

جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة
الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
بـعنوان:

دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف.

من إعداد الطالبة:
عثماني عياشة

تحت اشراف:
د. بن يعقوب الطاهر

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. جيطلي محمد الصغير
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بن يعقوب الطاهر
مناقشة	جامعة سطيف	أستاذة محاضرة	د. قطاف ليلى
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بلمهدي عبد الوهاب
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بو عظم كمال

السنة الجامعية: 2010-2011

كلمة شكر

أشكر الله رب العرش العظيم على أنه حقق حلمي في الوصول إلى هذه المرتبة من العلم وأنه وفقني لإنجاز هذا البحث المتواضع.

الشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف: د. الطاهر بن يعقوب على توجيهاته ونصائحه القيمة لإنجاز هذا العمل.

شكر جزيل أيضا إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذه المذكرة.

شكر خاص جدا إلى رئيس مصلحة التسويق السيد عمر قرمادي بشركة سيتيفيس

للمشروبات ورئيس مصلحة الموارد البشرية السيد بوصيع خثير على تعاونهما لإنجاز

الدراسة الميدانية.

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى:
بلدي الجزائر وشهدائها الأبطال.
الوالدين الكريمين اللذين ذاقا كل الألم من أجل أن أتذوق العلم.

إلى أخوتي الذين شاركوني حلو ومر حياتي: العياشي، نورة، عبد الرزاق، مصطفى،
يوسف، مريم، أنوار، فارس.

إلى زوجة أخي وسيلة التي كانت تشجعني كثيرا، دون أن أنسى برعم حياتنا أيوب.
إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة أخص بالذكر أعمامي وزوجاتهم وأولادهم، وأخوالي
وخالاتي وأفراد عائلاتهم.

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي من الطور الابتدائي إلى طور ما بعد التدرج.

إلى زملائي في دفعة الماجستير تخصص: إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إلى كل الذين عرفتهم وقدموا لي يد العون من قريب أو من بعيد.

إلى كل إنسان يحب العلم ويقدره ويضحي من أجله.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

وَ بِهِ نَسْتَعِينُ

فهرس المحتويات



الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات وفهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ- ح	المقدمة العامة
الفصل الأول: التوجه الجديد للتسويق	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم حول التسويق
03	المطلب الأول: نظرة على التسويق
03	الفرع الأول: تعريف التسويق
05	الفرع الثاني: أهمية التسويق
06	الفرع الثالث: أهداف التسويق
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسويق
07	الفرع الأول: مرحلة التوجه بالمنتج
08	الفرع الثاني: مرحلة التوجه بالبيع
08	الفرع الثالث: مرحلة التوجه التسويقي
10	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي
10	الفرع الأول: المنتج
12	الفرع الثاني: السعر
15	الفرع الثالث: التوزيع
17	الفرع الرابع: الترويج
20	المبحث الثاني: مستويات التسويق
20	المطلب الأول: التسويق الإستراتيجي
20	الفرع الأول: تعريف التسويق الإستراتيجي
21	الفرع الثاني: طريقة عمل التسويق الإستراتيجي
23	الفرع الثالث: الدور الجديد للتسويق الإستراتيجي
23	المطلب الثاني: التسويق العملي
24	الفرع الأول: تعريف التسويق العملي
24	الفرع الثاني: مراحل عمل التسويق العملي



30	المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي
33	المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في التسويق
33	المطلب الأول: مدخل حول التسويق بالعلاقات
34	الفرع الأول: تعريف التسويق بالعلاقات
34	الفرع الثاني: مزايا تطبيق التسويق بالعلاقات
35	الفرع الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات
46	المطلب الثاني : مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
46	الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة العلاقة مع الزبون
47	الفرع الثاني: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون
48	الفرع الثالث: مراحل جمع البيانات في إدارة العلاقة مع الزبون
50	المطلب الثالث: التسويق المباشر
50	الفرع الأول: تعريف التسويق المباشر
50	الفرع الثاني: خصائص التسويق المباشر
51	الفرع الثالث: وسائل التسويق المباشر
53	خلاصة
الفصل الثاني : البيئة التنافسية و الميزة التنافسية	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: علاقة البيئة التنافسية بالميزة التنافسية
56	المطلب الأول: أهم ملامح البيئة الصناعية الحديثة العالمية.....
56	الفرع الأول: تزايد حدة وشدة المنافسة العالمية أو الكونية.....
56	الفرع الثاني: التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية.....
57	الفرع الثالث: ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن.....
58	الفرع الرابع: تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي
58	الفرع الخامس: التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة.....
59	الفرع السادس: التركيز على نظام التخزين اللحظي JIT
59	الفرع السابع: التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الكلية.....
60	المطلب الثاني: أنواع البيئة.....
60	الفرع الأول: البيئة الخارجية.....
69	الفرع الثاني: البيئة الداخلية.....
73	المبحث الثاني : مفهوم وأنواع الميزة التنافسية.....



73	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية.....
73	الفرع الأول : تعريف التنافسية.....
74	الفرع الثاني :أنواع التنافسية.....
75	الفرع الثالث: العوامل الممهدة للتنافسية.....
75	الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
78	المطلب الثاني :مفهوم الميزة التنافسية.....
78	الفرع: الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
79	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.....
79	الفرع الثالث: الأسس العامة للميزة التنافسية.....
82	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
82	الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل.....
83	الفرع الثاني: ميزة تمييز المنتج.....
83	المبحث الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومحدداتها.....
83	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
83	الفرع الأول: مصدر الميزة
84	الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.....
84	الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة
84	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
84	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية
85	الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف
86	المبحث الرابع: الإستراتيجيات التنافسية كوسيلة لبناء الميزة التنافسية.....
86	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة.....
86	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية.....
87	الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية.....
88	الفرع الثالث: مراحل تطور الإستراتيجية.....
92	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية.....
93	الفرع الأول: إستراتيجية القائد.....
95	الفرع الثاني: إستراتيجية المتحدي.....
98	الفرع الثالث: إستراتيجية التابع.....
98	الفرع الرابع: إستراتيجية المتخصص.....



99	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.....
100	الفرع الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة.....
102	الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز.....
104	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز.....
106	المطلب الرابع: خصوصية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
107	الفرع الأول: بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة.....
107	الفرع الثاني: بالنسبة لإستراتيجية التمايز.....
108	الفرع الثالث: لإستراتيجية التركيز.....
109	خلاصة.....
الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر.	
111	تمهيد.....
112	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
112	المطلب الأول: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
112	الفرع الأول: المعايير النوعية.....
113	الفرع الثاني: المعايير الكمية.....
115	المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
116	الفرع الأول: التعريف الأمريكي.....
116	الفرع الثاني: التعريف البريطاني.....
116	الفرع الثالث: التعريف الفرنسي.....
117	الفرع الرابع: التعريف الياباني.....
118	الفرع الخامس: تعريف الاتحاد الأوروبي.....
118	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
118	الفرع الأول: سهولة التأسيس (النشأة).....
119	الفرع الثاني: الاستقلالية في الإدارة.....
119	الفرع الثالث: مركز التدريب الذاتي.....
119	الفرع الرابع: جودة الإنتاج.....
119	الفرع الخامس: تعظيم الناتج المحلي و تنويع هيكل الناتج الصناعي.....
120	الفرع السادس: توفير الخدمات للصناعات الكبيرة.....
120	الفرع السابع: تعديل الميزان التجاري.....



120	الفرع الثامن: إحداء التوازن بين المناطق
120	المطلب الرابع: خصائص التسويق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
122	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعراقيل التي تواجهها والتحديات المستقبلية التي تنتظرها.....
122	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
123	المطلب الثاني: العراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
123	الفرع الأول: المشكلات الإدارية
123	الفرع الثاني: الأرض اللازمة لعمل المنشآت الصغيرة
124	الفرع الثالث: المواد الخام المحلية والمستوردة
124	الفرع الرابع: الخدمات والهياكل الأساسية
124	الفرع الخامس: العمالة المدربة المؤهلة
125	الفرع السادس: قلة الآلات و المعدات والمكائن وانخفاض التكنولوجيا المستخدمة
125	الفرع السابع: التسويق
125	الفرع الثامن: المشكلات المالية و التكنولوجية
126	المطلب الثالث: التحديات المستقبلية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل النهوض بوضعيتها.....
128	المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مختلف المشاكل التي تعترضها.
126	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشروع الجزائري.....
128	الفرع الأول: المحاولة الأولى.....
129	الفرع الثاني: المحاولة الثانية.....
129	الفرع الثالث: المحاولة الثالثة.....
129	الفرع الرابع: المحاولة الرابعة.....
131	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
131	الفرع الأول: المرحلة الأولى من 1963م - 1982م.....
132	الفرع الثاني: المرحلة الثانية من 1982م - 1988م.....
133	الفرع الثالث: ابتداء من 1988م إلى نهاية سنة 2009م.....
145	المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
145	الفرع الأول: المساهمة في القيمة المضافة
147	الفرع الثاني: المساهمة في الناتج الداخلي الخام
148	الفرع الثالث: المساهمة في التجارة الخارجية



149	الفرع الرابع: المساهمة في التشغيل.....
151	المطلب الرابع: المشاكل و الصعوبات التي تعترض نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
151	الفرع الأول: عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة.....
152	الفرع الثاني: المعاناة من المحيط.....
153	الفرع الثالث: الصعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي.....
150	الفرع الرابع: صعوبات التمويل والمشاكل الضريبية.....
153	المطلب الخامس: برامج وآليات دعم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
159	خلاصة
الفصل الرابع: دور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات في ولاية سطيف.	
161	تمهيد
162	المبحث الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة و أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
162	المطلب الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة
162	الفرع الأول: أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة
162	الفرع الثاني: حدود الدراسة
163	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات.....
163	الفرع الأول: المقابلة الشخصية
163	الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة
163	الفرع الثالث: وثائق المؤسسة
164	المبحث الثاني: فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية وخصائصه في الجزائر.....
164	المطلب الأول: تصنيف فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر.....
164	الفرع الأول: المشروبات الغازية.....
165	الفرع الثاني: مشروبات غير غازية.....
166	الفرع الثالث: عصير الفواكه.....
167	الفرع الرابع: مياه القارورات / مياه المائدة.....
168	المطلب الثاني: خصائص فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر.....
168	الفرع الأول: هيمنة القطاع الخاص.....
168	الفرع الثاني: تغطية كلية للاحتياجات الوطنية وصادرات هامشية.....
169	الفرع الثالث: عدم وجود كفاءة في نظام المعلومات.....
170	الفرع الرابع: نقص تطبيق النصوص القانونية وضعف تطبيق الموجود منها.....



170	الفرع الخامس: نقص في التمويل البنكي.....
171	الفرع السادس: وجود علاقة متشعبة بين مؤسسات الفرع ومصالح الجمارك.....
171	الفرع السابع: وجود منافسة غير مشروعة وسوق موازي متمكن.....
172	المطلب الثالث: ممثلي فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر.....
172	الفرع الأول: ممثلي قطاع الإنتاج.....
173	الفرع الثاني: ممثلي قطاع التوزيع.....
173	الفرع الثالث: ممثلي القطاع المؤسساتي.....
175	المطلب الرابع: تحليل تموقع فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في سوق الصناعات الغذائية الجزائري.....
175	الفرع الأول: معطيات عن حجم الاستهلاك خلال عام 2007م.....
176	الفرع الثاني: معطيات عامة عن فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية الجزائري خلال عام 2007م....
177	الفرع الثالث: جدول SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لفرع المشروبات المرطبة الجزائري.....
179	المبحث الثالث: إلقاء نظرة أولية عن المؤسسة محل الدراسة.....
179	المطلب الأول: نظرة عن المؤسسة محل الدراسة.....
179	الفرع الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة.....
180	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).....
184	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بوظيفة التسويق في شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).....
186	المطلب الثاني: تحليل وظيفة التسويق في شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).....
186	الفرع الأول: سياسة المنتج.....
189	الفرع الثاني: سياسة التسعير.....
191	الفرع الثالث: سياسة التوزيع.....
195	الفرع الرابع: سياسة الترويج.....
199	المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية لشركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).....
199	الفرع الأول: الموردون.....
200	الفرع الثاني: المشترون.....
200	الفرع الثالث: المنافسون.....
200	الفرع الرابع: تهديد المنافسين الجدد.....
201	الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة.....
201	المطلب الرابع: تقييم طريقة عمل شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).....



201	الفرع الأول: جدول SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لشركة سيتيفيس (بيبسي كولا).....
202	الفرع الثاني: تقييم كلي لعمل شركة سيتيفيس (بيبسي كولا).....
207 خلاصة
208 الخاتمة العامة
217 قائمة المراجع
228 الملاحق

فهرس الجداول، الأشكال والملاحق



أولاً: فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التسويق العملي والتسويق الإستراتيجي	32
02	خيارات المنتج / السوق / الكفاءة المتميزة واستراتيجيات التنافس العامة	99
03	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا	117
04	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الإتحاد الأوروبي	118
05	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري	131
06	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة 2001م-2009م	141
07	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة خلال الفترة 2001م-2009م	142
08	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط	144
09	تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2008	145
10	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة حسب قطاعات النشاط	146
11	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام	147
12	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة 2008-2009	148
13	أهم المنتجات المصدرة خارج المحروقات خلال عام 2009	149
14	تطور عدد مناصب الشغل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من الفترة 2004-2009.	150
15	بنية السوق الجزائري للمشروبات المرطبة بدون كحول لسنة 2003	169
16	أهم المؤسسات التي لها وزن معتبر في سوق المشروبات المرطبة غير الكحولية الجزائري	172
17	حجم استهلاك المشروبات المرطبة خلال عام 2007م	176
18	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات (SWOT) لفرع المشروبات المرطبة الجزائري	177
19	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات (SWOT) لشركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).	201
20	توزيع عمال شركة ستيفيس حسب الأعمار	204
21	توزيع عمال شركة ستيفيس حسب المستوى التعليمي	205



ثانيا: فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الخصائص المكونة للمنتج	11
02	العناصر الأساسية المكونة للتسويق الإستراتيجي	22
03	ملخص لمراحل التسويق العملي	25
04	علاقة الارتباط بين التسويق الإستراتيجي و التسويق العملي	31
05	عجلة النوعية الشاملة و مرتكزاتها الفكرية و الفلسفية	38
06	نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء	44
07	التطور نحو إدارة علاقات الزبون	47
08	ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن	58
09	القوى الخمسة للمنافسة و المحددة لمردودية قطاع ما	64
10	سلسلة هياكل الصناعة	68
11	مصادر الميزة التنافسية	80
12	تأثير الجودة على الربح / المزايا التنافسية	81
13	دورة حياة الميزة التنافسية	85
14	الإستراتيجية الدفاعية للمنظمة القائد	94
15	الاستراتيجيات الهجومية	97
16	الاستراتيجيات التنافسية العامة حسب بورتر	103
17	الهيكل التنظيمي العام لشركة سيتيفيس للمشروبات (بيبسي كولا)	180
18	الهيكل التنظيمي الخاص بوظيفة التسويق في شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبسي كولا)	184



ثالثا: فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
228	الأمر رقم 03-01 مؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001، يتعلّق بتطوير الاستثمار.	01
235	القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية ديسمبر المؤسسات و المتوسطة في الجريدة الرسمية رقم 77 ليوم 15 ديسمبر 2001	02
240	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب الولايات	03
242	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في جهة الشمال	04
243	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب جهة الهضاب العليا	05
244	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب جهة الجنوب و الجنوب الكبير	06
245	الهيكل التنظيمي العام لشركة سيتيفيس (بيبسي كولا)	07
246	أرقام مبيعات لمنتجات بيبسي وبونجو	08
247	كتاب الطريق الخاص بشركة سيتيفيس	09
248	توزيع عدد العمال حسب الأعمار	10
249	توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي	11

المقدمة العامة

المقدمة العامة

أ- تمهيد

لقد أصبح للنشاط التسويقي اليوم أهمية بالغة نظرا لعدة أسباب منها: نمو المجتمعات، التوجه نحو التخصص واتساع المسافة بين مراكز الإنتاج والاستهلاك. فبالنسبة للسبب الأول فقد أدى الانتقال من مجتمعات بدائية إلى مجتمعات حضرية وبفضل الثورة الصناعية والتي تميزت باستعمال الآلات وطرق الإنتاج الحديثة مما أدى إلى ظهور فائض في الإنتاج عن حاجة الاستهلاك المحلي، هذا ما أدى إلى البحث عن مجموعات أخرى من المستهلكين يحتاجون هذا الفائض من الإنتاج، ومن تلك الفترة ظهر نشاط جديد يختص بتحويل السلع والمنتجات من مناطق إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

أما عن السبب الثاني فقد نتج عن التخصص وتقسيم العمل الزيادة في الإنتاج والتوسع في حجم المشروعات، فقد اهتمت مختلف المنظمات في ذلك الوقت بالبحث عن أسواق جديدة تحاول من خلالها تصريف مختلف منتجاتها ولجأت إلى مجموعة كبيرة من المؤسسات التسويقية المتخصصة.

وبالنسبة للسبب الثالث فقد أدى اتساع المسافة بين مراكز الإنتاج والاستهلاك إلى التفكير في آليات و قنوات لإيصال المنتجات إلى المستهلكين وبأقل التكاليف كالوسطاء مثلا.

ولكي تحقق المنظمات أهدافها من خلال نشاطها التسويقي فوجب عليها المرور بالخطوات

التالية:

- يجب عليها تحديد مستهلكيها المرتقبين بدقة متناهية، ثم تتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وقدرتهم الشرائية و عاداتهم الاستهلاكية...الخ؛

- أن تقوم بدراسة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، والتركيز خاصة على المنافسين من حيث سلعهم المقدمة وأسعارها وطرق توزيعها، وعلى أحوال الأسواق من حيث الطلب والعرض والأسعار المقدمة.

وعند الحديث عن أهمية النشاط التسويقي بالنسبة للمنظمات الكبيرة فإننا نركز على أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتميز بخصوصيات تميزها عن المنظمات الكبيرة، خاصة من ناحية الموارد المادية والمالية المحدودة والتي لا تسمح لها بتطبيق النشاط التسويقي بكل أبعاده مثلما هو متواجد في المنظمات الكبيرة، لذا فهي تعمل إما مكتملة للمنظمات الكبيرة أو تنفصل عنها لتقدم منتجات ذات جودة عالية تظفر من خلالها بحصص معينة من السوق تضمن بقاءها، هذا ما



يعني أن التسويق يمنح لهذا النوع من المؤسسات مكانة معينة في السوق تميزها عن المنظمات الأخرى.

ومن أجل إثراء الموضوع أكثر وتحديد مختلف المفاهيم حول التسويق، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطرق خلق الميزة التنافسية، ولإعطاء أهمية عملية للبحث عملنا على تدعيمه بدراسة ميدانية في شركة سيتيفيس للمشروبات والمختصة في إنتاج مشروب بيبسي ومنتجات أخرى، بالرغم من خبرتها الضئيلة في السوق الجزائري إلا أنها أثبتت حضورها فيه من خلال التميز في تقديم منتجاتها، لذا ومن خلال هذا البحث المتواضع حاولنا التعرف على دور التسويق بعناصر مزيجه التسويقي في خلق ميزة تنافسية لهذه الشركة.

ب. طرح عام للإشكالية :

يشهد العالم اليوم عدة تحولات جذرية في عدة مجالات: الاقتصادية، السياسية وحتى الاجتماعية نتيجة لاجتماع عدة عوامل منها: التطور التكنولوجي والعلمي، سيطرة النظام الرأسمالي وما انجر عنه من تحرير للتجارة الخارجية واشتداد حركات التنافس على الأسواق بين المنظمات، في ظل هذا الوضع، وجب على المنظمات بما فيها الصغيرة والمتوسطة أن تسايره بكل ما لديها من إمكانيات داخلية وأن تقتنص كل الفرص المتاحة من أجل البقاء في السوق ومواجهة المنافسة الخارجية ويتجسد ذلك في البحث عن طرق جديدة لتسيير مختلف الوظائف الموجودة داخل المنظمات، ومن بين هذه الوظائف وظيفة التسويق التي يجب أن تقوم بدورين: فأما الأول فهو **مواجهة منافسة البيئة التنافسية** أما الثاني فيتمثل في **التصميم الجيد للإستراتيجيات التنافسية**، هذين الدورين يؤديان إلى تحقيق مكانة تنافسية ملائمة للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحقيق مزايا

تنافسية؟

2. ما هي الأسس العامة لتحقيق ميزة تنافسية؟

3. كيف تمكنت شركة سيتيفيس من التميز على منافسيها في تحقيق ميزة تنافسية ؟



4. ما مدى مساهمة العنصر البشري في شركة سيتيفيس؟

ج. فرضيات البحث:

1. يمكن التسويق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زيادة تنافسيتها وزيادة حصتها في السوق عن طريق انتهاز مزيج تسويقي فعال.
2. تعتبر الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل الأسس العامة للميزة التنافسية.
3. تمكنت شركة سيتيفيس من التميز على منافسيها من خلال التركيز على مزايا تنافسية قائمة على إستراتيجية التمايز.
4. يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي لتحقيق النتائج الايجابية لشركة سيتيفيس .

د. مبررات اختيار الموضوع محل الدراسة:

إن من بين الأسباب التي جعلتنا نركز اختيارنا على التسويق ودوره في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

1. نظرا لأهمية الموضوع خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الخصوصيات المميزة.
2. نقص الأبحاث في هذا الموضوع المتناول على مستوى المكتبات الجامعية خاصة فيما يخص تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والربط بينها وبين تخصص التسويق.
3. الميل الشخصي للموضوع وخاصة أنه تكلمة لمذكرة التخرج والتي كانت بعنوان: مدة تعميم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشيء الجديد فيها التسويق وأهميته بالنسبة لهذه المؤسسات.

هـ. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. توضيح الدور الفعال للتسويق كوظيفة من أجل مواجهة البيئة التنافسية وكأداة لتصميم الإستراتيجيات التنافسية، هذا كله من أجل خلق مكانة تنافسية للمؤسسات عامة وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة ولما له من أهمية في خلق مزايا تنافسية لها مستقبلا.
2. التعرف على مدى إدراك مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية وظيفة التسويق من خلال التعرف على الدور الحقيقي لهذه الوظيفة.

3. التعرف على مدى أهمية وظيفة التسويق في شركة سيتيفيس.

و. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

1. بناء الركائز الأساسية لتوجه المؤسسة نحو تبني التسويق كوظيفة أساسية تكمل الوظائف

الأخرى.

2. يعتبر مساهمة ولو بسيطة في تحديد المفاهيم خاصة فيما يخص التسويق، المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، الميزة التنافسية.

3. محاولة إظهار أنه هناك إرادة قوية من القطاع الخاص الجزائري خاصة في مجال إنتاج

المشروبات المرطبة على المضي قدما نحو التميز، خاصة في طرق التسيير.

ز. منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع أكثر، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي

التحليلي والقائم على جمع البيانات والمعلومات عن التسويق ودوره في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، ترتيبها، تبويبها، تحليلها واستخلاص النتائج بعدها، أما بالنسبة للجانب التطبيقي

فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لشركة سيتيفيس (بيبيسي كولا) وهي شركة مختصة في إنتاج

مشروبات غازية وعصائر، حيث حاولنا من خلالها التعرف على مدى تبني هذه الشركة لمفاهيم

التسويق الحديث في ظل المنافسة الحادة الذي يعرفها قطاع المشروبات المرطبة في الجزائر.

ه. أدوات البحث:

من أجل التعمق أكثر في أفكار البحث تم الاعتماد على مختلف المراجع والمصادر باللغة العربية

والفرنسية والإنجليزية، ففي الجانب النظري تناولنا مختلف الكتب حول التسويق، المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مختلف الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتورا، مقالات

صحفية وأخرى متخصصة في الجرائد، المؤتمرات، المنتديات ومواقع الانترنت).

أما في الجانب التطبيقي فقد تم جمع المعلومات من شركة سيتيفيس من خلال المقابلات

الشخصية مع كل من رئيس مصلحة التسويق، رئيس مصلحة الجودة، رئيس مصلحة الموارد البشرية

بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية ووثائق الشركة.

ط. محتوى البحث:

من أجل التعمق في إشكالية البحث فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، بالنسبة للجانب النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول، الثاني والثالث، حيث يتطرق الفصل الأول إلى كل ما يتعلق بالتسويق أهميته، أهدافه، مراحل تطوره، عناصره و الاتجاهات الحديثة فيه، أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى العناصر التالية: التنافسية، أنواعها، العوامل الممهدة لها، مؤشرات قياسها، الميزة التنافسية، خصائصها، أبعادها، أنواعها، الإستراتيجيات التنافسية المختلفة، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تناولنا فيه مفاهيم عامة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث تعريفها، خصائصها، أبعادها، أنواعها، أهميتها والعراقيل التي تواجهها والتحديات المستقبلية التي تنتظرها، ثم تطرقنا إلى وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من حيث تعريفها، تطورها التاريخي، أهميتها، العراقيل التي تواجهها وآليات الدعم التي استفادت منها من أجل تفعيل دورها، وأخيرا تم التطرق في الفصل الرابع إلى دراسة حالة شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا)، وكل ما يتعلق بها من خلال التعرض إلى نبذة تاريخية لها، تحليل البيئة التنافسية لها، تحليل الوظيفة التسويقية فيها، لنخلص في الأخير إلى تقييم شامل لعمل هذه الشركة.

ي. مرجعية البحث:

من خلال الإطلاع على مجموعة الكتب الموجودة في المكتبة، فإننا لاحظنا وجود مراجع تتناول موضوع التسويق بإسهاب سواء باللغة العربية أو الإنجليزية، أما بالنسبة للميزة التنافسية فالكتب فيها نادرة وأما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمعظم المراجع التي أعطت لها اهتماما كبيرا، كانت الملئقيات والمنتديات، ومعظم المواضيع التي أخذت حصة الأسد كانت معايير التعريف، التمويل، بينما يعتبر تناول موضوع التسويق في هذا النوع من المؤسسات محتشما جدا رغم أهميته.

ك. صعوبات البحث:

لقد تعرضنا لعدة صعوبات كانت في بعض الأحيان العائق لبحثنا، وفي أحيان أخرى كانت المحفز الكبير له، من بينها:

1. قلة المراجع المستعملة خاصة في موضوع الميزة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. عدم وجود تكامل في المفاهيم المختلفة المقدمة.
3. وجدت صعوبات من حيث المؤسسة التي تمت على مستواها الدراسة الميدانية.

المفصل الأول

التوجه الجديد للتسويق



الفصل الأول

التوجه الجديد للتسويق

تمهيد

لقد اعتبر النشاط التسويقي قديما نشاطا طفيليا وغير مرغوب فيه نظرا لعدة ظروف كانت تساند هذا المفهوم منها: أن ما ينتج يباع وأن المستهلك يرضى بكل ما يعرض عليه طالما أنه يجده في السوق ويلبي حاجياته المحدودة، إلا أنه وبعد تعرض العالم لعدة أزمات ولعل أخطرها أزمة 1929م فإنه تغير النظر إلى هذا النشاط بحكم النتائج السلبية التي خلفتها هذه الأزمة منها أن المعروض من الإنتاج أكبر من الطلب عليه وانخفاض في الاستهلاك، مما أدى إلى الاهتمام بالتسويق وبأنشطته المختلفة مثل: سلوك المستهلك والإعلان وتدريب رجال البيع من أجل تصريف المنتج ثم الوصول إلى مفاهيم حديثة للتسويق منها: التسويق الاجتماعي، التسويق الأخضر، التسويق الأخلاقي التي أعطت بعدا جديدا للتسويق.

ومن أجل إثراء الموضوع أكثر سنتناول في هذا الفصل مفاهيم عن التسويق، أهميته وأهدافه، مستوياته، وأخيرا الاتجاهات الحديثة فيه. فما هو التسويق؟ وما هي أهميته؟ وما هي أهدافه؟ كل هذه الأسئلة وغيرها سيتم الإجابة عليها في هذا الفصل.



المبحث الأول: مفاهيم حول التسويق

سنتعرض في هذا المبحث لعدة مفاهيم متعلقة بالتسويق، منها التعاريف التي نسبت إليه وكذا أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: نظرة على التسويق

الفرع الأول: تعريف التسويق

إن كلمة تسويق **marketing** هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **mercatus** والذي يعني التسوق، وهي كذلك مشتقة من الكلمة اللاتينية **mercari** والتي تعني المتجرة.¹ وهي اليوم من المصطلحات الإنجليزية الشائعة أو المختصة بالمؤسسات، في حين يفضل الفرنسيون استعمال لفظ **la mercatique**.²

أ. تعريف التسويق لغة: قدم للتسويق عدة تعاريف نورد منها ما يلي:

أولاً: التسويق رصد وقياس الحاجات غير المشبعة، وإقرار المنتجات والخدمات والخطط العملية المناسبة.³

ثانياً: التسويق عبارة عن مجموعة من الأعمال المنسقة (دراسة السوق، الإشهار، الترقية في مكان البيع، تحفيز رجال البيع، البحث عن منتجات جديدة... الخ) التي تساهم في تطوير مبيعات منتج معين أو خدمة معينة.⁴

ثالثاً: التسويق إحدى وظائف المنشأة التي تقوم بتحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وتعمل على إشباع هذه الرغبات والاحتياجات من خلال العمل على توفير السلع والخدمات.⁵

¹ . عبد السلام أبو قحف. التسويق وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى (مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، ص. 45.

² . غي أوديجيه. التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، ترجمة نبيل جواد (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008)، ص. 26.

³ . جمال عبد الناصر. المعجم الاقتصادي: أول معجم شامل لكل المصطلحات الاقتصادية المتداولة في العالم وتعريفاتها، الطبعة الأولى (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع؛ دار المشرق الثقافي، 2006)، ص.ص. 104-105.

⁴ . le petit larousse illustré (Paris : un cahier illustré par Moebins sur le passionnant voyage des mots, 2007), p.665.

⁵ . إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية . قاموس المصطلحات الإدارية (مصر: دار الكتب المصرية؛ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007)، ص. 356.



ب. تعريف التسويق اصطلاحاً:

تعددت التعاريف المنسوبة للتسويق نظراً للتطورات التي مر بها من جهة وللاهمية التي أصبح يكتسبها في عالم الأعمال من جهة أخرى .

أولاً: نستطيع أن نبدأ بالتعريفين الرسميين للجمعية الأمريكية للتسويق AMA سنتي 1960-1985 فقد عرفته في 1960 بأنه: "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".¹

إلا أن هذا التعريف تعرض لعدة انتقادات فأستبدل بتعريف آخر في سنة 1985 والذي عرف التسويق بأنه: "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات".²

ومؤخراً استحدثت الجمعية تعريفاً آخر للتسويق ليصبح كما يلي: "الوظيفة التنظيمية والتي تتكون من مجموعة العمليات الخاصة بخلق والتعريف بـ، وتوصيل القيمة للمستهلكين، وكذلك إدارة العلاقات مع هؤلاء المستهلكين بالطرق التي يكون من شأنها تحقيق كل من أهداف الشركة وأهداف جميع الأطراف ذات المصلحة والمخاطرة معها".³

ثانياً: أما فيليب كوتلر فقد عرف التسويق بأنه: "عملية اقتصادية واجتماعية التي عن طريقها تلبى حاجات ورغبات الأفراد والجماعات عن طريق إنتاج، عرض وتبادل السلع والخدمات التي لها قيمة عند الآخرين".⁴

ثالثاً: أما Stanton فقد عرف التسويق بأنه: "نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين".⁵

¹ . زكريا عزام؛ عبد الباسط حسونة؛ مصطفى الشيخ. مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 28.

² . أبو قحف. التسويق: وجهة نظر معاصرة، مرجع سابق، ص. 46.

³ . محمد عبد العظيم أبو النجا. إدارة التسويق: مدخل معاصر (الإسكندرية: دار الجامعية، 2008)، ص. 17.

⁴ . PHILIP KOTLER ET AL. **MARKETING MANAGEMENT**. 12^{EME} EDITIONS (FRANCE : PERSON EDUCATION , 2006), P. 6.

⁵ . محمود جاسم الصميدعي؛ بشير عباس العلق. أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2002)، ص. 26.



رابعاً: يرى كل من PRIDE AND FERREL أن هذه التعريفات وغيرها للتسويق يمكن

أن لا يقبلها بعض الأكاديميين أو المحاسبين، نظراً لعدة نقائص تشوب هذه التعاريف منها:¹

1. أن أحد هذه التعاريف حدد أن التسويق يرتبط بمنظمات الأعمال مع أننا نستطيع أن نجد

التسويق في المنظمات غير الربحية وفي منظمات الخدمات.

2. تتسم هذه التعاريف بالعمومية بحيث يصعب تحديد نطاق التسويق.

3. لم يقرر أي من هذه التعاريف بأن قرارات التسويق وأنشطته المختلفة تتم في بيئة ديناميكية.

لذا فقد اقترحا التعريف التالي: "التسويق يتكون من الأنشطة المختلفة للأفراد والمنظمات التي

تسهل و تعجل بإشباع علاقات التبادل في بيئة محيط ديناميكية وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات

والأفكار وتوزيعها والترويج لها وتسعيرها.²

ج. تعريف التسويق إجراء:

هو مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة فيما بينها من أجل ضمان جيد لتدفق السلع

والخدمات من المنظمة إلى المستهلك وتلبية حاجياته ورغباته من جهة وتحقيق أهداف بالغة الأهمية

للمنظمة مثل : كسب حصص من السوق، تحقيق الربح البقاء والاستمرارية عن طريق كسب الولاء

الدائم للمستهلك من جهة أخرى.

الفرع الثاني: أهمية التسويق.

نظراً للتحويلات الاقتصادية الحالية والمستقبلية والناجمة عن حدة المنافسة وعولمة الأسواق فإنه

ظهر للتسويق أهمية كبيرة نظراً للعوامل التالية:³

1. الإنتاج الكبير لوحدات نمطية ؛

2. الإنتاج المستمر الذي يسبق الطلب؛

3. بعد المنتج عن المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي وقلة فرص الاتصال الشخصي

بينهما.

لذا ومما سبق يمكن أن نلخص أهمية التسويق فيما يلي:¹

¹ . عزام؛ حسونة؛ الشيخ. مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص.29.

² . عزام؛ حسونة؛ الشيخ، مرجع نفسه، ص.29

³ . محمود صادق بازرة. إدارة التسويق، الطبعة (25 طبعة موجزة) (القاهرة :جامعة القاهرة ، 2007-2008)، ص.32.



1. خلق المنفعة الشكلية وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة.

2. خلق الكثير من فرص التوظيف حيث يمكن للفرد أن يسوق نفسه من خلال تسويق مهاراته وخبراته وبالتالي ضمان وظيفة من وظائف التسويق كالبيع الشخصي، بحوث التسويق.....الخ.²

3. خلق العديد من المنافع الأخرى مثل :

- المنفعة المكانية : عن طريق النقل ؛

- المنفعة الزمانية : عن طريق التخزين ؛

- المنفعة الحيازية : عن طريق توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلك أي نقل حيازة السلع من مكان التصنيع إلى المستهلك في مقابل معين.

4. غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (الاستثمار الأجنبي غير المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلاً.

5. مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.

الفرع الثالث: أهداف التسويق.

لم يعد هدف التسويق الأساسي هو تلبية حاجيات المستهلك من سلع وخدمات بل تعداه ذلك إلى عدة أهداف منها:³

1. تقديم منتج كسلعة أو خدمة أو فكرة جديدة (أو أكثر) يناسب حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

2. الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة .

3. زيادة حجم وقيمة المبيعات والنصيب السوقي لكل منتج في السوق أو أسواق محددة مستهدفة.

¹ . أبو قحف. التسويق: وجهة نظر معاصرة، مرجع سابق، ص.ص.21-22.

² . علاء الغزبواوي؛ محمد عبد العظيم؛ إيمان شقير. التسويق المعاصر (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007)، ص.23.

³ . أحمد سيد مصطفى. التسويق العالمي : بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى (مصر: شركة ناس للطباعة، 2001)، ص.15.



4. تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أي صورة المنظمة في أذهان جماهيرها (مثل العملاء الحاليين والمرتبطين، ووسائل الإعلام، والبنوك وشركات التأمين والمنظمات الحكومية ذات العلاقة).

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التسويق

عندما نتصفح تاريخ التسويق كفن فإننا نجد جذوره ضاربة في الأعماق منذ ظهور المقايضة وتطور عمليات التبادل بين الأفراد وصولاً إلى الثورة الصناعية التي من بين نتائجها زيادة العرض من السلع على الطلب عليها، هناك أعطيت الأهمية لعدة نشاطات تسويقية مثل: البيع الشخصي والإعلان عن المنتجات لحث المستهلكين على شرائها وبالتالي ظهرت المعالم الأولى للتسويق كعلم والذي اقترح لأول مرة للتدريس في جامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية في 1905م من طرف الاقتصادي رالف ستار بالتر RALPH STARR BULTER والذي اقترح هذا المصطلح بهدف رفضه للمدخل الاقتصادي الكلاسيكي المتعلق بالعرض والطلب.¹

الفرع الأول: مرحلة التوجه بالمنتج

يعتبر من أقدم المداخل المستعملة من طرف المؤسسات حتى سنة 1920م تفترض أن المستهلك يستجيب إيجابياً للمنتجات الجيدة والمعروضة بكمية كافية وبأسعار معقولة لذا ركزت هذه المؤسسات كل جهودها من أجل تحسين جودة المنتج والتنظيم الجيد لإنتاجه ولم تكن هناك حاجة إلى استعمال جهود تسويقية باعتبار أن كل ما كان ينتج يباع في حينه.

والفرضيات الضمنية لهذا التوجه هي:²

1. أن المستهلك يهتم بشراء المنتج ولا يعير اهتماماً بالخدمات التي تعود منه؛
2. أن المستهلك يتعرف على الفروقات في الجودة بين مختلف المنتجات المعروضة في السوق؛
3. أن المستهلك يختار بين مختلف المنتجات وفقاً لجودتها وتكلفتها؛
4. أن المنتج يعطي الأولوية لإعداد المنتجات بجودة عالية، وسعر مغري وعرف هذا التوجه بتوجه جودة / سعر، حينها أدرك المنتج أنه يجب عليه أن يحسن من قدرة وفعالية نظامه الإنتاجي.

¹. TARI MOHAMED LARBI : LE MARKETING AU SEIN DE L'ENTREPRISE ,UN PROCESSUS CHRONOLOGIQUE , AU SITE INTERNET SUIVANT :

http://rcweb.luedld.net/rc4/22_BSK%20Tari_F_Ok.pdf ,2006, P.26.

².STEPHANE ETIENNE ,LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MARKETING (TUNIS : C.L.E :CONTRIBUTIONS à LA LITTERATURE D' ENTREPRISE ,2000) , P.13.



الفرع الثاني: مرحلة التوجه بالبيع :

انتقلت فلسفة الإدارة في هذه الفترة من الإنتاج المكثف إلى الضغوط الممارسة على عمليات البيع من أجل تصريف المنتج المخزن خاصة بعد أزمة 1929م وما خلفته من نتائج سلبية، جعل المؤسسة تستعمل جهود تسويقية كالإعلان والبيع الشخصي، والدليل على ذلك الشعار الذي كان سائداً في تلك الفترة والقائل: "الإعلان الجيد والمبدع والبيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة وإقناع المستهلكين بالشراء"¹، وهذا كله من أجل التعريف بمنتجاتها أكثر وتحقيق مبيعات أكبر.

أما الفرضيات الضمنية لهذا التوجه فهي:²

1. أن المستهلك بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعي والمكثف لإقناعه بشراء السلعة ؛
2. أن المستهلك عادة ما ينسى الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق، وعادة لا يقوم بنقلها للآخرين، وقد يقوم بشراء نفس السلعة ؛
3. أن هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الاهتمام بالاحتفاظ بولائهم لإعادة الشراء .

الفرع الثالث: مرحلة التوجه التسويقي.

ظهر هذا التوجه في الخمسينات وقد ساعد في ظهوره الاستعمال الجيد والتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي (جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع منافذ التوزيع مع الترويج)، والأهم من ذلك أن هذه الجهود توجه بالدرجة الأولى للمستهلك من إشباع حاجاته.

وخلال سنوات الستينات تزايد الاهتمام بالمستهلك مما نجم عنه تطور في الفكر التسويقي، حيث ظهرت عدة اتجاهات فكرية تساند هذا المفهوم الجديد منها: المفهوم الحديث للتسويق والمفهوم الاجتماعي للتسويق.³

¹ . شفيق حداد؛ نظام سويدان. أساسيات التسويق، الطبعة الأولى (الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998)، ص.16.

² . محمد فريد الصحن. التسويق : المفاهيم والإستراتيجيات (الإسكندرية :الدار الجامعية، 1998)، ص.64.

³ . أسعد طلعت عبد الحميد . التسويق الفعال (مصر: المتحدة للإعلان، 1998) ، ص.35.



أولاً : المفهوم الحديث للتسويق

تعمقت الفلسفة الجديدة للتسويق والتي عرفت بالمفهوم الحديث للتسويق وأصبحت تؤكد على أهمية التوجه بالمستهلك وضرورة عمل التنسيق الكامل بين جميع الجهود التسويقية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك أصبح المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي طبقاً لهذا المفهوم هو المدير الرئيسي للمنظمة، فهو نقطة البداية والنهاية عند تخطيط السياسات واتخاذ القرارات الهامة.

وعموماً يمكن القول بأن هذا المفهوم تحكمه ثلاث معتقدات هي:¹

1. أن تعتمد كل عمليات المنشأة على مفهوم التوجه بالمستهلك بمعنى أن كل من يعمل في هذه المنشأة على مختلف المستويات الإدارية يجب أن يؤمن بأهمية المستهلك ويحاول تنفيذ كل ما يساهم في إشباع رغباته؛

2. أن يتم عمل تنسيق وتكامل بين كافة الجهود التسويقية بمعنى أن هذه الجهود (تخطيط المنتجات، تسعير، توزيع، بيع، ترويج)، يجب أن تخطط وتصمم معاً بشكل متجانس وتحت مسؤولية مدير التسويق؛

3. أن الأخذ بالمحورين السابقين (التوجه بالمستهلك وتنسيق الجهود التسويقية) لا بد وأن يساهم في تحقيق أهداف المنشأة خاصة ما يتعلق منها بالأجل الطويل (كالربحية، النمو، الخ).

ثانياً : المفهوم الاجتماعي للتسويق .

بالرغم من انتشار المفهوم التسويقي والذي تبناه عدد كبير من المؤسسات إلا أن هذه الأخيرة تعرضت لعدة انتقادات نظراً للممارسات السلبية لهذا المفهوم فمثلاً بالنسبة للسجائر فهي تحقق إشباعاً للمستهلكين في الأجل القصير لكنها تؤدي إلى أضرار جسيمة في الأجل الطويل .

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بقولهم أن هذه الممارسات السلبية للمفهوم التسويقي ليست هي السبب بل يكمن السبب في المفهوم ذاته لأنه أصبح يتعارض مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ولهذا ظهرت عدة كتابات في شكل انتقادات لهذا المفهوم والذي أصبح يرتكز على:²

1. التركيز على احتياجات المجتمع بدلاً من التركيز على احتياجات المستهلك؛

¹ . فتحي إبراهيم محمد. مبادئ التسويق (أسبوط : دار النشر (لا توجد) ، 2005-2006)، ص.ص.12-13.

² . الصحن . التسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات، مرجع سابق، ص.73.



2. التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلالة التركيز على التكامل بين وظائف

المنظمة؛

3. التركيز على تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.

المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي .

قدم بوردين (BORDEN) مفهوم المزيج التسويقي في عام 1950م، وعرفه على أنه : "

المتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة " وهو مفهوم على المستوى الجزئي وليس الكلي

ويشمل العناصر التالية:¹

- **المنتج** : يشمل تخطيط المنتجات، التغليف، التمييز، التبيين، الضمان والخدمة ؛

- **السعر** : يشمل تحديد مستويات الأسعار، تحديد هوامش الربح، تحديد أنواع ومعدلات الخصم؛

- **المكان** : يشمل التوزيع، التوزيع المادي (النقل والتخزين)؛

- **الترويج** : يشمل الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر.

الفرع الأول: المنتج

تعتبر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال، باعتبارها جزءا مهما من إستراتيجية

التسويق لمختلف المؤسسات حيث أننا نستطيع أن نقيس مدى نجاعة هذه المنتجات بمدى قدرتها

للوصول إلى المشتريين، وتحقيق التفوق على المنافسين والبقاء في السوق.²

ويمكن تعريف المنتج على أنه : " مجموعة من المواد، الخدمات، والمعطيات الرمزية تسمح

بتقديم إشباعات أو منافع للمشتري أو المستخدم".³

وهناك من عرف المنتج على مستويين الضيق والواسع، فعلى المستوى الضيق تعرف بأنها :

أي شيء ملموس يقدم للمشتري بدفع ثمنه، فالسلعة هنا تكوين مادي يمكن لمسه والإحساس به".

أما المعنى الواسع للمنتج فهو يشمل كل علامة معروضة للبيع وبذلك فهي سلعة قائمة بذاتها و

هذا التعريف يهتم بالنوع أو العلامة التجارية".⁴

¹ . بازرعة . ادارة التسويق ، مرجع سابق ، ص.ص.18-20.

² . تامر البكري. استراتيجيات التسويق (عمان : دار جهينة، 2006)، ص.251.

³ . STEPHANE, LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MARKETING, OP.CIT, P.53.

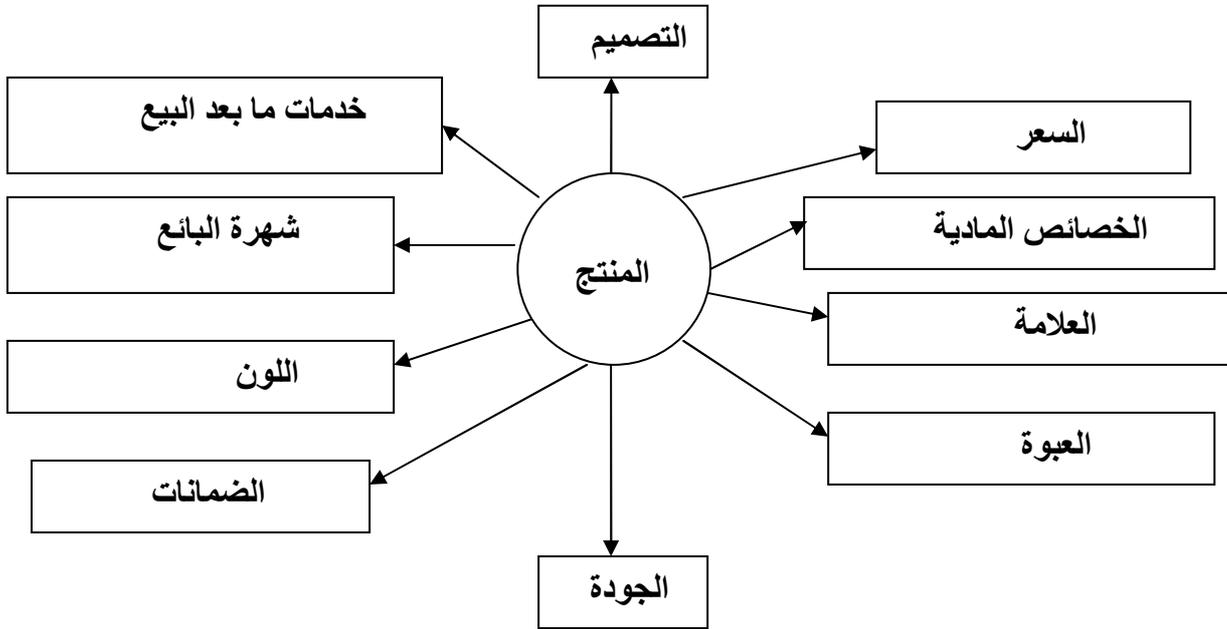
⁴ . خالد الراوي؛ عمود السند. مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001) ص.ص.91-92.



وكتعريف شامل للمنتج نذكر ما يلي : هو خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة و المتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تحقق الإشباع والرضا لدى المشتري.¹

وهذا التعريف يمكن أن يتوضح في الشكل رقم 1 والذي يعطي الأبعاد المختلفة للمنتج والتي يمكن أن تدور حولها استراتيجيات المنتج ذات العلاقة المباشرة (العلامة، الجودة، العبوة) وغير المباشرة (شهرة البائع، الضمانات، السعر) .

شكل رقم 1 . الخصائص التي يتكون منها المنتج



المصدر: . ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (عمان : دار جهينة، 2006)، ص.253.

¹ . البكري. استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.252.



الفرع الثاني : السعر

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي بعد المنتج و يبقى محل انشغال الكثير من مدراء المؤسسات لأنه يؤثر على مبيعاتها وبالتالي أرباحها ويختبر مدى صمودها في السوق، وبالتالي فيمكن تعريف السعر على أنه: "المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة"¹.

وتزداد أهمية السعر كعنصر أساسي في المزيج التسويقي لأي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:²

1. أن كل سلعة أو خدمة لها سعر معين حتى ولو كانت تقدم بالتكلفة إذا كانت الدولة تتولى تسعيرها، ولهذا فالسعر عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي لأي نوع من التنظيمات ؛
 2. أن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية الشركة ولهذا فإن اتخاذ قرار التسعير يتضمن اشتراك عدة إدارات أخرى معينة مثل التمويل، الإنتاج، المشتريات....الخ؛
 3. أن قرارات التسعير لها تأثير هام على عناصر المزيج التسويقي الأخرى مثل: الإعلان، التوزيع، تنشيط المبيعات.....الخ. فالسعر العالي يجب أن تدعمه حملات إعلانية معينة والخصومات التي لها أثر مباشر على استعداد ورغبة الموزعين في توزيع منتجات المؤسسة.
- أما عن العوامل المؤثرة في التسعير فنجد هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية نوجزها فيما يلي:³

أ. العوامل الداخلية: حيث نجد من بينها ما يلي: الأهداف التسويقية، المزيج التسويقي، التكاليف واعتبارات المنظمة.

¹ . محمود جاسم محمد الصميدعي . استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية (عمان : دار ومكتبة الحامد، 2004)، ص.ص.215-218.

² . الصحن. التسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات، مرجع سابق، ص. 286.

³ . الصميدعي . استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص.ص.215-219 .



1. الأهداف التسويقية:

تختلف الأهداف التسويقية للمنظمات حسب توجهات كل منظمة، فالمنظمات التي تهدف للوصول إلى أصحاب الدخول المرتفعة فهي تقدم منتجا متميزا وبجودة عالية وأسعار عالية، أما التي تهدف للوصول إلى أصحاب الدخول المنخفضة فتعمل على فرض أسعار منخفضة، وبذلك فإن إستراتيجية الأسعار تتحدد بشكل واسع من قبل القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية وكلما كانت هذه الأخيرة واضحة كلما سهل بذلك تحديد الأسعار من قبل المنظمة .

2. إستراتيجية المزيج التسويقي:

إن القرارات التسعيرية الخاصة بالمنظمة متوقفة على درجة التنسيق بين عناصر مزيجها التسويقي، حيث مثلا بالنسبة للمنتج، فالمستهلك عندما يقبل سعر منتج ما فإن قبوله له سيكون لعدة جوانب منها:¹ الجوانب الفنية مثل: مدى القابلية للتلف والتقدم، مدى إحلال المنتج، موسمية الإنتاج، الخدمات اللازمة للمنتج بعد الشراء، تنوع استخدامات المنتج، عمر المنتج ودرجة تحمله، جودة المنتج و مواصفاته، حيث كل هذه الجوانب تؤثر على القرارات الشرائية للمستهلك، إضافة إلى الطرق التي تم بها توزيع وترويج هذه المنتجات، لذا فالتنسيق بين هذه العناصر مهم جدا لأنه يضمن الولاء الدائم للمستهلك.

3. التكاليف:

تعتمد الإستراتيجية التسعيرية المتبعة بالدرجة الأولى على التكاليف بنوعها الثابتة والمتغيرة حيث يهدف تحديد سعر ما إلى تغطية هذه التكاليف أولا ثم تحقيق هامش ربح معين ثانيا وذلك من وراء مختلف الأنشطة كالإنتاج والتوزيع والبيع، لذا كلما كانت التكاليف منخفضة كانت الأسعار المحددة منخفضة وبالتالي تحقيق هوامش ربح عالية والعكس صحيح، لذا يجب على المنظمة أن تراقب تكاليفها بدقة لكي تتمكن من تحديد أسعارها بدقة .

4. اعتبارات المنظمة:

يجب على المنظمة أن تحدد من المسئول عن وضع السعر الخاص بالسلعة فقد يحدد السعر من طرف رؤساء الخطوط الإنتاجية و قد يحدد من طرف البائعين والذين يسمح لهم بالتفاوض مع الزبائن لفرض سعر معين، المهم أن لا يتناقى السعر المحدد مع الأهداف المسطرة .

¹ . أحمد عرفة؛ سمية شلبي . القرارات والاستراتيجيات التسويقية (مصر: منشورات سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، تاريخ النشر(لا يوجد))، ص.302.



ب. العوامل الخارجية:

هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على عملية تحديد السعر نجد منها ما يلي:¹

1. الطلب:

يعتبر الطلب عنصرا مهما في التأثير على مختلف القرارات التسعيرية وخاصة عند تسعير السلعة لأول مرة حيث يجب مراعاة عوامل مختلفة تؤثر على نمط الطلب منها دخل المستهلك و تفضيلاته، القوى الشرائية، عدد وقوة المنافسين، حيث قبل تحديد السعر يتم دراسة الطلب ومرونته تجاه مختلف السلع لأننا في بعض الأحيان نجد بعض السلع تتميز بحساسية المستهلك لأسعارها بسبب خصوصيات فيها.

2. المنافسون:

يعتبر المنافسون عاملا خارجيا مهما أيضا في تحديد السعر حيث على المنظمة أن تتابع أسعار منافسيها و تتنبأ بسلوكهم ليس فقط في نفس مجال الصناعة بل في الصناعات الأخرى التي تنتج سلعا تشبع نفس الحاجة، هذا كله من أجل المحافظة على حصتها السوقية فهناك من تضع سعرا أعلى من منافسيها أو في نفس مستوى أسعارهم أو سعر أدنى منهم وهناك من تكتفي بإتباع المنظمة القائد في تحديد السعر.

3. التدخل الحكومي:

تتأثر عملية تحديد السعر من طرف المنظمة بالقوانين الحكومية السائدة حيث تتدخل الدولة من خلال سلطاتها في تحديد السعر الملائم الذي يحافظ على القدرة الشرائية للمستهلك من جهة، وتمنع من أي عملية احتكار لسلعة معينة من جهة أخرى.

4. الظروف الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية دورا مهما في تحديد الإطار العام للأسعار حيث أنه إذا سادت حالة الرواج فتمكن المنظمة من الرفع من أسعارها وتحقق بذلك أرباحا طائلة، أما إذا سادت حالة الكساد فإن المنظمة تعمل على زيادة الطلب على السلعة من خلال تخفيض السعر أو زيادة الخدمات المصاحبة لهذه السلع.

¹ . الصحن . التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص.ص.292-293.



5. الموردون والموزعون:

يلعب كل من الموردين والموزعين دوراً أساسياً في عملية تحديد السعر حيث أنه عندما يرفع الموردون من أسعار المواد الأولية وعندما يطالب الوسطاء بهوامش ربح أعلى فإن المنظمة تعجز عن تحديد السعر الملائم للسلعة، فتلجأ إلى إيجاد طرق للتفاوض مع الوسطاء عن طريق وضع هوامش ربح معقولة وإيجاد منافذ توزيع أخرى بديلة عن الأولى.

الفرع الثالث: التوزيع.

يعتبر التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي حيث أنه يحقق للمستهلك اشباعاً مختلفة بمختلف السلع والخدمات في المكان والوقت المناسبين، وقد نسب للتوزيع عدة تعاريف حيث عرفه أمين عبد العزيز حسن بأنه: "عبارة عن القنوات التي يتم من خلالها تحريك المنتج من أماكن إنتاجها إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي".¹

أما محمود جاسم الصميدعي فقد عرفه بأنه: "نشاط يساعد على انسياب المنتجات (المادية والخدمية) من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم و من خلال قنوات التوزيع".²

ونميز بين مفهومين أساسيين في عملية التوزيع، قناة التوزيع و هيكل التوزيع.

فأما عن قناة التوزيع فهي الطريق الذي تسلكه السلعة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك من خلال مجموعة من المنشآت التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية بينما هيكل التوزيع يعني كافة قنوات التوزيع المتاحة في صناعة محددة.³

ويمكن أن نلخص أهداف التوزيع فيما يلي:⁴

1. التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة؛

2. تحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع؛

¹ . أمين عبد العزيز حسن. استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين (القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001)، ص.231.

² . نزار عبد المجيد البروراي؛ أحمد محمد فهمي البرزنجي. استراتيجيات التسويق : المفاهيم، الأسس، الوظائف (عمان : دار وائل، 2004)، ص.205.

³ . حسن. استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص.231.

⁴ . البروراي؛ البرزنجي. استراتيجيات التسويق : المفاهيم، الأسس، الوظائف، مرجع سابق، ص. 206.



3. رفع كفاءة نظام التوزيع بإمداده بالأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف؛
4. تحقيق الاتصال الكفاء والفعال بين المنظمة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين؛
5. تنمية البحث و التطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده المستهلك ؛
6. نقل و خزن المنتج والمشاركة في تحمل المخاطر ؛
7. توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك ؛
8. توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع والخدمات للمستهلكين؛
9. نقل الملكية من المنتج للمستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع.

أما عن المنافع التي يولدها التوزيع فهي¹:

1. المنفعة الشكلية : FORM UTILITY

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة عندما تأخذ شكلا أو وضعا معيناً وهي لا تقتصر على المنتجين فقط بل على الوسطاء حيث يضيفون المنفعة الشكلية إلى السلعة عن طريق تجزئتها و بيعها في عبوات صغيرة تناسب حاجات العملاء وعرضها في أماكن تساعدهم على رؤيتها.

2. المنفعة الزمنية : TIME UTILITY

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في الوقت الذي يطلبها فيه فالوسطاء يساهمون في إضافة هذه المنفعة مقابل تخزينهم للسلعة بالرغم من أن هذا التخزين مكلف لهم إضافة إلى بعض المخاطر التي تتعرض لها السلعة كالسرقة، التلف أثناء تخزينها.

3. المنفعة المكانية : PLACE UTILITY

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة نتيجة توفرها في المكان الملائم الذي يجدها فيه، وتبقى مهمة الوسطاء في توصيل مختلف السلع والخدمات في الأماكن القريبة لكي يشعر المستهلك بالراحة لأنه تخلص من عناء السفر والتنقل.

¹ . ناجي معلا؛ رائف توفيق. أصول التسويق: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، 2002) ص.ص.229-230.



4. منفعة التملك والحيازة : POSSESSION UTILITY

وهي القيمة التي يدركها المستهلك في السلعة أو الخدمة أو حيازته لها وحرية استخدامها (أو استهلاكها) قانونيا من قبل المالك، ويتمثل دور الوطاء هنا في تسهيل نقل الملكية من عضو إلى آخر في قناة التوزيع أو من عضو إلى المستهلك مباشرة، كما أنهم يقومون بتوفير السلع والخدمات للمستهلك لحيازتها مؤقتا دون تملكها مثل ذلك السيارات المؤجرة، التلفاز... الخ.

الفرع الرابع: الترويج .

يعد الترويج أداة فعالة للتعريف بالمنتج من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية وقد عرف بأنه : " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة و إثارة اهتمامه بها و إقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته و ذلك بهدف دفعه باتخاذ قرار بشرائها ثم الاستمرار في استعمالها في المستقبل".¹

عرفه ستانتون STANTON سنة 1984م بأنه : " الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول إليه لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الربح للمنظمة أو مبرر وجودها و ذلك من خلال وسائل الاتصال".²

أما عن عناصر المزيج الترويجي فهي:³ الإعلان، النشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

1. الإعلان:

وهو وسيلة من وسائل البيع غير الشخصي هدفه تقديم و ترويج الأفكار والسلع والخدمات من قبل المعلن إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل أجر معين، مع الإفصاح عن هوية المعلن، وعليه فإن الإعلان:

- يمثل أي شكل من أشكال الاتصال العام الذي يساعد على ترويج المنتج أو الخدمة أو لفكرة

ما.

- يساعد على جذب انتباه المستهلكين للمنتج أو الخدمة أو لفكرة ما.

¹ . حسن. استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، مرجع نفسه، ص. 253.

² . البروراي؛ البرزنجي. استراتيجيات التسويق : المفاهيم، الأسس، الوظائف، مرجع سابق، ص. 216.

³ . الصميدعي . استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص.ص. 261-269.



- التأثير على مواقف المستهلكين والتأثير على قرار شرائهم.

- يجعل المستهلكين قادرين على تمييز المنتج المعلن عنه من غيره من المنتجات.

2. النشر:

يمثل النشر عملية اتصال غير مباشر بهدف إثارة الطلب على المنتج وإخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة دون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

3. البيع الشخصي:

يعتبر من أقدم وسائل البيع حيث يتم الاتصال الشخصي بين البائع والمشتري بهدف تعريف وإقناع المشتري بشراء سلعة أو خدمة معينة وحثه على القيام بالشراء وحيث تنعكس مهمة مدير البيع في اختيار قوة العمل البيعية والإشراف على تزويدها بالأدوات البيعية وتحديد مساراتها في السوق، كما يعتبر من أكثر أساليب الترويج تكلفة¹.

4. تنشيط المبيعات:

يعد من بين الأنشطة التي تقوي وتدعم بين البيع الشخصي والإعلان، حيث تضمن الأنشطة الخاصة بإدارة نوافذ العرض والمعارض والحوافز السعرية والكوبونات فضلا عن تقديم الهدايا الشخصية والعينات وتستخدم أدوات ترويج المبيعات بشكل كبير من المتعاملين لدعم تجارة التجزئة ودعم الطلب على السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة وتعمل جنبا إلى جنب مع الوسائل الأخرى، أما عن وسائل تنشيط المبيعات فتتمثل فيما يلي:²

1. وسائل موجهة إلى المستهلك: تتمثل فيما يلي:

العينات المجانية؛ الكوبونات التي تستبدل بهدايا؛ المسابقات؛ الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من السلعة؛ تخفيضات في فترة زمنية معينة.

2. وسائل موجهة إلى الموزعين: تتمثل فيما يلي:

جائزة لأحسن موزع؛ وسائل مساعدة لعرض السلع؛ مسموحات التوزيع؛ فترة زمنية مسموح بها للدفع.

¹ . عرفة؛ شلبي. القرارات و الاستراتيجيات التسويقية، مرجع سابق، ص. 375.

² . الصحن، التسويق : المفاهيم و الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص. 344.



5. العلاقات العامة :

تعرف العلاقات العامة على أنها عملية إقامة علاقات جيدة مع المستهلكين لضمان سمعة جيدة للمنظمة، وتتطلب هذه العملية من المختصين أن يتعرفوا على دوافع المستهلك وحاجاته ورغباته ومزاجه وهذا من خلال إعداد برنامج منظم بجميع البيانات وضمان الاتصال المباشر بالمستهلك بهدف التخطيط لسياسة علاقات عامة فعالة تخدم أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.



المبحث الثاني : مستويات التسويق

يمكن أن نميز بين ثلاثة مستويات من الأنشطة التسويقية وهي: التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي والتسويق الميداني، حيث أن مجال عمل التسويق الإستراتيجي طويل الأجل يمتد من 3-5 سنوات و يعتمد على تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، بالمقابل فإن مجال عمل التسويق العملي قصير الأجل يدوم ثلاث سنوات يهدف إلى تحديد المزيج، هذا يعني الربط بين المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. بينما مجال عمل التسويق الميداني قصير الأجل أيضا ويشمل الحضور الميداني (قوة البيع، شبكة التوزيع) ويلعب دور الإبدال بين الميدان و التسويق العملي ¹.

المطلب الأول: التسويق الإستراتيجي

نظرا لل صعوبات التي تعرضت لها مختلف المنظمات في بداية السبعينات من القرن العشرين والتي من بينها نقص في الموارد و حدة المنافسة فيما بينها، كان لزاما عليها أن تطور خطط واستراتيجيات أكثر ملاءمة لمتغيرات البيئة المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية من أجل المحافظة على حصتها السوقية و بالتالي المركز التنافسي الملائم الذي يضمن بقاءها في السوق و المسئول عن وضع هذه الإستراتيجيات هو التسويق الإستراتيجي.

الفرع الأول: تعريف التسويق الإستراتيجي

عرفه محمد إبراهيم عبيدات بأنه: "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل على حدى ²."

كما عرفه محمد الصغير جيطلي بأنه : " إجراء تحليل بهدف توجيه المؤسسة نحو إشباع الرغبات التي تؤدي إلى خلق فرص اقتصادية جذابة لها ³."

¹ . CHANTAL AMMI, LE MARKETING : UN OUTIL DE DECISION FACE à L'INCERTITUDE (PARIS : ELLIPSES, 1993) , P.P.30-31.

² . محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق : مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة (عمان : دار وائل للنشر، 2002)، ص.25.

³ . MOHAMED SEGHIR DJITLI , MARKETING STRATEGIQUE (ALGERIE : EURL IBN SINA; EDITIONS DJITLI , 2001) , P. 8.



وأخيرا عرفه JEAN -JACQUES LAMBIN بأنه " عملية تتبناها المنظمة التي تكون ذات توجه سوقي وتهدف إلى تحقيق أداء اقتصادي مرتفع عما هو موجود في السوق، بانتهاج سياسة مستمرة لخلق سلع وخدمات، مقدمة بذلك قيمة عالية للمستخدمين مقارنة بعروض المنافسين".¹

نستنتج من التعريف الأخير الخصائص الأساسية للتسويق الإستراتيجي وهي:²

1. إن التسويق الإستراتيجي لا يخص فقط المؤسسات التجارية بل يتعداه إلى أشكال المنظمات الأخرى كالإدارات والشركات.
2. إنه عبارة عن خطوة دائمة تؤدي إلى التشكيك الدائم في مختلف الاختيارات الإستراتيجية .
3. إن التسويق الإستراتيجي يعبر عن إرادة المنظمة على اقتراح عرض أفضل وبشكل منظم مقارنة بمنافسيها المباشرين لكي تستفيد من ميزات تنافسية ملائمة من جراء تحقيقها لهذه الأهداف.

الفرع الثاني: طريقة عمل التسويق الإستراتيجي.

مما سبق نستنتج أن التسويق الإستراتيجي ينطلق من اعتقاد مفاده أن الفرد لا يبحث عن منتج في حد ذاته بل عن خدمة معينة أو عن حل لمشكلة ما يمكن أن يتوفر في هذا المنتج، فهو بالتالي ينطلق من تحليل احتياجات الأفراد والمنظمات ثم تتبع تطور السوق وأخيرا تحديد مختلف المنتجات الحالية أو المحتملة (المستقبلية) حسب اختلاف وتنوع الاحتياجات التي يمكن مصادفتها في السوق.³

وفيما يلي الشكل رقم 2 والذي يبين العناصر الأساسية المكونة للتسويق الإستراتيجي والتي تعرف بـ: 3عوامل (3C'S) والمكونة لمثلث التسويق الاستراتيجي.

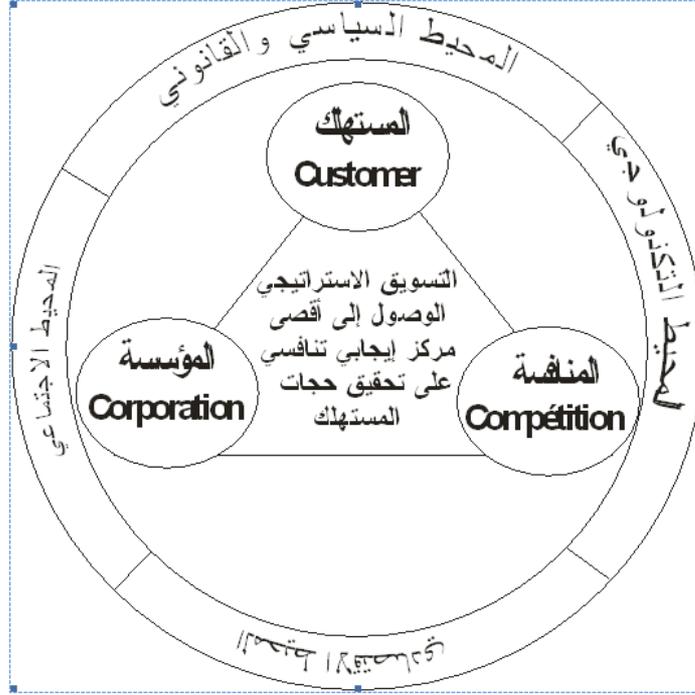
¹ P.AMEREIN ; D.BARCZYK ; R.EVRARD ; F.ROHARD ; B .SIBAND ; P.WEBER ,
MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES (FRANCE : AGNES FIEUX, 2000), P.10.

² P.AMEREIN ET AL , MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES , IBID , P.P.10-11.

³ . سامية لحول. " التسويق والمزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء ،" في أطروحة دكتورا (غير منشورة)، باتنة :
جامعة الحاج لخضر، 2007-2008، ص.13.



شكل رقم 2. العناصر الأساسية المكونة للتسويق الإستراتيجي .



SOURCE : john aidir, **strategic marketing**, LONDON : OXFORD, HAND BOOK, 1999, AU SITE INTERNET SUIVANT: [WWW .4 SHARED.COM](http://WWW.4SHARED.COM), P.25.

واعتمادا على تفاعل 3عوامل (3C'S) المذكورة سابقا فإنه عندما تشكل إستراتيجية التسويق

يجب الاعتماد على ثلاث قرارات:¹

1. أين يتم التنافس ؟ أي تحديد مكان السوق؛
2. كيف يتم التنافس ؟ أي إيجاد الوسائل اللازمة للتنافس؛
3. متى يتم التنافس ؟ أي التوقيت المناسب للدخول إلى السوق.

¹. john aidir, **strategic marketing**, LONDON : OXFORD, HAND BOOK, 1999, AU SITE INTERNET SUIVANT: [WWW .4 SHARED.COM](http://WWW.4SHARED.COM), P.23.



واعتمادا على الشكل رقم 2 السابق فإننا نستنتج بأن الاستراتيجيات التسويقية تركز على الوسائل التي تسمح للمنظمة بأن تميز نفسها بفعالية مقارنة بمنافسيها معتمدة على التحليل الداخلي (معرفة نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (معرفة الفرص والتهديدات) لتقديم أفضل قيمة لمستهلكيها و بالتالي نستطيع أن نقول بأن أي إستراتيجية تسويقية فعالة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:¹

1. معرفة جيدة للسوق؛

2. الربط الجيد بين الفرص المتاحة للمنظمة واحتياجات السوق ؛

3. الأداء العالي المرتبط بالمنافسة والذي يشكل مفتاح نجاح أي منظمة.

الفرع الثالث: الدور الجديد للتسويق الإستراتيجي.

نظرا للتحويلات التي طرأت على العالم اليوم في جميع المجالات خاصة الاقتصادية والتكنولوجية وفي ظل التكتلات الإقليمية و الدولية فكان لزاما على المنظمة أن تعمق وتكثف من استراتيجياتها

ولن يتأتى ذلك إلا بتدعيم دور التسويق الإستراتيجي داخلها بهدف:²

1. اعتماد نشاط المؤسسة على توجهات إستراتيجية قوية و محددة بوضوح؛

2. تطوير نظم مراقبة المحيط و تحليل المنافسة؛

3. القدرة على التكيف مع التحويلات في المحيط؛

4. التنبؤ المنتظم للتجديد المستمر لعائلة المنتجات.

².IBID, P.23.

².نعيمه غلاب. " أهمية و دور التسويق في المؤسسة الاقتصادية، " في الملتقى الدولي حول : تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، سطيف : جامعة فرحات عباس ، يومي 29- 30 أكتوبر، 2001 .



المطلب الثاني: التسويق العملي.

يأتي مباشرة بعد التسويق الإستراتيجي، يبحث في الأسواق الموجودة متبنيا التوجه التجاري التقليدي الذي يركز على تحقيق رقم أعمال معين كهدف أساسي وهو سياسة على المدى القصير التي تركز على متغيرات وضعية السوق، وبالتالي التسويق العملي هو المرحلة الوسيطة بين العمل في الميدان والإستراتيجية التسويقية التي تخص التوجهات العامة للمؤسسة.¹

الفرع الأول: تعريف التسويق العملي.

تم تقديم عدة تعاريف للتسويق العملي نجد منها :

أولاً: التسويق العملي هو: " تنفيذ للقرارات في الميدان و التي اتخذت على مستوى التسويق الإستراتيجي وصولاً إلى إعداد مخطط تسويقي ".²

ثانياً: التسويق العملي هو: " عبارة عن توجه تجاري تقليدي يركز على تحقيق رقم أعمال معين و يعتمد على الوسائل التكتيكية و المتمثلة في سياسة كل من : المنتج التوزيع، السعر والترويج والتي عرفت حسب ما كارتني (1960) بعناصر المزيج التسويقي ".³

ثالثاً: التسويق العملي أو التسويق التكتيكي هو: " عبارة عن تحرير لقيم مفضلة من خلال عناصر المزيج التسويقي ".⁴

الفرع الثاني : مراحل عمل التسويق العملي.

إن فعالية التسويق العملي عامل مساعد على إظهار كفاءة المنظمة خاصة في ظل المنافسة الحادة حيث يكون التميز للمنظمة التي تقدم منتجاً ذو جودة وسعر مناسبين ومتوفر في مختلف قنوات التوزيع المتاحة مدعماً بقوة شهرية تبين خصائصه وتثبيتها في السوق.

¹. UNE ARTICLE DE WIKIPEDIA , L' ENCYCLOPEDIE LIBRE, MARKETING OPERATIONNEL, AU SITE INTERNET SUIVANT : [http : // FR . WIKIPEDIA . ORG /WIKI/ MARKETING](http://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/MARKETING) OPERATIONNEL, 2008, P.4. .

². IBID, P.4. .

³. JEAN- JACQUES-LAMBIN; RUBEN CHAMPITAZ; CHANTAL DE MOORLOOSE, MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL: DU MARKETING à L'ORIENTATION MARCHE, 6^{EME} EDITIONS(PARIS : DUNOD, 2005), P.14.

⁴. STEPHANE ETIENNE, MARKETING STRATEGIQUE (TUNIS : EDITIONS C.L.E CONTRIBUTIONS à LA LITTERATURE D'ENTREPRISE, 2000), P.7.

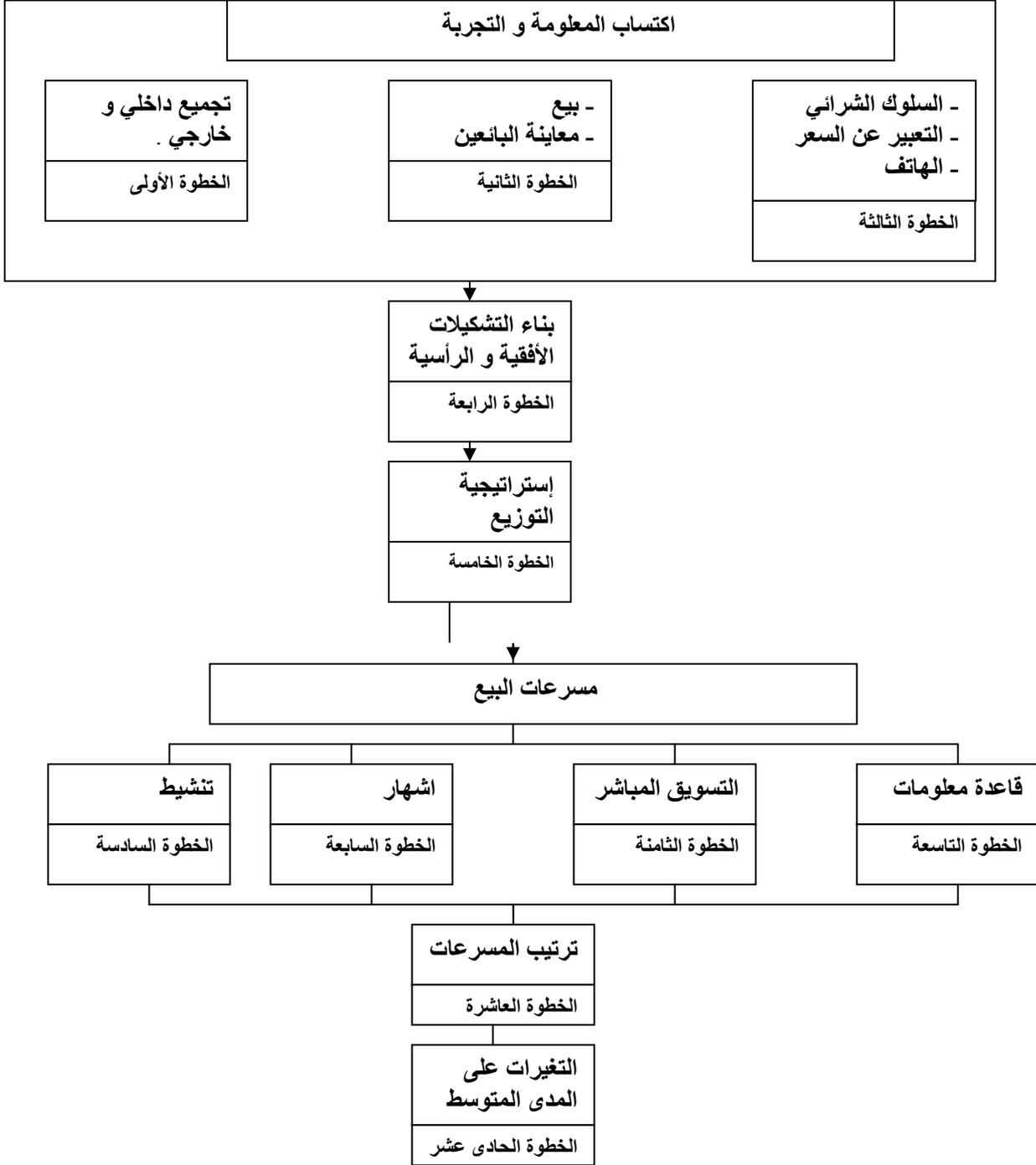


لذا على أساس ذلك نقترح المراحل الأساسية لعمل التسويق العملي ملخصة من كتاب بعنوان :

VAN DICK REMY :LES ONZES ETAPES POUR REUSSIR

والشكل رقم 3 يبين ملخص هذه المراحل .

شكل رقم 3. ملخص لمراحل التسويق العملي



SOURCE : VAN DICK REMY, MARKETING OPERATIONNEL . LES ONZES ETAPES POUR REUSSIR (BATNA : EDITIONS CHIHAB, 1996), P.1



من الشكل السابق يمكن تلخيص تلك المراحل بالشكل التالي :

المرحلة الأولى: التجميع الداخلي والخارجي للمعلومة.

في هذا الإطار نطرح عدة تساؤلات منها :

- كيف يتم جمع المعلومات التسويقية للمنظمة ؟

- من هم الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة لجمع المعلومة ؟

- ما هي الأسئلة الأساسية المطروحة ؟

على ضوء هذه التساؤلات يمكن أن نقول بأن جمع المعلومات مهم جدا للمنظمة لتكوين قاعدة

بيانات خاصة بها في المجالات التالية:

1. البدء بالمحاسبة و المصلحة التجارية :

حيث يتم مراقبة الحسابات مختلف الفواتير ودراسة العلاقة مع الموردين، مع الاهتمام

بالمحاسبة التحليلية لتحديد التكاليف المختلفة للمنتجات .

2. الاستعانة بمكتب الدراسات:

يسمح بإعطاء المعلومات التقنية القاعدية مثل: طريقة التصنيع في المصنع (مختلف طرق

الإنتاج المستخدمة) وطرق تصور للمنتجات.....الخ.

3. المصنع:

إن الزيارة المستمرة للمصنع تسمح بمراقبة وقت التركيب واكتشاف مختلف القطع المكونة

للمنتجات، وهي مهمة أيضا لمراقبة سير حركة مختلف المنتجات .

4. اتجاه المشتريات:

تأخذ شركات التعاقد من الباطن على عاتقها التوجه بالمشتريات حيث تقدم الحلول فيما يتعلق

بالتعاقد مع الموردين وكيفية تصريف المنتجات.



5. الإمداد:

يتضمن نقل المنتجات، تسيير المخزون، التوزيع المادي وهو عنصر مهم للوصول إلى الزبون و تحقيق إشباعه .

6. شبكة ما بعد البيع:

تتضمن اكتشاف معدل العطب، الأوقات المناسبة للصيانة، مختلف الضمانات المقدمة وتحديد وقت التدخلات حسب المكالمات والهدف من كل هذا الوصول إلى إشباع الزبائن وبالتالي ضمان ولائهم .

7. إدارة مبيعات التوريد :

إن معاينة هذه الإدارة يسمح للمنظمة بقياس عدد المكالمات العفوية للزبائن وتحليل احتياجاتهم و تقييم مواقيت التسليم وفرص العرض التكميلي.

8. الاستفادة من تجربة العمال القداماء :

يجب فتح حوار صادق وصريح مع العمال القداماء من أجل:

- معرفة الصعوبات التقنية والتجارية التي كانت موجودة في الماضي .
- محاولة إيجاد طرق للبحث والتطوير مختلفة عن الماضي.
- تفادي مختلف الأخطاء في المستقبل سواء الإدارية، التقنية.....الخ.

9. الاستعانة بالخبراء الخارجيين :

إن الاستعانة بهؤلاء الخبراء يسمح للمنظمة بالحصول على تقييم جيد للسوق من خلال الخبرة التي يمتلكونها.

10. الدراسات المهنية المتاحة :

وهذا يتم من خلال الأيام الدراسية الاقتصادية، الشركات المختصة في مجالات معينة والتي تضع آخر الدراسات والتي تستفيد منها المنظمة في معرفة آخر المعطيات حول السوق، المنافسة، عدد المنتجات ومعدل إقبال الزبائن.



11. المعارض المهنية:

تسمح باحتكاك جميع المنظمات ومعرفة آخر المعطيات حول السوق، تقنيات الإنتاج الحديثة و تقنيات الإدارة الحديثة.

المرحلة الثانية: اكتساب خبرة البيع .

تتم عن طريق عدة خطوات وهي:

- مراقبة المبيعات من طرف المدير بنفسه : حيث تسمح بـ :

1. قياس فعالية التكوين الذي تلقاه البائعون في المنظمة ومدى تطبيقه في الميدان .
2. تقييم نوعية أدوات البيع (مخطط البيع، العارضين، المساعدات المقدمة لتنظيم عملية البيع).
3. التعرف على رد فعل الزبائن من خلال معرفة عاداتهم و طرق شرائهم.
4. الاستماع للزبائن وتقبل طلباتهم ومراعاة تخوفاتهم حول نوعية المنتجات.
5. قياس مختلف القيود التقنية للبيع و تأثيرها على رقم الأعمال.
6. مراقبة كل الشروط التي تتم فيها عملية البيع.

- معاينة عملية البيع : تسمح لمدير البيع بأن يلاحظ البائعين الجيدين ويستنتج الصعوبات التقنية التي يتعرضون لها .

المرحلة الثالثة : السلوك الشرائي، التعبير عن السعر، الهاتف .

يتحدد السلوك الشرائي عن طريق الدوافع الواعية للزبائن ويمثل كل من السعر والهاتف عاملان أساسيان للتأثير على نفسية الزبون، فالسعر المناسب يجذب الزبون والهاتف عبارة عن وسيلة اتصال بين المنظمة والزبون لمعرفة مدى إشباعه ومدى تقبله لهذا المنتج.

المرحلة الرابعة : بناء التشكيلات الأفقية و الرأسية .

إن بناء التشكيلة متوقف على استمارة المستهلكين التي تعتبر لب دراسة السوق باعتبارها الأداة الأساسية للتسويق وتتمثل في طرح أسئلة على المستهلكين على خصائص المنتجات وإدراك مختلف العلامات .



المرحلة الخامسة: قنوات التوزيع .

يتم اختيار المنظمة لقنوات التوزيع لهدفين :

- إرادتها في تحقيق الربح بالتوزيع .
- خصوصية اختيار قناة معينة عن القنوات الأخرى.

المرحلة السادسة: تنشيط قوة البيع .

باعتبار أن قوة البيع هي المحرك الأساسي للمنتجات والتي تولد أرباحاً للمنظمات فإنه يجب على المنظمة أن تدعم هذه القوة بأدوات تحفيز مختلفة مثل:

اللجان:

نعني بها الأموال المحولة للبائعين والموزعين في شكل نسبة من رقم الأعمال وهو عبارة عن تعويض أو مكافأة لمجهود البيع والصعوبات المهنية التي تعترض هؤلاء البائعين.

العلاوات : هي مجموعة من الأموال تحول وفق قواعد مختلفة عن ما هو موجود في اللجان .

المسابقات:

تفتح منافسة بين البائعين أو الموزعين ووضع قيمة المسابقات أموال أو هدايا أو أسفار من أجل تحفيزهم على العمل أكثر.

وضع نشرات استعراضية:

إن هذه النشرات الاستعراضية تساعد البائع على تنفيذ عملية البيع بكفاءة.

المرحلة السابعة: الاتصالات الشهرية .

يجب اختيار وكالة إشهار معتمدة بهدف نقل الصورة الصحيحة للمنظمة حيث يتم إعطاءها كل المعلومات والاتفاق معها على كل شيء كثمن الإشهار، نوع وسيلة الإعلام التي يتم فيها عرض الإشهار.



المرحلة الثامنة : يتضمن مجموعة من التقنيات الترويجية و التي تسمح بـ :

1. الوصول إلى التنبؤ أي الوصول إلى الزبون في مكان عمله أو مكان سكنه.

2. تتميز بالفعالية لأنها تترك أثرا سريعا .

المرحلة التاسعة: قاعدة البيانات التسويقية

عبارة عن المعالجة المعلوماتية لملفات الزبائن وتوقعاتهم وهي عامل مسرع للتسويق المباشر

التقليدي.

المرحلة العاشرة: الربط بين مسرعات البيع.

إن استعمال وسائل إعلام متعددة ومرتبطة في مخطط يدعى "مخطط وسائل الإعلام" والذي يسمح

بمضاعفة الاتصالات مع المستهلكين أكثر.

المرحلة الحادي عشر: مسايرة التغيرات على المدى المتوسط.

يجب على المنظمة أن تساير مختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها عن طريق

الاعتماد على:

1. البحث المستمر عن المعلومات والأفكار الجديدة عن طريق الاستعانة بالدراسات الحديثة مثل:

دراسات حول تطورات السوق ومختلف الطرق الجديدة في تحفيز الموارد البشرية .

2. لوحة القيادة والتي تجمع بين الفرص التي تمتلكها المنظمة وبين التهديدات التي تتعرض لها

في المدى المتوسط حيث تعطي مجموعة ردود أفعال مرتبطة بالسوق.

المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي.

هناك ارتباط بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي في الوصول إلى الهدف الرئيسي

للمنظمة إلا أن الاختلاف يكمن في طريقة عملهما للوصول إلى هذا الهدف حيث أن التسويق

الإستراتيجي يركز على اختيار المنتجات التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية ثم يتنبأ بالطلب الكلي على

هذه المنتجات وأيضا الأسواق المستهدفة فيما يحدد التسويق العملي بعدها الحصة (الحصص) من

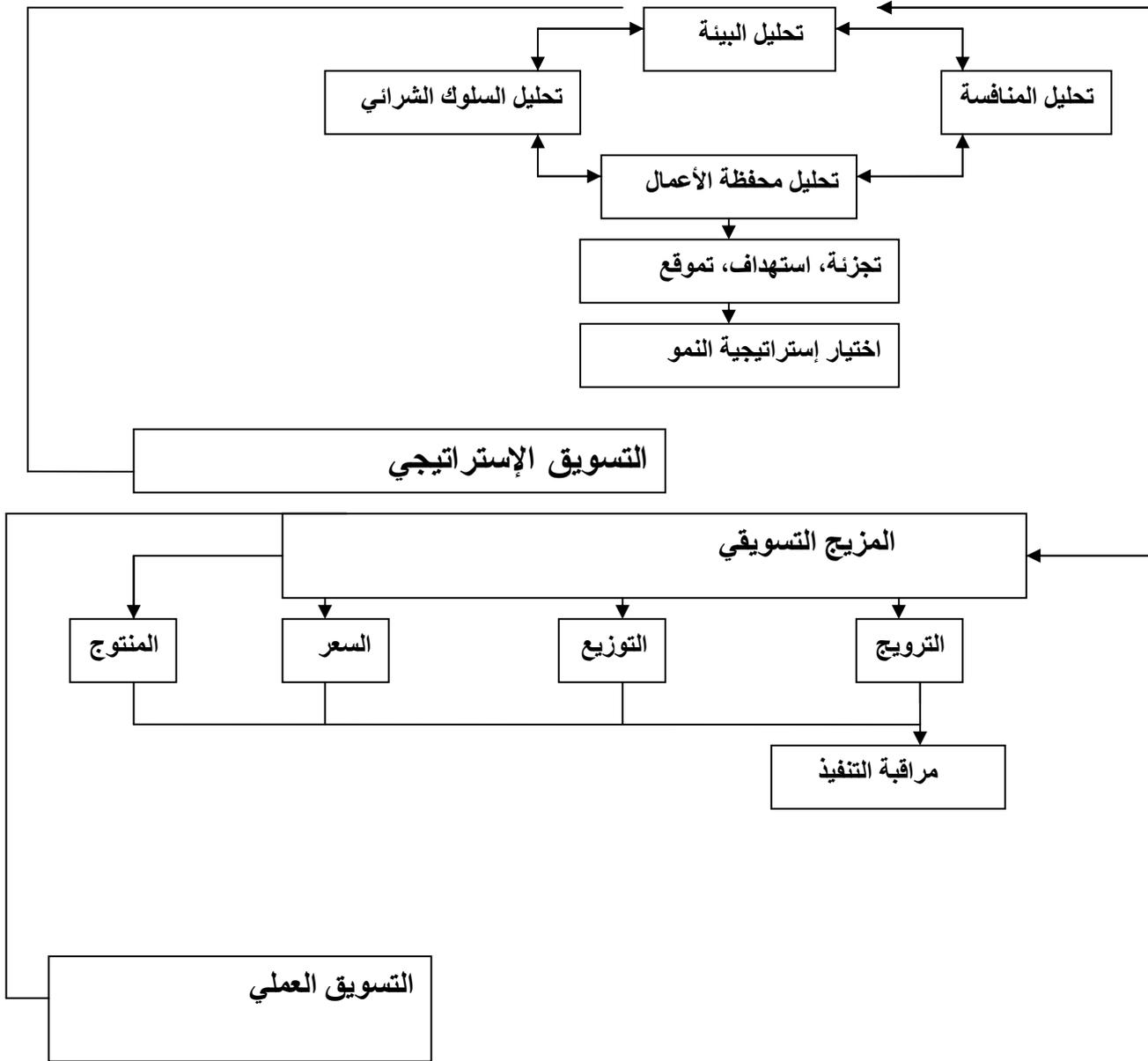
السوق التي يجب على المنظمة أن تغطيها والميزانيات المخصصة للتسويق¹.

¹ . غلاب،"أهمية و دور التسويق في المؤسسة الاقتصادية"،مرجع سابق، ص.ص.9-10.



والشكل رقم 4 يبين علاقة الارتباط بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي .

شكل رقم 4. علاقة الارتباط بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي



Source : STEPHANE ETIENNE MARKETING STRATEGIQUE (TUNIS : EDITIONS C.L.E CONTRIBUTIONS à LA LITTERATURE D'ENTREPRISE, 2000), p.9.

مما سبق نستطيع أن نقول بأنه رغم وجود علاقة الارتباط بين التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي إلا أنه هناك أيضا فروقات بينهما خاصة في طريقة عملهما موضحة في الجدول رقم 1.



جدول رقم 1 : أهم الفروقات بين التسويق العملي والتسويق الإستراتيجي

التسويق الاستراتيجي	التسويق العملي
توجه تحليلي	توجه تطوعي
فرص جديدة	فرص موجودة
الوسائل: اختيار منتجات / أسواق	الوسائل: السعر، البيع، الترويج
محيط حيوي	محيط مستقر
مجال العمل من متوسط - طويل الأجل	مجال العمل قصير الأجل

Source : JEAN-JACQUES-LAMBIN; RUBEN CHAMPITAZ; CHANTAL DE MOORLOOSE, **MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL: DU MARKETING à L'ORIENTATION MARCHE**, 6^{EME} EDITIONS, PARIS : DUNOD, 2005), P.14.. بتصرف



المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في التسويق

لم يعد اهتمام المنظمة بالتسويق كوظيفة أساسية من أجل تحقيق مبيعات أكبر والرفع من المركز التنافسي فقط بل أصبحت تفكر على المدى الطويل للبقاء والاستمرارية والاتجاه الرئيسي نحو ذلك هو الزبون، حيث وجدت صعوبة في التعرف عليه وبالتالي استمالتة إليها لأنه بكل بساطة يعتبر السبب الرئيسي في تحقيق عائداتها و المسئول الأول عن بقاءها أو خروجها من السوق، لذا أصبح للتسويق دورين مختلفين إما محاولة الحفاظ على الزبائن الحاليين بأي طريقة كانت أو محاولة اكتشاف زبائن جدد و في نفس الوقت محاولة إرضائهم.

المطلب الأول: مدخل حول التسويق بالعلاقات.

عرف التسويق بالعلاقات اهتماما كبيرا منذ عشرات السنين وتطوره كان مستندا على فكرة بأن الزبائن الأوفياء مربحين لأقصى حد، باعتبار أن كل الإستراتيجيات العامة المنتهجة من طرف المنظمة كانت تؤسس على كسب ولاء الزبون وقيمة إيراداتها متوقفة على فهم حاجيات هذا الزبون وإرضائه بأي ثمن كان .

وجاءت أهمية التسويق بالعلاقات نظرا لعدة دراسات كان من بين نتائجها ما يلي:¹

1. إن اكتساب زبون جديد يكلف المنظمة خمس مرات من إشباع وإرضاء الزبائن الحاليين .
2. تفقد المنظمة في المتوسط عشرة من زبائنها كل سنة نظرا لوجود تغيرات كبيرة حسب القطاعات والمنظمات.
3. إن مردودية الزبون تميل إلى الارتفاع كلما تمتت العلاقة بين الزبون والمنظمة.
4. إن ارتفاع وفاء الزبائن بـ 5% يعمل على رفع الأرباح بـ 50% في المتوسط، بالرغم من أن هذا الرقم يخفي تباين حسب القطاعات والمؤسسات حيث نجد 40% في المتاجر الكبيرة (بالموازاة لا يرتفع رقم الأعمال إلا بـ 9%)، بينما في قطاع التأمينات فقد بلغ 90%.

¹ . PHILIP KOTLER ; KEVIN LANE KELLER ; DELPHINE MANCEAU ; BERNARD DUBOIS ,
MARKETING MANAGEMENT, 12^{EME} EDITION(France : PERSON EDUCATION , 2006) , P.180.



الفرع الأول: تعريف التسويق بالعلاقات

لقد نسب للتسويق بالعلاقات عدة تعاريف منها:

أولاً: عرف على أنه: "تقوية العلاقات مع العميل من صفقة إلى صفقة لكي يطور القيمة التي

تخلق عملية التبادل و يهتم بإدارة علاقة أطول مع العميل¹.

ثانياً: عرف على أنه: "يرتكز على الحصول على علاقات مستدامة مع الزبائن أو مجموعة من

الزبائن والتي تكون مختارة وفقاً لمساهماتهم الكامنة لنجاح المنظمة².

الفرع الثاني: مزايا تطبيق التسويق بالعلاقات.

إن التسويق بالعلاقات يؤدي إلى:

1. زيادة ولاء العملاء، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام العميل بالشراء من نفس المنتج و من نفس منفذ البيع مرة أخرى .
2. زيادة استخدام نفس المنتج، وذلك عن طريق خلق استخدام جديد له.
3. بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمنظمة القيام بمبادرات تسويقية، تتضمن تنمية منتج جديد، أو بداية جديدة لزيادة رضا العملاء.
4. زيادة فرص البيع لمجموعة منتجات أخرى لعملاء المنظمة.
5. زيادة فرص تخفيض تكاليف الترويج من خلال وسائل الإعلام .
6. زيادة فرص الاتصال بالمستخدم النهائي .
7. انخفاض تكلفة الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالعملاء الرئيسيين للمنظمة والحصول على عملاء جدد نتيجة لتوصية العملاء ذوي الولاء المرتفع للمنظمة والراضين عنها إلى أقاربهم وأصدقائهم بالشراء من المنظمة .
8. رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء .

¹ .منى شفيق، التسويق بالعلاقات (مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص.12.

² . KOTLER ET AL , MARKETING MANAGEMENT, OP.CIT , P.180.



9. ارتفاع ربحية المنظمة .
10. انخفاض تكلفة خدمة العملاء.
11. التميز التنافسي.
12. تخفيض درجة مخاطرة العميل للشراء .
13. تخفيض حاجة العميل إلى جمع المعلومات للشراء .

الفرع الثالث: أبعاد التسويق بالعلاقات

للتسويق بالعلاقات خمسة أبعاد وهي: الجودة، التحسين المستمر للجودة، التسويق الداخلي، شكاوي العملاء، تقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء .

أولاً: الجودة.

لقد أعطي للجودة أهمية كبيرة جدا في هذا القرن من طرف العديد من الكتاب والباحثين والمطلعين نحو تطور أكبر في مختلف المجالات: التكنولوجية، الاقتصادية ونحو رقي أفضل لمختلف المجتمعات التي أصبحت تحاصرها عدة ظواهر جديدة لم تظهر من قبل كالعولمة، التكتلات العالمية و التطور الفضيع في وسائل الاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي جعلت العالم قرية صغيرة لا تعترف بالضعيف بل تعترف بالقوي الذي لم يكتف بإشباع مختلف الحاجيات فحسب، إذ أصبح يتميز عن غيره بتقديمها بنوعية جيدة لكي يضمن البقاء في السوق والسيطرة على كل الحصص السوقية المتاحة و ليتوج في الأخير رائدا على مستوى السوق العالمي، إذن معيار الحكم على منتج ما أو خدمة ما في القرن الحادي والعشرين (الذي أصبح يعرف بقرن النوعية) هو مدى تقديمها بنوعية جيدة .

1. تعريف الجودة:

عموما الجودة هي عملية روتينية مستمرة ومتطورة لا يوجد حد لها و يجب الالتزام بها حتى في أبسط الأعمال.

لقد عرفت الجودة على أنها: " جهد مستمر متطور لإتقان العمل وليس الحصول على درجة محددة للامتياز".¹

عرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي و جمعية ضبط الجودة الأمريكية على أنها: " المزاي و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة و التي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات".¹

¹ . إيايد شوكت، ادارة خدمة العملاء (الأردن : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2008)، ص.171.



و عرفت على أنها: " قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع استعمال العميل و متطلباته".²

2. أنواع الجودة: للجودة نوعان:³

1.2. جودة التطابق:

نعني بها أن المنظمة من خلال إدارتها و عملياتها تحقق توقعات الأسواق المستهدفة.

2.2. جودة الأداء:

نعني بها أن المنظمة من خلال إدارتها و عملياتها تحقق إرضاء العميل من خلال معايير أداء عالية بما يحقق متطلبات الجودة الشاملة حيث يتم الأداء بشكل جيد من المرة الأولى .

3. أهداف الجودة :

نظرا للأهمية الكبيرة للجودة فإن لها أهداف سواء للمنظمة أو للمجتمع نذكر منها:⁴

1. استخلاص الزيادة القصوى للفاعلية وفعالية النظام الحالي .
2. استخلاص الفهم الواضح لمتطلبات وتوقعاته.
3. زيادة الثقة بين مقدم الخدمة و المستفيد منها .

ثانيا : التحسين المستمر للجودة

يأتي التحسين المستمر للجودة عن طريق تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكل أبعاده.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد ساد اليوم استخدام عددا من المفاهيم الفكرية المعاصرة ولعل أكثرها شمولا واتساعا مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي لعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف العديد من المنظمات الاقتصادية خاصة منذ تبنيه من طرف الإدارة اليابانية سنة 1950م كمصطلح بسيط (الجودة) بفضل الإحصائي الأمريكي ديمينغ (deming) الذي طبق أساليب عرفت بأساليب الجودة آنذاك حيث لقي تطبيقها استحسانا في المحيط الصناعي الياباني لما أعطته من نتائج باهرة للصناعة اليابانية و هذا ما جعل

¹ . محمد عبد العال النعيمي؛ راتب جليل صويص؛ غالب جليل صويص، ادارة الجودة المعاصرة (عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009)، ص.31.

² . قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001، 2000 (ليبيا : دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2005)، ص.20.

³ . شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سابق، ص.34-35.

⁴ . شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، مرجع سابق، ص.171.



الإدارة الغربية و خاصة الأمريكية تعيد النظر في هذه الأساليب و تطبقها بحذافيرها، بعدها لقيت حلقات السيطرة النوعية **quality control circles** أو حلقات الجودة¹ في السبعينات رواجاً واسعاً لأهميتها البالغة حيث تشير الدلائل الإحصائية و المؤشرات الكمية إلى أن هذه الحلقات قد ساهمت في تقديم 23.5 مليون مقترح للتطوير و التحسين في 459 مصنع ياباني²، ثم بعدها في التسعينات ظهر مفهوم الجودة الشاملة حيث شرعت كل من الإدارة اليابانية والأمريكية في تبني هذا المفهوم بانتهاج السبل المثلى لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين بتقديم مختلف السلع والخدمات بجودة عالية آخذين بعين الاعتبار تقليص مختلف التكاليف وصولاً إلى تحقيق مزايا تنافسية، وعندما نذكر إدارة الجودة الشاملة فإننا يجب أن نعرض المؤشرات الأساسية التي تركز عليها وهي:³

1. تحقيق رضا المستهلك ؛

2. مساهمة كافة العاملين في المنظمة؛

3. استمرارية التحسين و التطوير في الجودة.

¹ . حلقات الجودة : هي تطوع مجموعة من الموظفين للاجتماع بشكل دوري لحل مختلف المشاكل المتعلقة بالعمل و اقتراح حلول تكون محل التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها، هذه الاجتماعات تؤدي إلى تطوير مهاراتهم و إبداعاتهم و التمرن على حل المشكلات الأصعب من جهة، و تحفزهم على العمل و تعمق فهمهم حول تبني مفهوم الجودة و تطويرها .

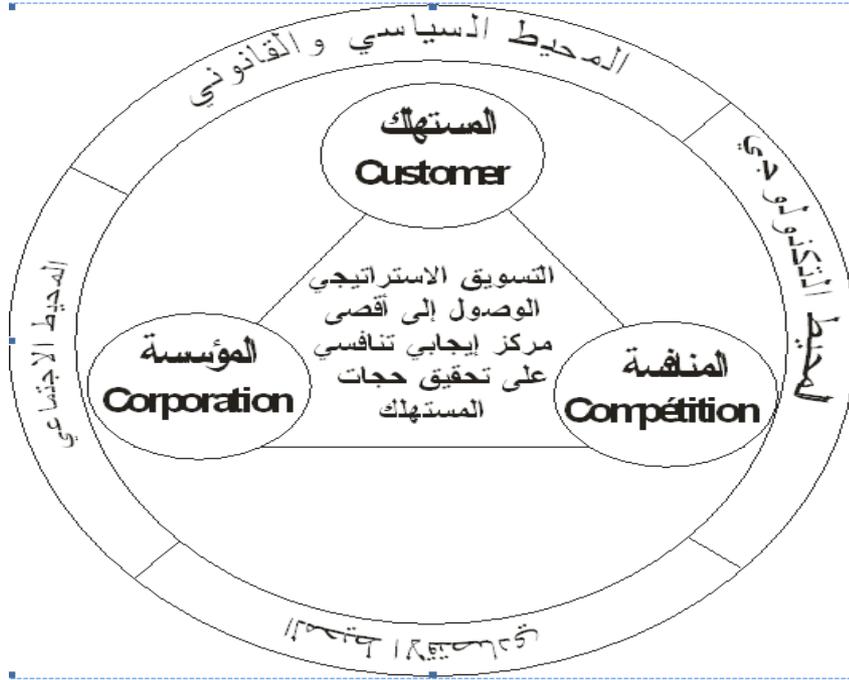
² . خضير كاظم حمود. إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى (عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2002)، ص.14.

³ . حمود. إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص.ص.14-15.



والشكل رقم 5 يبين هذه المؤشرات .

شكل رقم 5. عجلة النوعية الشاملة و مرتكزاتها الفكرية و الفلسفية



المصدر : خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى (عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2002)، ص.15.

2. المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة :

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل من خلال اعتماده على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المنظمة والتزام إدارتها العليا بالتغيير نحو تبني هذا النظام عن طريق التحسينات المستمرة في الإنتاج والاعتماد على العملاء في تحديد و تعريف الجودة و التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، و لتحقيق هذه النتائج الإيجابية لهذا النظام يجب توفير بعض المتطلبات منها:¹

¹ . مأمون سليمان الدرادكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) ص.ص.47-



1. التغيير في رؤية الإدارة :

يجب على الإدارة أن تلتزم ببرامج الجودة الشاملة ولا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

1.1. القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة و خارجها و خصوصا في توضيح أهمية الجودة

و نشرها.

2.1. أن تهتم فقط بالتحسين الجزئي و إنما بالتحسين الشامل المستمر.

3.1. تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة

4.1. القدرة على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين.

5.1. تلبية حاجيات العملاء أينما وجدوا و كيفما رغبوا.

6.1. الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

2.الاتفتاح في عملية الاتصال:

يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا عن طريق:

- من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.

- من أسفل إلى أعلى : لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.

- اتصالا أفقيا للتسيق: وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات

المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات.

3.مراعاة العوامل الإنسانية:

لا بد أن تقوم ثقافة المنظمة على احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات للعملاء وأن تقوم كذلك على

تضافر الجهود من أجل تحقيق التفوق في مختلف أعمال المنظمة وخدماتها.



4. استخدام فرق العمل:

من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، الأمر الذي يحفز الأفراد العاملين نتيجة انتمائهم للجماعة و التي تبعث فيهم روح التعاون والتكافل فيما بينهم مما يؤدي إلى زيادة كفاءاتهم وقدراتهم العملية والمعنوية ووصولاً إلى زيادة إنتاجية المنظمة التي يعملون فيها.

5. أن يتم إدراك أنواع الجودة:

والمتمثلة في جودة التطابق و جودة الأداء و هناك من يضيف نوعاً آخر وهو جودة التصميم.

6. التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة :

من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها والتأكيد على رضا العملاء لأنهم السبب في وجودها وضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية على مستواهم وعلى مستوى المجتمع ككل.

ثالثاً: التسويق الداخلي.

لاشك أن أي منظمة من منظمات هذا العصر تحاول جاهدة تحقيق جميع أهدافها التي تأسست من أجلها، وهذا لا يتأتى إلا بتضافر العوامل الداخلية والخارجية، فمن بين العوامل الداخلية التي تتأثر بها المنظمة نجد العاملين داخلها و الذي يجب إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المنظمة بانتهاجها و محاولة الحصول على تأييدهم لها وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي .

1. تعريف التسويق الداخلي:

عرفه محمد فريد الصحن على أنه: " عبارة عن الجهود التسويقية المبذولة في اقتناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال و دوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة " ¹.

2. متطلبات تحقيق رضا العامل:

لم تعد أساليب التحفيز التقليدية التي كانت تطبقها مختلف المنظمات نافعة أمام التحولات الجديدة التي طرأت والتي أثرت بشكل غير مباشر على ولاء العاملين بها وبالتالي كان لزاماً على هذه المنظمات التفكير ملياً في تغيير طريقة تعاملها مع هؤلاء العاملين محاولة بذلك استمالتهم إليها بأي

¹ . الصحن، التسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات، مرجع سابق، ص.35.



طريقة لأنهم سيمثلون كل شيء ايجابي فيها رسالتها، أهدافها وثقافتها التنظيمية، لذا ومن أجل تحقيق رضا العاملين بها يجب توفير ما يلي:¹

1. تشجيع المنظمة للرأي الصريح والتعاون الصادق في جميع مستوياتها مع التركيز على العمل في جو تسوده الثقة والاحترام.

2. إعطاء العامل الحرية في العمل على كسب ثقة العملاء.

3. يجب على العامل أن يعي الأمور التالية:

- ما ينتظره من ايجابيات وسلبيات في عمله.

- أسلوب قياس الأداء المستخدم والذي يعتمد على رضا العميل.

- طريقة المكافآت سواء كانت مادية أو معنوية.

- العميل الذي سيقوم بخدمته بكفاءة.

4. التعامل مع العامل على أنه عضو فاعل في المنظمة عن طريق إشراكه في كل من :

- تخطيط العمل الذي يؤديه .

- تحسين و تطوير الأداء.

وهذا لن يتأتى إلا بـ:

- طلب تطوعهم للعمل في الخطة .

- طلب تقديمهم لأفكار خاصة بالخطة .

- توضيح المنظمة للعاملين بالخطة والأهداف الخاصة بها مع إبراز الأولويات الحقيقية

للمنظمة تبنيهم لها

5. تقسيم العاملين إلى فرق عمل متجانسة: قصد المشاركة في وضع حلول لمختلف المشكلات

التي تعترض مسار المنظمة وهذا يحفزهم و يزيد من مهاراتهم و يدفعهم إلى العمل أكثر.

¹ . شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سابق، ص.ص.39-40.



3. إيجابيات تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي :

إن من بين الإيجابيات التي يطرحها تبني مفاهيم التسويق الداخلي وحسب ما اقترحه محمد فريد الصحن فإننا نلمس هذه الإيجابيات في المجالات التالية:¹

- تسويق فلسفة تدعى **بفلسفة التغيير** التي تتبناها الدولة إلى العاملين بالشركات الصناعية على اختلاف مستوياتهم الإدارية بهدف الحصول على قبولهم وتأييدهم للأفكار التي تتضمنها والمسارات التي تنتهجها هذه الفلسفة.

- التأكيد على أهمية الأخذ بالتوجه السوقي كفلسفة تحكم أوجه النشاط داخل المنظمة، وتحقيق هذا التوجه متوقف على مدى اقتناع العاملين داخل المنظمة به وهذا يظهر من خلال تصرفاتهم و مبادراتهم من أجل تحقيقه.

- إن الخطط والإستراتيجيات المعدة من طرف المنظمة لن تثبت نجاعتها إلا إذا ضمنت إدراك وتأييد ومشاركة العاملين في تطبيقها.

رابعا : شكاوي العملاء .

إن شكاوي العملاء عبارة عن عنصر مهم بالنسبة للمنظمة خاصة عندما تتعرف عليها مبكرا وتستطيع تفادي جزء من الخسارة التي تتعرض لها من جراء إهمالها لهذه الشكاوي والتي تؤدي إلى تضرر هؤلاء العملاء والتخلي نهائيا عن المنظمة.

1. تعريف شكاوي العملاء :

عرفت على أنها: " توقعات العملاء التي لم تقم المنظمة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء للمنظمة، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى المنافسين "².

2. أسباب الاهتمام بشكاوي العملاء :

هناك عدة أسباب تؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بشكاوي العملاء منها:³

- العميل غير الراضي سوف لن يصبح عميلا دائما للمنظمة و يشجع عملاء آخرين على التخلي عن التعامل معها.

¹ . الصحن، التسويق : المفاهيم و الإستراتيجيات، مرجع سابق، ص.45.

² . شفيق، التسويق بالعلاقات، مرجع سابق، ص.42.

³ . شفيق، مرجع نفسه، ص.42.



- العميل غير الراضي سوف يخبر على الأقل 14 فردا عن عدم رضاه.
- إن تكلفة حل المشكلة (عدم الرضا) تتراوح ما بين (10-25) % من تكلفة إيجاد عميل جديد .
- أن العميل الذي يتقدم بالشكوى، ويتم إيجاد حل لشكواه سوف يصبح رضاه على منتجات المنظمة ثابت ويرتفع ولاءه.
- إن العميل الذي تمت دراسة شكواه بفعالية سوف ينقل انطباعه الجيد حول المنظمة إلى 10 أفراد جدد على الأقل للتعامل معها.
- إن شكاوي العملاء عنصر مهم للمنظمة للتعرف على مختلف النقائص ومحاولة تفاديها من جهة، كما تساهم في تطوير منتجات المنظمة وزيادة مبيعاتها من جهة أخرى.

3. نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء:

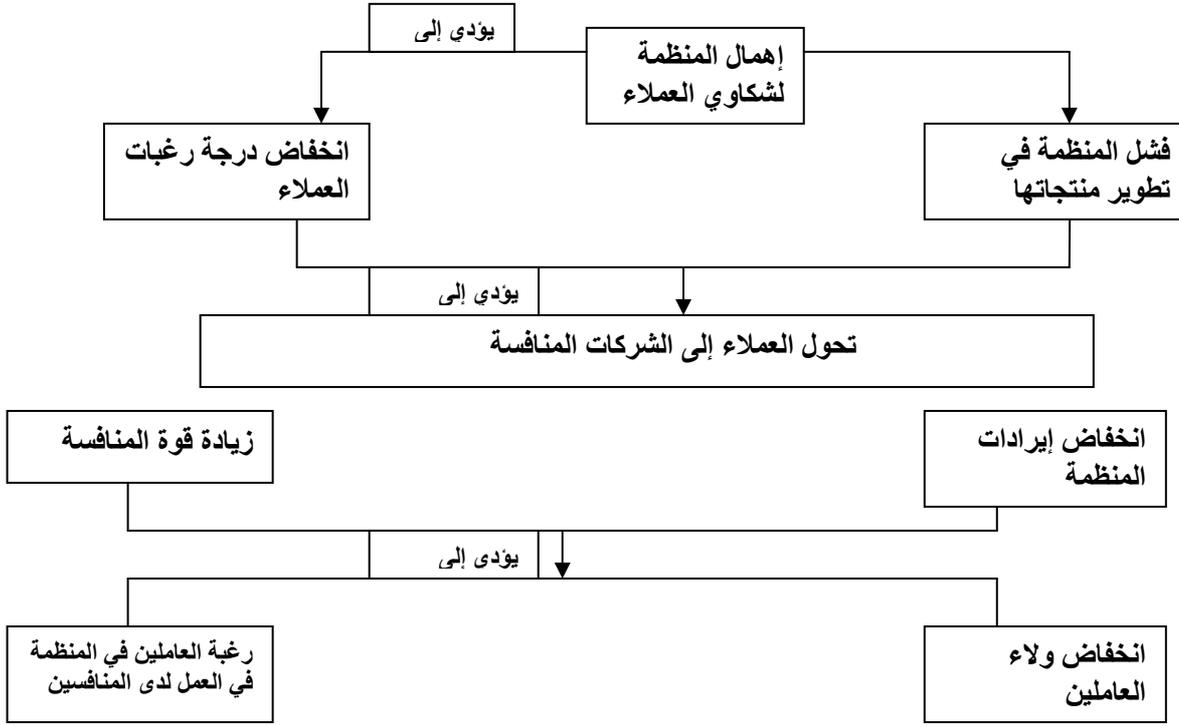
- إن من بين نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء نجد ما يلي:¹
- فشل المنظمة في تطوير منتجاتها .
- انخفاض درجة إشباع رغبات العملاء .
- انخفاض إيرادات المنظمة .
- تحول العملاء إلى الشركات المنافسة .
- انخفاض ولاء العاملين داخل المنظمة ورغبتهم في العمل لدى المنافسين.

¹ . شفيق، مرجع نفسه، ص.43.



والشكل رقم 6 يبين هذه النتائج .

شكل رقم 6 . نتائج إهمال المنظمة لشكاوي العملاء



المصدر: منى شفيق، التسويق بالعلاقات (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص.44.

خامسا : تقوية العلاقة بين المنظمة و العملاء .

إن من بين العوامل الأساسية لاستمرار نشاط المنظمة، العملاء لأنهم يمثلون المصدر الأساسي لإيراداتها وإن لم تهتم بهم فإنهم سيتوجهون إلى المنظمات الأخرى.

1. أسباب اللجوء إلى خدمة العملاء :

لقد ظهرت عدة أسباب تؤدي إلى الاهتمام بالعملاء من بينها:¹

- نظرا لحدة المنافسة بين المنظمات ولأن العميل أصبح محور كل الأنشطة التسويقية، كان لزاما على مدير أي منظمة أن يتبنى مبدأ خدمة العملاء والذي يسمح بمعرفة مدى الرضا الذي وصل إليه العملاء تجاه منتجاتها وبالتالي تضمن الولاء الدائم لهؤلاء العملاء حتى في الظروف الصعبة التي تعترضها .

¹ . شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، مرجع سابق، ص.197.



- تبني مبدأ خدمة العملاء يؤدي إلى اكتساب سمعة طيبة بين العملاء حتى والوصول إلى مركز تنافسي متميز في بيئة عمل ملائمة تنقص فيها التوترات والضغوط.

- تبني مبدأ خدمة العملاء وإرضاءهم يؤدي إلى زيادة في فعالية الأداء .

2. خطوات تحسين خدمة العملاء :

هناك من يعتقد أن خدمة العملاء هي من الأمور السهلة لكن عندما نحلل معطيات الواقع فإننا

نجد صعوبة في التعامل مع هؤلاء لذا سنعرض بعض الخطوات التي تؤدي إلى ذلك :¹

- أول خطوة لتحسين خدمة العملاء هي أن تضع المنظمة العميل أولاً قبل كل شيء ولتطبيق هذه الخطوة يجب فهم رغبات واحتياجات العملاء ثم العمل على إشباعها عن طريق الارتقاء بمستوى الخدمات و المنتجات المقدمة .

- لإرساء علاقات متينة طويلة المدى مع العملاء يجب على المنظمة أن تأخذ بمبدأ خدمات ما بعد البيع لكي تبين لهم بأنها مازالت ترغب في إرضاءهم حتى بعد نهاية عملية البيع .

- يجب على المنظمة أن تتعرف على نقاط قوتها وضعفها وإن تسببت نقاط ضعفها في بعض المشاكل لعملائها يجب أن تبين لهم أنها قادرة على تفاديها من جهة وتقوم بتعويضهم عن الخسارة التي تكبدوها من جراء هذه المشاكل من جهة أخرى.

- يجب على المنظمة أن تتواصل مع العملاء عن طريق الاستماع لهم هذه الحوارات تساعد على معرفة ما يحتاجه هؤلاء العملاء وتمكن المنظمة من تحسين ما تقدمه من سلع وخدمات في المستقبل عند حدوث المشاكل داخل المنظمة، لا يجب أن تلقي اللوم على موظفيها أمام عملائها بل تقوم بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بهدوء وفي نفس الوقت تحاول أن تكسب هؤلاء الموظفين لأنهم من بين موجوداتها وهم المسؤولين عن سير أعمالها .

- لا يمكن ضمان خدمة عملاء جيدة إلا بالتركيز على جودة مختلف السلع والخدمات المقدمة .

- التميز في تقدير العملاء عن طريق تقديم خدمات استثنائية مثلاً: إرجاع المنتجات واستبدالها من طرف العملاء دون إن تطلب منهم المنظمة إبداء الأسباب لذلك.

¹ . شوكت منصور، مرجع نفسه، ص.ص.194-195.



- عند حدوث تعامل مباشر مع العملاء، على مدير المنظمة أن يضع اسمه ورقم هاتفه في خدمة هؤلاء العملاء لكي تتعزز الثقة بينه وبين هؤلاء العملاء .
- وضع مصلحة خاصة يشرف عليه فريق خاص يستمع إلى العملاء ويحاول أن يحل شكاوهم .
- أخيراً، إذا طلب عميل ما منتجاً ليس موجوداً بالمنظمة فتحاول أن تكلف منظمة أخرى بجلبه له، هذا كله من أجل كسب عميل جديد في المستقبل.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة العلاقات مع الزبون .

إن معرفة الزبون اليوم أصبح من المفاهيم الأساسية الشائكة لدى المنظمات الحديثة باعتبارها المصدر الرئيسي لخلق القيمة لهذه المنظمات والمتمثلة في العائدات المنتظرة من جراء التعامل الجيد مع الزبون.

الفرع الأول : التطور التاريخي لإدارة العلاقات مع الزبون .

لقد مرت الرؤية الجديدة للزبون بعدة مراحل¹، فمنذ ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، كان المحرك الأساسي لعالم الأعمال هو الآلة (MACHINE) وما ارتبط بها من إنتاج للسلع والخدمات ذات خصائص معينة وبتكاليف منخفضة، في هذه المرحلة كانت الأولوية تعطى للنظام التشغيلي وتطويره فيما يسمى بـ إستراتيجية دفع التكنولوجيا (technology – push strategy) ومع زيادة حدة المنافسة والتي أخلطت حسابات المنظمات التي كانت تعطي أهمية للإنتاج على حساب السوق ومعطياته في هذا الوقت (القرن العشرين) ظهر الزبون في قمة اهتمامات المنظمات وأصبحت تنتج على ضوء ما يحتاج هذا الزبون وليس العكس والتنافس أصبح قائماً على من يشبع أكبر الحاجات والرغبات وعلى عدد العملاء الممكن إرضاءهم وكسب ولائهم، وفي هذه كان على المنظمات أن تتبع الزبون فيما يسمى بإستراتيجية سحب السوق (market– pull strategy)، ولعل التطور الثالث الكبير الذي حصل بعد ذلك هو مع إدارة المعرفة التي اعتبرت الزبون كمصدر أساسي للمعرفة و الذي يرتكز على معرفة السوق وتغييراته، هذا ما يبين قيمة الزبون للمنظمات والذي عبر عنه بمفهوم رأس المال الزبوني (customer– capital) والذي عرف بأنه : " الثروة المتضمنة في علاقات الشركة مع زبائنها " ².

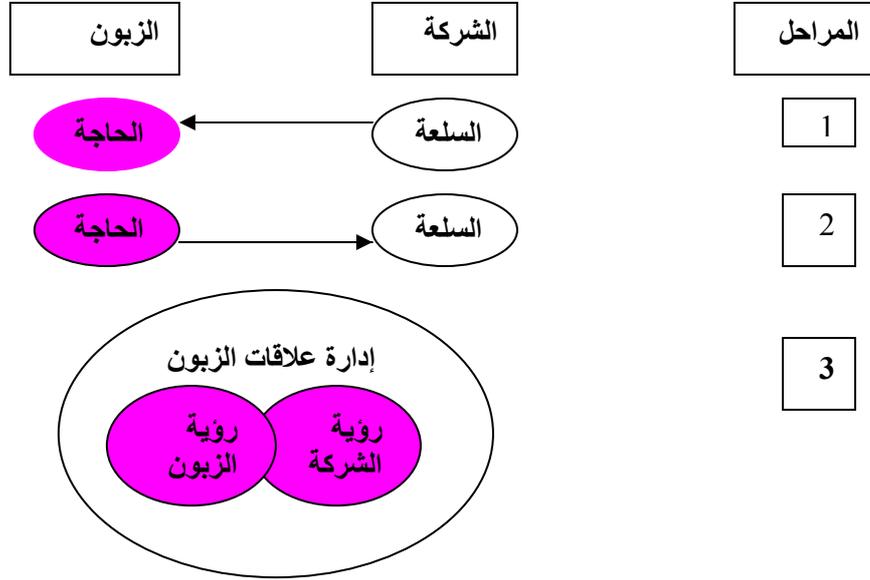
¹ . نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية (عمان : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2008)، ص.ص.323-324.

² . نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات، مرجع نفسه، ص.325.



هذا ما أدى إلى ظهور التوجه الجديد للمنظمات والذي عرف بإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) والشكل رقم 7 يبين المراحل التي مر بها هذا التوجه.

شكل رقم 7. التطور نحو إدارة علاقات الزبون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية (عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 324.

الفرع الثاني : تعريف إدارة العلاقة مع الزبون .

نظرا للأهمية التي أعطيت لهذا المصطلح الجديد فقد تم تعريفه كما يلي :

أولاً: إدارة العلاقة مع العميل CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT هي :
العملية الشاملة لبناء علاقات عميل مربحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضا ممتازين للعميل.¹

¹ . فيليب كوتلر؛ جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجزء الأول (الرياض : دار المريخ للنشر، 2007)، ص.77.



ثانيا : عرفت أيضا بأنها: " عبارة عن قاعدة بيانات تخزن فيها المعلومة على مجموعة من المواضيع مثل: المشتريات، غايات الشراء عند الزبائن حول تساؤلاتهم شكاويهم (المعبر عنها والخفية)، سرعتهم في الدفع وهذا خاص بكل زبائنهم أو تنبؤاتهم ".¹

ثالثا : كما تم تعريفها أيضا بأنها : "منهجية لفهم وأيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال التواصل معه وذلك بهدف تحسين :"²

1. عملية الحصول على الزبائن؛

2. الاحتفاظ بالزبون؛

3. الحصول على ولاء الزبون وتحقيق الربح وبالتالي فهم الزبون هو ضرورة حتمية .

الفرع الثالث : مراحل جمع قاعدة البيانات في إدارة العلاقة مع الزبون .

إن جمع قاعدة البيانات في هذه الإدارة يتطلب جهدا كبيرا ومن كل الأقسام داخل المنظمة وخاصة في البداية لذا يتطلب توفير الوقت اللازم والانضباط الشديد في جمع هذه البيانات ثم تأتي معالجتها وفق منهجية معينة، والآن سنعرض هذه لمراحل بالتفصيل.³

1.المرحلة الأولى:

نبدأ بوضع بطاقة تخص العلاقات الحالية للمنظمة مع زبائننا الرئيسيين حيث ساد شعار بأن الاستماع إلى 20% من هؤلاء الزبائن سيضمن 80% من رقم الأعمال مع هامش للربح، ثم بعدها نفحص إمكانية تقسيم هؤلاء الزبائن إلى أقسام متقاربة أي إلى مجموعات تتميز بتوقعات متشابهة .

¹ . JO SANDERS ; ERNST ET YOUNG ENTREPRENEURS , L'IMPORTANCE CAPITALE DE LA RELATION AUX CLIENTS (CRM) , DANS LE LIVRE : MAITRISER LA CROISSANCE DE P.M.E, GESTION , GOUVERNANCE, DEVELOPPEMENT, PREFACE DE GUST HERREWIJ (Belgique : DE BOECK UNIVERSITE, 2003), P.142. .

² . أحمد بدر الدين الخضر، " تصميم وتنفيذ تطبيق الويب لنظام إدارة العلاقات مع الزبون،" تقديم فادي عمروش في الموقع الإلكتروني التالي: <http://FADYAMAR.COM/FILES/ARTICLES/CRM.PTT...286.6>، بتاريخ 2008/3/2، ص.7.

³ . SANDERS ; YOUNG ENTREPRENEURS , L' IMPORTANCE CAPITALE DE LA RELATION AUX CLIENTS (CRM), OP.CIT, P.P.145-146.



2. المرحلة الثانية :

يجب على المنظمة أن تقيم حوار حقيقي مع الزبائن وتكيف كل أنظمتها ومساعدتها من أجل الوصول إلى مفهوم التوجه نحو الزبون فعلا.

3. المرحلة الثالثة:

يجب وضع سبر آراء حول طريقة إشباع المنظمة لزيابنها، هنا ستتعرف المنظمة على آراء الزبائن حول العرض الحالي لمنتجاتها وخدماتها من ناحية السعر، النوعية وكيفية تقديم الخدمة من جهة، وتستغل الفرصة للتساؤل عن الحاجات الجديدة وبالتالي التعرف على آرائهم الأولوية قبل الوصول إلى المنافسين الآخرين.

4. المرحلة الرابعة:

يجب وضع عرض مغري قصد جذب مجموعات كبيرة من المستهلكين مركزين بذلك على تجزئة المستهلكين وأيضا وضع مختلف التحريات حول إشباعهم، عموما يجب الأخذ بعين الاعتبار تلك السلع والخدمات التي من شأنها أن تولد أكبر قيمة للزبائن (CUSTOMER VALUE) .

5. المرحلة الخامسة:

تحديد قنوات محاورة لكل صنف من أصناف المنتجات تستطيع من خلالها المنظمة التحدث مع الزبائن، في الميدان يتعلق الأمر بالزيارات الشخصية لمندوبي المبيعات مع البائعين الداخليين أو مساعدين من الأقسام الأخرى كالبريد الإلكتروني، والاتصال عن طريق موقع الانترنت .

6. المرحلة السادسة:

يجب تبني برنامج معلوماتي مكيف حسب القطاع والذي يسمح لنا بتخزين كل المعطيات بالزبائن وبمختلف المعاملات والاتصالات.

7. المرحلة السابعة:

تحاول المنظمة أن تحلل مردودية زبائنها عن طريق اختيار الأعمال التي تحسن من القيمة التي تقدمها لهم .



المطلب الثالث: التسويق المباشر.

مع التطور الملحوظ الذي عرفته الرسائل الدعائية اليوم والهادفة للتعريف بمختلف المنتجات فإننا نلاحظ نوعين من هذه الرسائل: الأول تذكيري والذي يركز على المنافع العامة للمنتج، أما النوع الثاني فيدفع العميل إلى طلب شراء مباشر للمنتج عن طريق الاشتراك في مجالات مختلفة وبرامج دعائية و التي يتم الاتصال بها عن طريق أرقام مجانية متاحة في خدمة هذا العميل لطلب المنتج، أو عرض مختلف خصائص هذا المنتج في كتيبات صغيرة ترافق هذا المنتج، إن هذا النوع يمثل تمثيلا حقيقيا للتسويق المباشر.¹

الفرع الأول: تعريف التسويق المباشر.

نظرا لحدثة وأهمية هذا النوع من التسويق فقد قدم له عدة تعريفات منها:

أولاً: عرف على أنه: "تسويق تفاعلي يستعمل وسيلة أو عدة وسائل إعلام بهدف الحصول على استجابة أو استجابة و صفقة مع بعض".²

ثانياً : عرف أيضا على أنه : "نوع من التسويق الذي يسعى إلى تحقيق نوع من الاستجابة من المتلقي؛ عادة ما تكون من خلال الهاتف أو البريد أو البريد الإلكتروني أو الفاكس، وعادة ما يصاحب المطبوعات الخاصة بالتسويق المباشر بطاقات استجابة أو بطاقات للرد يمكن استخدامها لطلب المزيد من المعلومات أو شراء المنتج".³

ثالثاً: عرف أيضا على أنه: "الاتصالات المباشرة مع عملاء أفراد مستهدفين بعناية - استخدام الهاتف، والناسخ عن بعد، البريد الإلكتروني والانترنت وأدوات في الاتصال - مباشرة مع مستهلكين محددين".⁴

¹ . يورك بورس، التسويق المباشر (مصر: الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان؛ مكتبة لبنان ناشرون، 2007)، ص 7.

² . KOTLER ET AL , MARKETING MANAGEMENT, OP.CIT, P.706 .

³ . يورك، التسويق المباشر، مرجع سابق، ص.8.

⁴ . كوتلر؛ ارسترونج، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص. 928.



الفرع الثاني: خصائص التسويق المباشر

من التعاريف السابقة للتسويق المباشر نستطيع أن نستخلص بعض الخصائص الأساسية منها:¹

1. غياب الوسيط بين المنظمة والزبون؛
2. وظيفة مضاعفة للاتصال أو تبني الاتصال والبيع معا؛
3. انتظار تأثير سريع للزبون (سواء بطلب سلعة أو البحث عن معلومة تخص مختلف السلع و الخدمات).

الفرع الثالث: وسائل التسويق المباشر.

إن للتسويق المباشر عدة وسائل مختلفة من أجل استمالة الزبون والحفاظ عليه منها:

1. التسويق بالهاتف:

يتم استعمال الهاتف من أجل جذب العملاء من خلال تصريح مختلف الطلبيات لهم والرد على أسئلتهم، هذه الوسيلة تسمح للمنظمة بزيادة رقم أعمالها وتخفيض تكاليفها التجارية وتحسين درجة إشباع مختلف الزبائن التي تتعامل معهم، وتستعمل لذلك مراكز خاصة باستقبال المكالمات ويتم فيها تقبل مختلف وجهات نظر هؤلاء الزبائن حول الطلبيات ودراسة انتقاداتهم .

في الواقع نميز بين أربعة أشكال للتسويق المباشر بالهاتف:²

1. 1. **البيع بالهاتف** : والخاص بمختلف المكالمات التي تبحث عن معلومات معينة أو أخذ طلبيات بعد إرسال الدليل أو الفهرس الخاص بهذه الطلبيات .

2. 1. **المحاورة الهاتفية للزبائن** : تسمح بتوطيد العلاقة بين المنظمة والزبائن.

3. 1. **الكفاءة الهاتفية**: تخصص للمطابقة بين خصائص وقدرة الزبائن قبل استعمال طرق

أخرى للبيع.

4. 1. **خدمة الزبائن**: تركز على الإجابة على أسئلة الزبائن وتقديم مختلف المساعدات التقنية.

¹ . Kotler et al, **marketing management**, op.cit, p.706.

² . kotler et al, **ibid**, p.711.



2. استعمال وسائل الإعلام:

حيث يتم استعمال كل من الصحافة، الإذاعة والتلفزيون للتأثير على الزبون بطريقة سريعة جدا لشراء سلعة ما وتستعمل خاصة عند البحث عن زبائن جدد ويتم استهدافهم عن طريق هذه الوسائل لأن تأثيرها قوي جدا، مثلا: عن طريق التلفزيون يتم عرض مختلف المنتجات في حصة تلفزيونية وشروط العرض محددة بقوانين معينة ويتم وضع رقم هاتف مباشر من أجل التواصل مع الزبائن، ويتم الاتفاق على السعر وترسل البضاعة مباشرة بعد عرض هذه الحصة، هذا النوع يدعى بالتسويق عن طريق التلفزيون (TELESHOPPING)¹.

هو عبارة عن مادة ترويجية ترسل عن طريق البريد ويكون ذا فعالية عندما يستهدف مجموعة مختارة من العملاء بأقل تكلفة معينة.²

الانترنت: تعد الانترنت الوسيلة الحديثة في مجال التسويق المباشر حيث يتم اختيار مختلف السلع والخدمات عن طريق الانترنت أي عن طريق المواقع والإعلانات الإلكترونية والتسويق عن طريق البريد الإلكتروني.³

¹ . Kotler et al, ibid, p.712.

² . يورك، التسويق المباشر، مرجع سابق، ص.22.

³ . يورك، مرجع نفسه، ص. 23.



خلاصة

- لقد تناولنا في الفصل الأول من هذه المذكرة التوجه الجديد للتسويق وهو موضوع مهم جدا لمنظمات اليوم التي أصبحت تعتبره العملة الرابحة لتصريف منتجاتها، وهذا لعدة عوامل منها: المنافسة الحادة، تشابه في المنتجات والأسعار، ويمكن تلخيص هذا الفصل في عدة عناصر منها:
- أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتسويق باعتباره المحرك الأساسي لكل الوظائف لأنه يحقق لها مبيعات معتبرة ويرفع من مركزها التنافسي.
 - إن الأهمية المعطاة للتسويق لم تقتصر على المنظمات الكبيرة فقط بل انتقلت إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك خصوصيات معينة للتسويق في هذا النوع من المؤسسات يراعي إمكانياتها المادية والبشرية المحدودة.
 - ظهرت هناك عدة مفاهيم جديدة للتسويق منها: التسويق الأخضر، التسويق الأخلاقي، التسويق الاجتماعي، هذه المفاهيم زادت من مسؤولية التسويق أمام المستهلكين في إرساء مبادئ اجتماعية، أخلاقية، بيئية.
 - لقد أصبح هدف التسويق اليوم القيام بدورين رئيسيين هما: إما محاولة الحفاظ على الزبائن الحاليين أو محاولة اكتشاف زبائن جدد، وهذا عن طريق تبني الاتجاهات الجديدة له وهي: التسويق بالعلاقات، مفهوم العلاقات مع الزبون والتسويق المباشر.

الفصل الثاني

البيئة التنافسية والميزة

التنافسية



الفصل الثاني

البيئة التنافسية والميزة التنافسية

تمهيد

إن أي منظمة تريد الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن الآخرين يجب عليها مراعاة عوامل بيئتها الداخلية و الخارجية، هذا يجعلها تتحكم أكثر في مواردها ويجعلها تصرف منتجاتها بطريقة منتظمة، و بالتالي ضمان حصص في السوق تدر لها هوامش ربح طائلة، ومن أجل إثراء الموضوع أكثر فقد تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، بالنسبة للمبحث الأول فقد تم التطرق إلى العناصر التالية : التنافسية، أنواعها، العوامل الممهدة لها، مؤشرات قياسها، الميزة التنافسية، خصائصها، أبعادها، أنواعها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناولنا فيه معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، أما عن المبحث الثالث فقد تناول مختلف الإستراتيجيات التنافسية التي تمكن المنظمات سواء الكبيرة أو المتوسطة والصغيرة من الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين الآخرين، فما هي التنافسية؟ وما هي الميزة التنافسية؟ وكيف يتم الحصول عليها؟ وما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن لمختلف المنظمات أن تنتهجها من أجل التميز؟ هذه الأسئلة وأخرى سنحاول الإجابة عليها في هذا الفصل.

المبحث الأول: علاقة البيئة التنافسية بالميزة التنافسية.

سنتناول في هذا المبحث أهم ملامح البيئة الصناعية الحديثة والبيئة بنوعها الداخلي و الخارجي.

المطلب الأول: أهم ملامح البيئة الصناعية الحديثة على المستوى العالمي:

تتسم البيئة الصناعية الحديثة بعدة خصائص منها:¹ تزايد حدة وشدة المنافسة العالمية أو الكونية، التركيز على استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية، ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، التركيز على عمليات نظم التصنيع الحديثة، توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين وأخيرا التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد.

الفرع الأول: تزايد حدة و شدة المنافسة العالمية أو الكونية.

نتيجة للمنافسة الحادة التي عرفتتها مختلف الأسواق العالمية في السنوات الأخيرة والتسليم بأن العالم أصبح سوق واحدة (قرية واحدة)، ظهرت هناك ممارسات جديدة للمنظمات منها: عمليات الاستحواذ (شراء) منظمات أخرى أثبتت عجزها، حدوث اندماجات بين المنظمات و تزايد التحالفات واتفاقات التعاون أو المشروعات المشتركة بين منظمات عملاقة أثبتت وجودها القوي في الأسواق العالمية و التي تريد أن تحمي مصالحها من منظمات تريد هي الأخرى فرض وجودها، ولهذا ظهر للوجود مصطلح جديد يدعى بالشركات العالمية أو الكونية **WORLD CLASS OR GLOBAL COMPANIES**، هذا المصطلح يبين انتقال نطاق التنافس من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية ليصبح في الأسواق العالمية أو الكونية.

الفرع الثاني: التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية.

مع انتشار مفهوم العالمية، أصبح العملاء أكثر استعدادا على شراء منتجاتهم من أي مكان كان في العالم لما تتميز به من جودة عالية وسعر ملائم، كما تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في عدة صناعات عالمية وتواكبا لهذه الظروف أصبحت المنظمات الحديثة تهتم بمصطلح الميزة التنافسية لما له من أهمية في خلق قيمة للمستهلك لذا بدأت هذه المنظمات بتوجيه اهتمامها نحو القيام بعدة خطوات وهي:²

¹ . نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص.ص. 15-23.

² . خليل، مرجع نفسه، ص.18.

- إجراء تحليلات إستراتيجية للصناعة ودراسة الأطراف الرئيسية المشاركة داخل هذه الصناعة وتشمل: المنظمات المنافسة والموجودة حالياً، المنظمات المنافسة والمحتمل دخولها إلى السوق، المنظمات المنتجة لمنتجات بديلة، الموردون، المشترون؛

- قيام هذه المنظمات بصياغة ووضع استراتيجياتها للمنافسة و ذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة و متواصلة.

الفرع الثالث: ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن.

في ظل مفهوم العالمية، ظهرت الأهمية القصوى للزمن وظهرت معها نوع آخر من المنافسة و هي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح المستهلك ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، ويمكن عرض أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر:¹

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق (TOMARKE TIME) ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج (PRODUCT LIFE CYCLE)؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات (LEAD TIME)، و حيث يتم تعريفه على أنه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد و إنتاج المنتج النهائي، ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، تخفيض تكاليف الإنتاج وأيضاً تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع؛

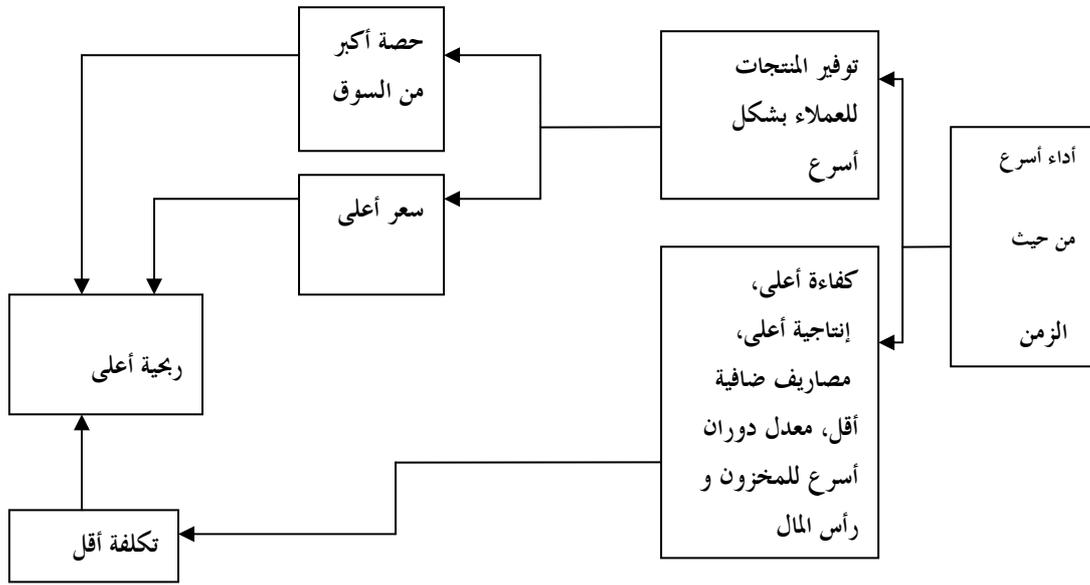
- تخفيض زمن الدورة للعميل ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

- تخفيض زمن تحويل أو تغيير للعمليات، أي الإنتاج و التخزين في الوقت المحدد مما يترتب عليه إمكانية تخفيض حجوم لوطات الإنتاج وبالتالي تحقيق المرونة في عمليات التصنيع؛

- الالتزام بجدول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع أي الالتزام بتوقيتات محددة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج وفي كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، والشكل الموالي يوضح كيفية تأثير المنافسة المعتمدة على الزمن في تحقيق اقتصاديات أو وفورات السرعة في الأداء و بالتالي الحصول على ربحية أعلى.

¹ . خليل، مرجع نفسه، ص.18.

شكل رقم 08. ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن.



المصدر: نبيل مرسي خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص. 19.

الفرع الرابع: تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي.

إن معدلات الابتكار التكنولوجي المتزايدة تؤدي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، وهذا يعني قيام المنظمات بالإسراع من معدل تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، حيث يتم توجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات التي تتم بسرعة وكفاءة أعلى، وهذا ما قامت به المنظمات الكبرى حيث كيفت خططها من أجل المحافظة على معدل حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، والتحدي الكبير أمام هذه المنظمات هو كيفية تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالتغييرات الجوهرية والأساسية للمنتجات في حدود أقل.

الفرع الخامس: التركيز على عمليات و نظم التصنيع الحديثة.

إن التحكم في تكاليف ووفورات التصنيع متوقف على اختيار عمليات و نظم التصنيع حيث كان في الماضي يتم التركيز على انجاز معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين ومن ثم تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة وذلك على حساب اعتبارات المرونة في عمليات التصنيع (إنتاج عدة منتجات من خلال خطوط الإنتاج)، أما اليوم فيتم التركيز على نظم تصنيع حديثة مثل: تكنولوجيا التصنيع المتقدم و نظم التصنيع المرنة، ذلك بغرض التحول من عنصر

الكفاءة كأساس للميزة إلى عنصر الفعالية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، حيث يسمح هذين النظامين لعمليات التصنيع بالتغير السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر و التكيف لإنتاج منتجات متنوعة بحجوم كبيرة أو في شكل لوطات صغيرة الحجم مع الاحتفاظ بمزايا عمليات الإنتاج المستمر.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نظاما آخر للتصنيع عرف بنظام الإنتاج الشحيح أو المقتصد والذي اخترعه شركة تويوتا و طبقته داخل مصانعها و هو نظام وسط للإنتاج يجمع بين كل من مزايا نظام الإنتاج وفقا لطلبات العميل (SHOP FLOOR) ونظام الإنتاج المستمر وقد نتج عن تطبيق هذا القانون عدة نتائج ايجابية منها: تحقيق وفورات في الزمن والتكلفة؛ تخفيض الفاقد أو التآلف أثناء عمليات التجميع؛ تزايد معدلات الإنتاجية بدرجات كبيرة.

الفرع السادس: التركيز على نظام التخزين اللحظي JIT.

تشمل إدارة المواد على مجموعة من الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية و توصيل المنتجات تامة الصنع للمستخدم النهائي من خلال نظام التوزيع، و يمكن تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي JIT حيث يتم تخفيض تكاليف التخزين إلى حد ممكن و بالتالي وصول المواد إلى المصنع في الوقت المناسب، وهذا تفاديا للتكاليف الثابتة الخاصة باستئجار المخازن وصيانة المخزون.¹

نظرا لأهمية هذا النظام في تخفيض التكاليف إلا أنه تعرض لعدة انتقادات منها: أن المنظمة لن يكون لديها احتياطي من المخزون لمواجهة أي قصور في التوريد أو زيادة الطلب ولكن رغم هذه الانتقادات فيمكن للمنظمات أن تواجه هذه المشكلة من خلال الاعتماد على مصادر توريد متعددة لضمان سير عملية الإنتاج بشكل منتظم.²

الفرع السابع: التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الكلية:

إن من بين أهم المفاهيم التي عرفت رواجاً كبيراً في الوقت الراهن الجودة حيث أصبحت هدفاً استراتيجياً تتبناه معظم المنظمات باعتبارها عنصراً مهماً يحدد بقائها، لذا سارعت في إعداد برامج تحسين الجودة، حيث يسمح استحداث هذه البرامج بتطوير و تغيير على مستوى المنظمة ككل و ليس

¹ . هيل؛ جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص. 257- 258.

² . هيل؛ جونز. مرجع نفسه، ص. 258.

على مستوى منتج من المنتجات أو على مستوى فرد من الأفراد أو على مستوى وحدة من الوحدات التنظيمية، ومن بين أهم مجالات التركيز على إدارة الجودة الشاملة ما يلي:¹

1. الاهتمام باحتياجات العميل وألوياته؛
2. الاعتراف بالعلاقة مع العميل (CUSTOMER) - المورد (SUPPLIER) داخل وخارج المنظمة، حيث عندما يتم التركيز على علاقة العميل- المورد بين الوحدات الداخلية للمنظمة وإشباع احتياجات الوحدات الخارجية، هذا يؤدي إلى تحسين الرضا النهائي للعملاء خارج المنظمة؛
3. تحديد مستويات جودة مسبقة تلافياً لأسباب حدوث العيوب؛
4. مسؤولية كل عامل بصفة شخصية من الإنتاج الخالي من العيوب كل بحسب عمله؛
5. التحول من مفهوم المعايير أو المستويات المقبولة من الجودة إلى المساءلة والمحاسبة عن الوحدات المعيبة أو التالفة في حجم معين من الإنتاج؛
6. إعداد البرامج الخاصة بتحقيق الإنتاج الخالي من العيوب (DEFECT ZERO)؛
7. منح شهادة الجودة (ISO 9000) من خلال طرف ثالث يقوم بمراجعة مدى استيفاء شركة ما لمتطلبات و شروط الجودة الشاملة في كل أو بعض عملياتها حيث يتوقع أن يحصل العميل على احتياجاته في الوقت المحدد ووفقاً للمواصفات من خلال الشركة حاملة الشهادة؛
8. التركيز على التكلفة الكلية للجودة باعتبارها مقياس لكل الأنشطة المرتبطة بالجودة.

المطلب الثاني: أنواع البيئة

إن قدرة المنظمة على تحليل البيئة بشكل عام و التسويقية بشكل خاص يمكنها من اقتناص الفرص التسويقية عن المنظمات المنافسة، لذا عندما تريد أن تفهم مقومات هذه البيئة عليها أن تجري تحليلاً عميقاً للبيئة الداخلية و تتحكم فيها و مدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها.

الفرع الأول: البيئة الخارجية External Environment

تعتبر البيئة الخارجية على كافة العوامل المحيطة بالمنظمة و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على استمراريتها، وتترجم هذه العوامل في: سلوكيات الزبائن، المنافسين، الوسطاء، خصائص البيئة الصناعية، القوانين الحكومية. و يمكن تقسيمها إلى: البيئة العامة والبيئة التنافسية.

¹ . خليل، مرجع نفسه، ص.ص. 22-23.



أولاً: البيئة العامة General Environment

تعرف بالبيئة الكلية وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات أو العوامل الخارجية والتي لا تستطيع المنظمة مواجهتها لمحدودية مواردها، ولعل أهم هذه العوامل ما يلي:¹

1. البيئة الاقتصادية:

تتأثر مختلف المنظمات بالعوامل الأساسية التي تحكم البيئة الاقتصادية وهي: معدل النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف، معدلات التضخم.

أ. معدل النمو الاقتصادي:

يؤدي ارتفاع معدل النمو الاقتصادي إلى زيادة إنفاق المستهلكين و تخفيض ضغوط المنافسة داخل الصناعة، هذا يسمح للمنظمات بالتوسع أكثر في نشاطاتها و تحقيق هوامش ربح معتبرة.

ب. معدلات الفائدة:

تعتبر معدلات الفائدة عاملاً مهماً لمساهمتها في تحديد مستويات طلب المنتجات حيث عندما تكون معدلات الفائدة منخفضة يسهل على المستهلكين الاقتراض لتمويل مشترياتهم من هذه المنتجات، أما إذا كانت مرتفعة فتصبح عامل تهديد للمنظمات من خلال العزوف عن شراء منتجاتها.

ج. معدلات أسعار الصرف:

إن لمعدلات أسعار الصرف تأثير كبير على القدرة التنافسية لمنتجات المنظمة في الأسواق العالمية، فمثلاً عندما تنخفض قيمة الدولار بالنسبة للعملة الأخرى، فالمنتجات المصنوعة في الو.م.أ تكون أسعارها رخيصة مقارنة بالمنتجات المصنوعة في الخارج فتكون غالية نسبياً، و بالتالي نستنتج أن انخفاض سعر الدولار يفتح الفرص أمام المنظمات لزيادة المبيعات و يقلل احتمالات التهديد الصادرة عن المنافسين الأجانب.

د. معدلات التضخم:

تشكل ظاهرة التضخم تهديداً كبيراً للمنظمات من خلال اضطراب الاقتصاد من حيث النمو الاقتصادي البطيء و معدلات الفائدة المرتفعة و حركة النقد غير المستقرة و بالتالي فهو يؤثر على الخطط الاستثمارية الموضوعة في المستقبل حيث يستحيل التنبؤ بالقيمة الحقيقية لعائدات هذه

¹ . هيل؛ جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص. 152-155.

الاستثمارات خلال خمس سنوات، وبالتالي فظاهرة عدم التأكد لا تسمح للمنظمات بالدخول في استثمارات جديدة، مما يؤدي إلى الانكماش الاقتصادي الذي يدفع بالاقتصاد إلى الركود والكساد.

2. البيئة الاجتماعية والثقافية:

هناك عدة مؤثرات تحكم البيئة الاجتماعية و الثقافية منها: القيم، المعتقدات، أنماط الحياة في المجتمع، و التي أدت إلى إحداث تغييرات ايجابية في هذه البيئة فعلى سبيل المثال: ارتفاع عدد العملات في سوق العمل بعدما كان حكرا على الرجال فقط مما أدى إلى ارتفاع في مستوى الدخل، إضافة إلى تطور مستوى التعليم لدى المرأة مما أدى بها إلى الارتقاء إلى مناصب إدارية عليا و خاصة التي يطلبها سوق العمل، فعلى سبيل المثال: ارتفاع عدد النساء الحاصلات على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في الو.م.أ من 609 عام 1968م إلى 3297 عام 1996م، هذا ما يؤدي إلى تغيير أنماط مختلفة من حياة الأفراد وقيمهم وتعاملاتهم مع سلوكيات أخرى غير تقليدية.¹

3. البيئة السياسية و القانونية:

إن للعوامل السياسية والقانونية تأثيرا كبيرا على نشاط المنظمات، حيث كلما كانت القوانين الحكومية رادعة، كلما قلت الفرص على المنظمات في التوسع وفي تحقيق هوامش ربح معتبرة و العكس صحيح حيث كلما تم التقليل من القيود الحكومية، انخفضت عوائق الدخل وزادت حدة المنافسة و بالتالي ضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.²

4. البيئة التكنولوجية:

أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة في لمح البصر، وهذه التطورات يمكن أن تكون ابتكاريه وتفرز منتجات جديدة تحقق امتيازات لمخترعيها ويمكن أن تقضي على المنتجات الأخرى.

ومن بين الآثار السلبية لهذه التطورات ارتفاع عوائق الدخل مما يترتب عليه إعادة تشكيل هيكل صناعة معينة و مثال على ذلك شركة IBM التي كانت تسيطر على صناعة الحاسوب خلال السبعينات مع عدد قليل من المنتجين الآخرين (شركة ديجيتال ايكويمنت وهيويت باكارد)، ومع اختراع المعالج الدقيق في عام 1971م (حيث تم تبني مبدأ التكلفة المنخفضة في إنتاجه)، أدى ذلك إلى ظهور صناعة الحاسب الشخصي والتي أحدثت ثورة في عالم الحاسوب وأتاح الفرصة أمام الشركات

¹ . البكري. استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.92.

² . هيل؛ جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.155.

الصغيرة ذات الموارد المالية المحدودة من الدخول إلى هذه الصناعة مثل: INTEL, SUN MICRO SYSTEMS , MICROSOFT, DELL COMPUER، بالإضافة إلى تخفيض عوائق الدخول إلى تلك الصناعة، وهذا ما أدى بشركة IBM إلى إعادة هيكلة نفسها من أجل البقاء والاستمرارية.¹

5. البيئة السكانية:

إن نجاح أي منظمة من المنظمات مرهون بمراعاتها للمتغيرات السكانية المحيطة بها والتمثلة في: معدلات النمو السكانية، و تركيبة السكان العمرية، الجنس، حيث يكون لها تأثير كبير على توجهات هذه المنظمات من خلال وضع السياسات الإنتاجية الملائمة لعدد كبير من الأسر التي ستنشأ خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي تعتبر فرص كبيرة للمنظمات التي تجيد استغلال الوقت والموارد لتلبية الحاجيات المستقبلية المحتملة وتحقيق هوامش ربح معتبرة.²

ثانياً: البيئة التنافسية Competitive Environment

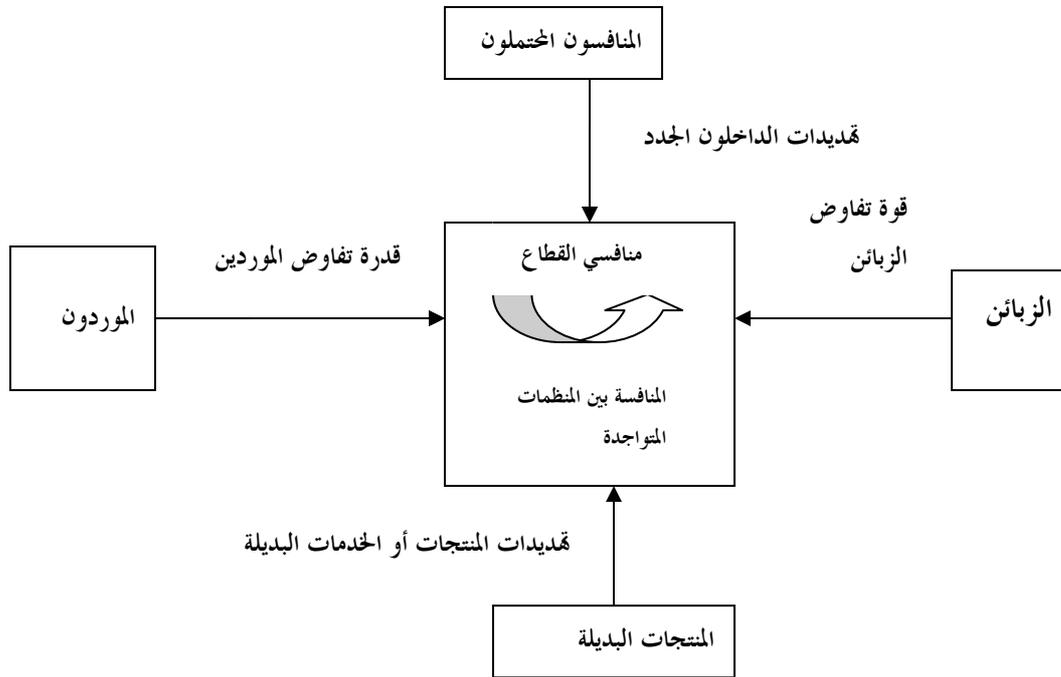
لقد أطلق عليها عدة تسميات منها: البيئة الجزئية، بيئة المهمة أو بيئة الصناعة وهي تعبر عن عمل المنظمة بشكل مشترك مع بقية المنظمات الأخرى في نفس الصناعة والتي تتشابه في نفس المنتجات والخدمات المقدمة وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين تتعامل معهم، وفي هذا الإطار قدم مايكل بورتر نموذجاً يساعد المديرين على تحليل بيئة الصناعة والمسمى بنموذج القوى الخمسة، والشكل الموالي يبين هذه القوى.

¹ . هيل؛ جونز. مرجع نفسه، ص.ص.153-154..

² . علي الخضر؛ بيان حرب. إدارة المشروعات الصغيرة (سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005-2006)، ص.145.



شكل رقم 09. القوى الخمسة للمنافسة و المحددة لمردودية قطاع ما



SOURCE : PORTER, AVANTAGE CONCURRENCIEL, P.15.

1. الموردون:

إن للموردين تأثيرا كبيرا على المركز التنافسي للمنظمات باعتبارهم هم المسؤولين عن تزويدها بالمواد الأولية، أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات، و بالتالي فإن درجة توازن القوى بين المنظمة المنتجة والمنظمة الموردة تحدد بدرجة كبيرة جودة وتكلفة المنتجات أو الخدمات التي تستطيع المنظمة تقديمها من جهة، وتؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة أيضا من خلال قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الحصول على مزايا تنافسية من جهة أخرى.

2. المشترون:

لما كان المستهلك هو الهدف الرئيسي للمنظمات فإن له تأثير كبير على عملها حيث هو الذي يقرر استمرارها في السوق من عدمه، من خلال أسعار المنتجات المقدمة له فإن كانت ملائمة له فهو يشكل فرصة لهذه المنظمات لتكسب ولاءه، وإن كانت لا تستجيب لقدرته الشرائية فهو هنا يشكل تهديدا لها.



3. المنافسون المحتملون:

وهي تلك المنظمات التي لم تدخل في غمار المنافسة بعد ولكن في نفس الوقت تملك كل القدرات للدخول إليها إذا ما رغبت في ذلك، لذا فهي تشكل خطراً على المنظمات النشطة في صناعة ما إذا ما قررت الدخول من خلال التقليل من الحصة السوقية وبالتالي هوامش الربح المتوقعة، لذا تعمل المنظمات النشطة في هذه الصناعة على تثبيط عمل المنظمات التي تريد الدخول إلى هذه الصناعة من خلال الرفع من عوائق الدخول وهي عبارة عن عوامل تجعل عملية الدخول إلى مجال صناعي معين أمراً مكلفاً، وعند الحديث عن عوائق الدخول فإننا يجب أن نذكر مساهمة الاقتصادي جوبين حيث حدد المصادر الرئيسية لعوائق الدخول و يمكن إضافة مصدر آخر وهو اللوائح الحكومية.¹

1.3. الولاء للماركة:

وتتمثل في تفضيل المستهلكين لمنتجات المنظمات النشطة في مجال صناعي معين ويمكن لهذه المنظمات أن ترسخ الماركة في أذهان هؤلاء المستهلكين من خلال الحملات الاشهارية المستمرة والحماية المسجلة للمنتجات وتطوير المنتجات من خلال الأبحاث وبرامج التطوير والتأكيد على الجودة العالية للمنتج و خدمات ما بعد البيع وبالتالي فإن الولاء الكبير للماركة يقلل من مخاطر التهديد من دخول منافسين جدد.

2.3. مزايا التكلفة المطلقة:

تمتلك بعض المنظمات القائمة مزايا التكلفة المطلقة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ويمكن لهذه المزايا أن تنشأ من ثلاث مصادر رئيسية:

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

¹ . هيل، جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص. 133-134.

وبهذه المزايا تتفادى خطر دخول منظمات أخرى قد تزاخمها في السوق وتشكل لها تهديد في السوق.

3.3. الحجم الاقتصادي:

تتضمن مصادر الحجم الاقتصادي ما يلي: خفض التكلفة المتحققة عن الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية، ونسب الخصم على شراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات و المزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، بالإضافة إلى الحجم الاقتصادي في مجال الإعلان، وعند التسليم بأهمية عامل التكلفة فإن المنظمات المنافسة التي تفكر في الدخول تتعرض لخطرين، الأول إذا أرادت الدخول على نطاق ضيق فقد تعاني من عيوب التكلفة الكبيرة، أما الثاني فإذا اختارت الدخول على نطاق واسع فعليها أن تتحمل مخاطر كبيرة مرتبطة بالتكلفة الرأسمالية الكبيرة، لذا عندما تتوفر لدى المنظمات النشطة في مجال صناعي ما حجما اقتصاديا تتقلص حظوظ المنظمات الراغبة في الدخول لهذا المجال الصناعي.

4.3. اللوائح الحكومية:

تعتبر اللوائح الحكومية من أكثر العوائق تأثيرا على نشاط المنظمات التي تريد الدخول إلى غمار المنافسة، حيث إذا كانت مشددة فهي تسمح للمنظمات النشطة في مجال صناعي ما من الحصول على حصص أكبر و تحقيق هوامش ربح كبيرة، أما إذا تم إلغاء هذه اللوائح فقد يفتح المجال لعدة منظمات للدخول إلى هذا المجال الصناعي ومحاولة اكتساب حصص سوقية والبقاء في السوق.

4. المنافسة بين الشركات القائمة:

تؤثر المنافسة بين الشركات القائمة تأثيرا واضحا على مبيعات وأرباح كل منها حيث كلما كانت المنافسة ضعيفة بين الشركات، ستقوم هذه الأخيرة برفع الأسعار بهدف الحصول على مزيد من الإنتاج، أما إذا كانت المنافسة شرسة وقوية فسيؤدي إلى حرب في الأسعار بين الشركات القائمة التي تؤدي إلى تخفيض الأسعار وتقليص هوامش الربح المتوقعة.



إن درجة التنافس بين الشركات القائمة في صناعة ما هي دالة للعوامل التالية:¹

أ. هيكل المنافسة:

يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات في صناعة ما، وقد يكون هذا الهيكل إما مجزأ أو مجمعا.

فأما عن الهيكل الصناعي المجزأ فهو يحتوي على عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم دون أن يكون لإحداها أية قوة تأثيرية تحقق من خلالها السيطرة على الصناعة.

وبالنسبة للهيكل الصناعي المجمع فيضم مجموعة من الشركات الكبيرة (احتكار القلة)، تسيطر سيطرة شبه تامة على القطاع الصناعي سواء من ناحية الإنتاج والتسويق وتكون عوائق الدخول بالنسبة للمنافسين الجدد عالية جدا مقارنة بالهيكل الصناعي المجزأ التي تكون منخفضة.

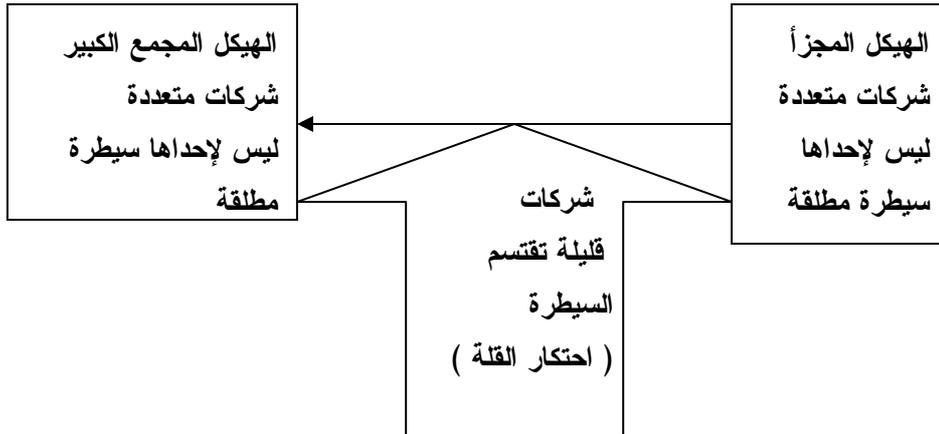
مما سبق نستنتج أن الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديدا حقيقيا للمنظمات باعتبار أن غالبية حالات الرواج و الانتعاش تكون قصيرة الأجل نسبيا بفعل دخول منافسين جدد نظرا لانخفاض وضعف عوائق الدخول إلى هذه الصناعة.

أما فيما يخص المنافسة بين الشركات في مجال الصناعة المجمعة، فإنها تشكل تهديدا حقيقيا من حيث حرب الأسعار التي تحدثها، لذا تلجأ هذه الشركات إلى مسايرة الأسعار التي تحددها الشركات القائدة في القطاع الصناعي، أو قد تلجأ إلى طرق أخرى مثل: تغيير شكل المنافسة من منافسة سعرية إلى التنافس في مجالات الترويج والإعلان تدعيم الولاء للماركة، تحسين جودة المنتج، تقديم المزيد من الخدمات الإضافية للعملاء. والشكل الموالي يوضح سلسلة هياكل الصناعة.

¹. الخضري؛ حرب. إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص.ص. 136-139.



شكل رقم 10. سلسلة هياكل الصناعة



المصدر: علي الخضري؛ بيان حرب. إدارة المشروعات الصغيرة (سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2005-2006)، ص.138.

ب. أوضاع الطلب:

تعتبر أوضاع الطلب من بين المحددات الرئيسية لقوى المنافسة بين الشركات العاملة بحيث يؤدي تنامي الطلب إلى تخفيف حدة المنافسة، لكن في حال تغير الطلب وفق دورات معينة في المجال الصناعي المجزأ فإنه يتقلص نصيب كل شركة من السوق ما يؤدي إلى تصعيد كبير في المنافسة السعرية و بالتالي انخفاض كبير في الأرباح.

ج. موانع الخروج من السوق:

وهي عبارة عن موانع ذات طابع اقتصادي، اجتماعي أو استراتيجي، حيث تستمر الشركات في ممارسة أعمالها رغم تدني المبيعات والعوائد المادية وخاصة في حالة استقرار أو تراجع الطلب على المنتجات، ومن بين أهم العوائق شيوعاً ما يلي:¹

1. حجم الاستثمارات الموجود في المصنع و المعدات، وفي نفس الوقت ليس لها استخدامات بديلة و لا يمكن التخلص منها بالبيع، و إذا أرادت المنظمة ترك المجال الصناعي الذي تعمل فيه فإنه يترتب عليها أن تحذف القيمة الدفترية لتلك الأصول؛

¹. هيل، جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص.144-145.

2. التكاليف الثابتة للخروج عالية والتي تخص مثلاً: التعويضات التي سيتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة؛

3. الارتباط العاطفي بصناعة معينة، مما يصعب على المنظمة الخروج منها بسهولة؛

4. التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين، وخاصة عندما لا تعتمد المنظمة على تنويع أنشطتها ومنتجاتها وتعتمد على الصناعة في حد ذاتها.

5. التهديد من قبل المنتجات البديلة:

تعرف المنتجات البديلة بأنها المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تلبي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبي به منتجات الصناعة محل الدراسة، وفي بعض الأحيان قد تشكل تهديداً تنافسياً كبيراً خاصة من ناحية السعر، حيث لو فكرت المنظمة في الرفع من أسعار منتجاتها، فإن المستهلكين يتوجهون مباشرة إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار المعقولة والتي تستجيب لقدراتهم الشرائية المنخفضة.

الفرع الثاني: البيئة الداخلية.

تعبر البيئة الداخلية عن نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها، ولعل أحسن تحليل يمكن من خلاله إعطاء تقييم لهذه البيئة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية.

أولاً: تحليل سلسلة القيمة.

سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تقديم قيمة معينة للزبائن تضمن بذلك ولاءهم، وتتمثل مختلف عناصرها في:

1. الأنشطة الرئيسية:

وهي عبارة عن أنشطة تعمل على جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة الساندة لمجمل تلك العمليات وتتمثل هذه الأنشطة في:¹

1.1. الإمداد الداخلي:

يتعلق هذا النشاط بخزن وتوزيع المدخلات إلى عمليات الإنتاج ويتضمن أيضاً نقل المواد والرقابة على المخزون وجدولة الحركة والنقل والمردود إلى الموردين.

¹ . البكري. استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.ص. 99-106.



2.1. العمليات:

وهي عبارة عن عمليات خاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي والمتمثلة في أنشطة التعبئة والتغليف، الاختبار و تسهيلات عمليات الإنتاج فضلا عن العمليات التي تسمى بصديقة البيئة والتي تحقق لها ميزة تنافسية لأنها سترضي الزبائن وتضمن ولاءهم.

3.1. الإمداد الخارجي:

يتمثل في تجميع و تخزين وتوزيع السلع أو الخدمات إلى المستهلكين النهائيين وتشمل: السلع النهائية، المواد الأولية، الطلبات المجدولة وعمليات التسليم.

4.1. التسويق و المبيعات:

تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالمشتري سواء كان نهائي أو وسيط وتتمثل في: الترويج، القوة البيعية، اختيار القنوات التسويقية، العلاقة مع الزبون وسياسات التسعير المعتمدة.

5.1. الخدمات:

وهي عبارة عن أنشطة مرتبطة بتقديم خدمات الصيانة، التدريب، قطع غيار.. الخ وهي مكملة لمتطلبات العمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية، فهي بذلك تعمل على تدعيم قوة ومكانة المنظمة في تعاملاتها الخارجية خاصة مع المشتري سواء كان نهائيا أو وسيطا.

2. الأنشطة الساندة:

سميت بالأنشطة الساندة أو الداعمة لأنها تدعم الأنشطة الرئيسية بشكل كبير وتتمثل فيما يلي:¹

1.2. التدبير:

تتعلق عملية التدبير بوظيفة شراء المدخلات التي يمكن استخدامها في سلسلة القيمة وتتمثل في المواد الأولية، التجهيزات، المكائن، و تهدف هذه العملية إلى ما يلي:

-تعظيم مدخلات المنظمة من المواد الأولية وبما يحقق الجودة والسرعة في الاستلام و تخفيض التكاليف؛

-بناء علاقة متينة مع الموردين؛

-تحقيق فاعلية أفضل في عمليات الشراء؛

¹ . البكري. مرجع نفسه، ص.ص.102- 104.



الفصل الثاني: البيئة التنافسية والميزة التنافسية



-تحليل البدائل في المصادر المتاحة من الموردين.

2.2. التطوير التكنولوجي:

لقد أصبحت المنظمات اليوم تهتم بشكل كبير باستخدام التكنولوجيا المتطورة خاصة في مجال الإنتاج وما يرافقه من أنشطة أخرى قد تعود بالفائدة على المنظمات حاضرا أو مستقبلا، لذا يجب عليها أن تدعم قسم البحث و التطوير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والبعيد.

3.2. إدارة الموارد البشرية:

هي عبارة عن أنشطة تتكفل بالموارد البشرية من حيث اختيارها، توظيفها، تدريبها وتطويرها والحفاظ عليها.



4.2. البنى التحتية للمنظمة:

وهي عبارة عن أنشطة متعلقة بالإدارة العامة، التخطيط، التمويل، الحسابات، القانون و القضايا المتعلقة بالحكومة، إدارة الجودة، نظم المعلومات.....الخ.

ثانياً: الموارد الأساسية للمنظمة.

عرفت على أنها كافة: " الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية " ¹

تنقسم هذه الموارد إلى قسمين: ²

1. الموارد الملموسة:

تستخدم هذه الموارد من أجل خلق قيمة للمستهلك وتشتمل على ما يلي:

1.1. المالية: وتتمثل في مدى امتلاكها للنقد، الحسابات المدينة و قابليتها لتوليد النقد.

2.1. المادية: وتتمثل في أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات.

3.1. التنظيمية: تتمثل في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، تطوير العاملين، أنظمة

التقييم، وأنظمة المكافآت.

4.1. التكنولوجيا: تتمثل في عمليات الابتكار، القدرة على الاستنساخ والتقليد وبراءات

الاختراع.

2. الموارد غير الملموسة: تعتبر من بين الموارد التنافسية الصعبة، حيث تتمثل في الخبرة

المترابكة والتجارب التي مرت بها في مسارها، وعموماً يمكن أن نوضح هذه الموارد فيما يلي:

1.2. البشرية: وتتمثل في جميع القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين بالمنظمة.

¹ . البكري. مرجع نفسه، ص. 104.

² . البكري. مرجع نفسه، ص.ص. 105- 106.



المبحث الثاني: مفهوم و أنواع الميزة التنافسية.

لا يخفى على أي منظمة من المنظمات والتي تريد البقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها أنه يجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة وهذه الميزة لا تأتي بالصدفة بل يجب عليها أن تفهم قواعد التنافس في السوق جيدا و تحاول مجاراة منافسيها و التفوق عليهم إن لزم الحال .

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية سنتناول مفهوم التنافسية وكل ما يتعلق بها من خصائص وأنواع و مؤشرات لقياسها.

الفرع الأول: تعريف التنافسية.

يصعب إعطاء تعريف محدد للتنافسية نظرا لخصوصية كل بلد لذا فقد عرفت كما يلي:

1. التنافسية هي: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد " ¹.
2. عرفها مجلس التنافسية الأمريكي بأنها: " مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات ومن ثم الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالاجاذبية والهجومية (المقدامية) وبالعولمة والاقتراب، ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف " ².
3. أما المنتدى الاقتصادي العالمي فقد عرفها بأنها: " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة " ³.

¹ . فريد النجار. المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة (الإسكندرية

: مؤسسة شباب الجامعة، 2000)، ص.11

² . منير نوري . " تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد4، الجزائر: منشورات مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 2006، ص. 23.

³ . نوري، مرجع نفسه، ص. 23 .



4. كما عرفت أيضا بأنها: " عبارة عن مؤشر / مفهوم ديناميكي ينطوي على قدرة المنشآت على الاستجابة للظروف الاقتصادية / التكنولوجية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة و التطوير.¹

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تنقسم التنافسية بحسب الموضوع إلى كل من تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، بينما تنقسم بحسب الزمن إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ. التنافسية بحسب الموضوع : تنقسم إلى ما يلي²:

1.1. تنافسية المنتج:

تعتبر من الشروط اللازمة لتنافسية المؤسسة ويعتبر شرطا ليس كافيا لأنه يتم اعتماد سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أنه ليس المعيار الوحيد بل هناك معايير أخرى مثل: الجودة و خدمات ما بعد البيع والتي تعبر بطريقة دقيقة عن وضعية المنتج في السوق في وقت معين .

2.1. تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها : تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير و المصاريف المالية، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات مستوى الهوامش واستمر ذلك مدة طويلة فإن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تكبد خسائر يصعب تحملها وبالتالي فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولن يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

¹ . محمد عبد المتعال صالح، " توجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، " في ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط : منشورات منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، يومي 2 و 3 أكتوبر 2005، ص. 20 .

² . محمد البشير مبيروك؛ منير لواج. " الابتكار و التجديد التقني كأداة للتميز لمنظمات الأعمال المعاصرة، " في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة : الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمه : مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص.248.



ب. التنافسية وفق الزمن : حيث تنقسم إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.¹

ب.1. التنافسية الملحوظة :

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ويجب على المنظمة أن لا تغتر بهذه النتائج لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية .

ب.2. القدرة التنافسية :

ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين: أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع و الفعال، أما المفهوم الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تزيد رضائهم و تحقق ولاءهم .

الفرع الثالث: العوامل الممهدة للتنافسية: حيث تتلخص في النقاط التالية:²

1. عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، حيث ازدياد حدة المنافسة مرتبط بزيادة عدد المؤسسات و العكس صحيح.

2. سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، حيث كلما توفرت السهولة في دخول المنظمات لإنتاج و تسويق منتج، كلما زادت المنافسة والعكس صحيح.

3. العلاقة بين حجم المنتجات التي تستطيع المنظمة عرضها من هذه المنتجات. فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت المنافسة والعكس صحيح.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية.

هناك أربع مؤشرات يمكن من خلالها قياس التنافسية وهم:³

1. الربحية :

هي عبارة عن قياس للعائد في صورة الأرباح يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المنظمة و قد تكون في شكلين:

¹ . مبيروك؛ لواج، مرجع نفسه، ص.249.

² . مبيروك؛ لواج، مرجع نفسه، ص.249.

³ . لحول . " التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء ،"، مرجع سابق، ص.57-60.

- **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه المساهمون.

- **عائد رأس المال:** تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المنظمة بالتركيز على الكفاءة التي تستخدم معها رأس المال، وهناك عاملين يمكن أن تتحقق من خلالها الربحية وهما:

- **مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها :** و نقصد بها بيئة الصناعة التي هي من بين العوامل التي تؤدي إلى وجود اختلافات في الربحية بين المنظمات؛

- **تحقيق ميزة تنافسية :** هنا المنظمات تعمل على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

2. التكلفة :

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف بهدف الريادة في السوق.¹

3. الإنتاجية :

تعرف الإنتاجية بأنها نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المدخلات التي اشتركت في إخراج المخرجات.²

أي أن مؤشر الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.

وفيما يلي نوضح أهمية الإنتاجية بالنسبة للعامل والمنظمة والاقتصاد الوطني ككل:³

أ . أهمية الإنتاجية بالنسبة للعامل:

تتمثل أهمية الإنتاجية بالنسبة للعامل فيما يلي:

- تبرز إنتاجية العمل في مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فارتفاعها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العامل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى؛

¹ . مصطفى، الإدارة التنافسية للإنتاج، كيف ننتج لنتنافس في عالم متغير، مرجع سابق، ص.21.

² . محمد رواق، " الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT و محاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية"، باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2007-2008، ص. 20.

³ . رواق، مرجع نفسه، ص.ص. 22-23 .

- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما ارتفعت إنتاجيته زاد أجره وزادت المنح و المكافآت الممنوحة له.

ب . أهمية الانتاجية بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أهمية الانتاجية بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج ؛
- انخفاض وقت الإنتاج ؛
- تحسين معدلات استخدام الطاقات؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة من الإنتاج؛
- انخفاض التكاليف غير المباشرة (نتيجة توزيع التكاليف على عدد كبير من وحدات الإنتاج)؛
- تحقيق مركز تنافسي أفضل للمنظمة؛
- إمكانية تخفيض أسعار البيع؛
- توسيع نطاق السوق و إمكانية التنافس في الأسواق الخارجية؛
- إتاحة مصادر متجددة للتمويل الذاتي وإعادة الاستثمار؛
- القضاء على اختناقات الإنتاج؛
- تخفيض رأس المال المعطل في مخزون غير مستخدم ؛
- تخفيض الوقت الضائع والفاقد من الموارد ومستلزمات الإنتاج؛

ج . أهمية الانتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

- تتمثل أهمية الانتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني على المستوى الكلي فيما يلي:
- وجود علاقة مباشرة بين الانتاجية والتكلفة فزيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع وبالتالي فإن القدرة الشرائية للأفراد تزداد مما يؤدي إلى تفوق على المنافسين .
 - إن ارتفاع إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية وذلك من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وبالتالي زيادة أرباح المنظمات.

- يؤدي ارتفاع الانتاجية إلى انخفاض معدل التضخم و يحدث نتيجة عدم التوازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أن ارتفاع الانتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

4. الحصة من السوق :

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على تنافسيتها خاصة إذا كان السوق يتميز بالنمو وأنه يتوفر على فرص مستقبلية يجب على المنظمة استغلالها حيث إذا كانت هذه الحصة كبيرة هذا يدل على أنها تمتلك تنافسية عالية في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

عند الرجوع إلى أدبيات التسيير يظهر بأن البدايات الأولى للميزة التنافسية يرجع إلى CHAMBERLIN سنة 1939م ثم إلى SELZNICK سنة 1959م الذي ربط الميزة بالمقدرة ثم حصل بعدها تطور في هذا المفهوم حيث وصف كل من SHENDEL و HOFER الميزة التنافسية على أنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، بعدها جاء DAY سنة 1984م و M.PORTER سنة 1985م ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية.¹

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

تتعلق الميزة التنافسية بالخصائص و الصفات التي يتصف بها المنتج مما يعطي للمنظمة تفوقا وتميزا عن المنافسين الآخرين، ويتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف طرق جديدة خاصة في الإنتاج، التسويق، مصادر التوريد، قنوات التوزيع ... الخ، ونظرا لأهميتها فإنه تم تعريفها كالآتي:

1.1. عرفها الدكتور علي السلمي بأنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات

التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين رئيسيين هما:²

1. إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ؛

¹ . سماح صولح؛ مسعود ربيع. دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة :الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قامة : مجمع سويدياني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص.126.

² . صولح؛ ربيع . مرجع نفسه، ص.126 .

2. تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها.

2.1. أما عن محمد أحمد الخضيرى فقد عرفها : " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة

تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات : الانتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية " ¹.

3.1. أما عن مايكل بورتر* فقد عرفها بأنها : " تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة

ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية

أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة " ².

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية :

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المنظمات تتميز بالخصائص التالية:³

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها ؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

الفرع الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد صنف كل من كل من شارلز هيل وجاريت جونز مصادر الميزة التنافسية إلى ما يلي:

الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل، والشكل الموالي يوضح هذه المصادر.

¹ . الجبلاي جهاز؛ الطاهر خامرة . " دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،" في الملحق الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة :الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة : مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص.137.

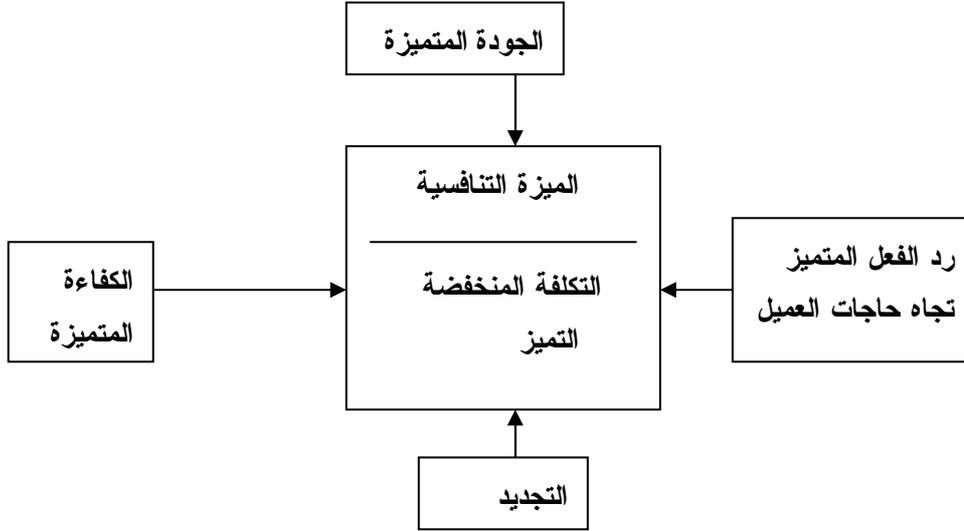
* . يعد مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند فيها على المتغيرات الجزئية للاقتصاد .

⁴ . جهاز؛ خامرة .مرجع نفسه، ص. 137.

⁵ . محمد عبد حسين الطائي؛ نعمة عباس خضير الخفاجي . نظم المعلومات الاستراتيجية : منظور الميزة التنافسية(عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.155.



شكل رقم 11. مصادر الميزة التنافسية



المصدر: شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال (السعودية : دار المريخ، 2001)، ص.196.

1.3. الكفاءة: EFFICIENCY

يمكننا تعريف الكفاءة على أنها مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وهذا يعني أن:

الكفاءة = المخرجات / المدخلات، حيث كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة، قلت قيمة المدخلات

المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بالتالي فإن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المنظمات يتجسد في إنتاجية العامل، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و عند أخذ كل العوامل الأخرى المؤثرة على المخرجات على أنها ثابتة و حققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية العمل في مجال صناعي معين فسوف تحقق بذلك المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج مرتكزة على التكلفة .

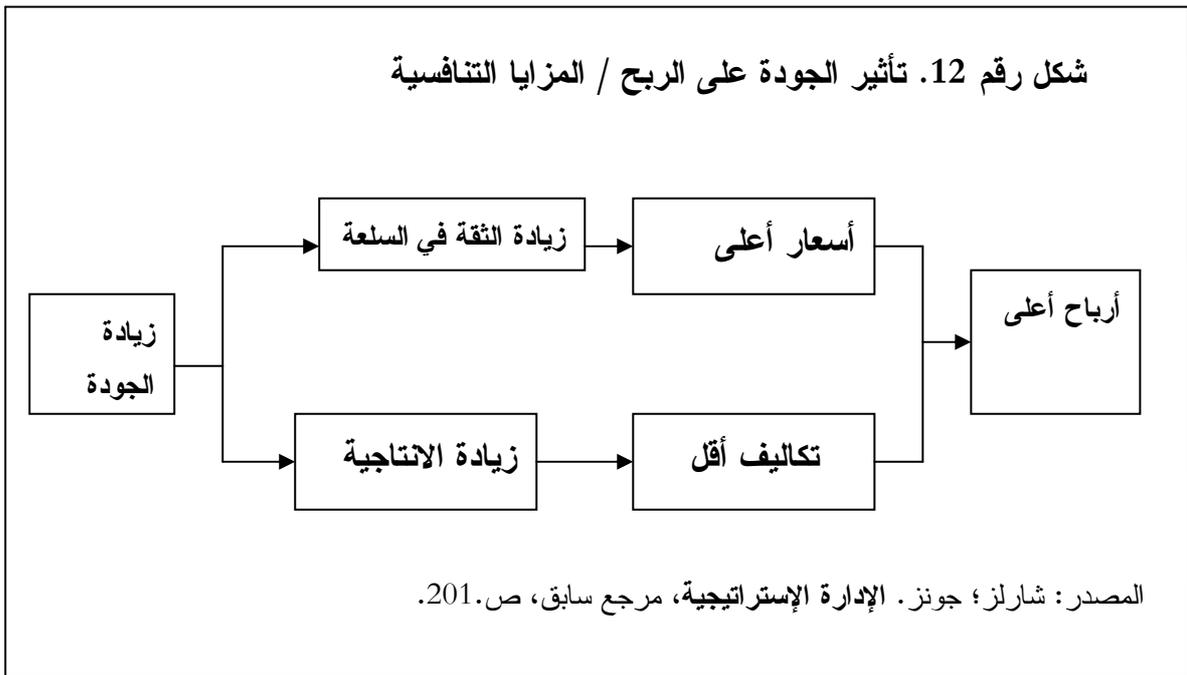
2.3. الجودة: QUALITY

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها . ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً وهو كالاتي :

1. إن توفير منتجات عالية الجودة للمنتج يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين و هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها .

2. إن المنتجات عالية الجودة لا تسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، بل تؤدي أيضا إلى تخفيض التكاليف، مثلا عند اختصار عامل الوقت لدى عامل ما فإننا نمنع خروج منتجات معيبة وبالتالي نزيد من إنتاجيته و نخفض بذلك من تكاليف الوحدة المنتجة .

لقد ظهرت أهمية كبيرة للجودة في السنوات الأخيرة ليس فقط من أجل بناء الميزة التنافسية بل أيضا من أجل البقاء والاستمرارية، والشكل الموالي يوضح ذلك .



3.3. التجديد :

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة ادارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، و يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الانتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة.¹

يعتبر التجديد مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنه يمنحها شيئا متفردا يميزها عن الآخرين ويسمح لها بفرض أسعار عالية لمنتجاتها من جهة، وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى و بالتالي ضمان ولاء قوي للماركة مقارنة مع منافسيها.

¹. شارلز هيل و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال (السعودية : دار المريخ، 2001)، ص.201.



4.3. الاستجابة لحاجات العميل :

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

إن عملية تحقيق الاستجابة لحاجات العميل تتطلب تحسين مستمر لجودة المنتج والتجديد خاصة في حالة تطوير المنتجات الجديدة التي تأتي بخصائص جديدة لا توجد في المنتجات الحالية ويجب التركيز أيضا على موائمة السلع و الخدمات المعروضة مع المطالب الفردية أو الجماعية .

إن ما يشد الانتباه في عملية الاستجابة لحاجات العميل هو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

بالإضافة إلى المصادر المهمة لعملية الاستجابة لحاجات العميل والمتمثلة في الجودة والمواعمة ووقت الاستجابة، هنالك مصادر لا تقل أهميتها عن المصادر الأخرى ألا وهي: التصميم المتفوق، الخدمة المتفوقة، الخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم وهذه المصادر تدعم مبدأ الاستجابة السريعة للعميل وتزيد الفرصة في التميز عن الآخرين.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية و هما: ¹

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

تتميز بعض المنظمات بالقدرة على إنتاج وبيع المنتجات بسعر أقل نظرا لتمكنها من تقليل التكلفة ويمكن للمنظمة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا ما استطاعت ممارسة نشاطاتها والحصول على منتج وفق تكاليف أقل من المنافسين و التكلفة الأقل ترفع من درجة منافسة المنظمة من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية لها وعلى المنظمة أن تعمل على المحافظة على هذه الميزة وتحاول ضمان استمراريتها من خلال تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي على تحقيق عوائد كبيرة للمنظمة.

¹. عبد الكريم البشير، " دعم البحث و التطوير كأداة لتحقيق الميزة التنافسية : تحليل نظري و ميداني"، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة : مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008، ص.ص.88-89 .



الفرع الثاني: ميزة تميز المنتج

تصل المنظمة إلى هذه الميزة عندما تقدم منتجاً متميزاً لدى الزبائن نظراً للخصائص المتميزة فيه، ومن خلال هذه الميزة يمكن للمنظمة أن تبيع منتجاتها المتميزة بأسعار أعلى من المنافسين وتكتسب بذلك ولاء دائماً للزبائن نظراً للجودة العالية التي تقدم بها هذه المنتجات.

المبحث الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومحدداتها

سنتناول في هذا المبحث المعايير والمحددات التي تعبر عن جودة الميزة التنافسية.

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:¹

الفرع الأول: مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، و حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة؛

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تمييز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:²

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، و العلاقات الوثيقة مع كبار العملاء؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

¹ . خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص.ص.99-100.

² . خليل . مرجع نفسه، ص. 99.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة

إن المنظمة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

الفرع الثالث: درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب على المنظمات أن تخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع خاصة في المجالات التي تدر لها قيمة أعلى قبل أن يقوم المنافسون بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حاليا.

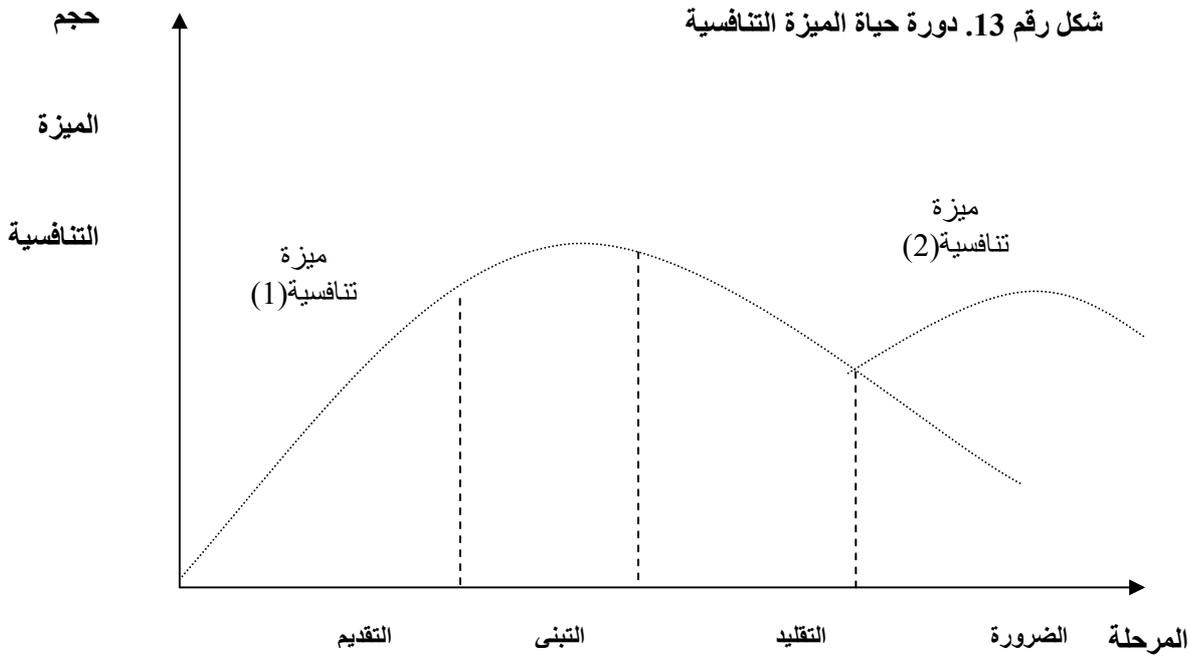
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما:¹ حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

¹ . خليل . مرجع نفسه، ص. 85-88.



المصدر: نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص.86.

الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

ب.1. نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب.2. النطاق الرأسي: يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

¹ . خليل، مرجع نفسه، ص.87-88.

ب.3. النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

ب.4. نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنافسية كوسيلة لبناء الميزة التنافسية

إن أي منظمة تريد الوصول إلى ميزة تنافسية تضمن بقاءها في السوق وتحقق لها أهدافها، يجب عليها أن تتبنى استراتيجيات تميزها عن المنافسين وتحقق بذلك استمراريتها.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المنظمة.

إن كلمة إستراتيجية (STRATEGOS) كلمة يونانية ارتبطت بالفنون العسكرية حيث انحصر مفهومها على الخطط المستخدمة في إدارة المعارك والتغلب على العدو بأي طريقة كانت، بعدها انتقل هذا المفهوم إلى الحقل الإداري وأصبح يستعمل كثيرا في عالم الأعمال لأنه فتح مجالات عديدة لمختلف المنظمات والتي تهتم ببيئتها وتسعى إلى تحقيق التميز في مجالات نشاطها.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

لقد تم تقديم عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها :

1. عرفها KARLOF BENT بأنها: "إن غاية الإستراتيجية هي تجميع كل الموارد في مخططات عمل متكاملة قصد الحصول على امتيازات تنافسية جد واضحة وتحقيق الغايات المحددة".¹
2. أما ALFRED CHANDLER الذي اعتبر من الأوائل الذين اهتموا بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في كتابه: STRATEGIES ET STRUCTURES DE L' ENTREPRISE فقد عبر عن الإستراتيجية بأنها: "سواء إعداد الأهداف و الغايات

¹ . بغداد كربالي . "مكانة الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية"، في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، سطيح: جامعة فرحات عباس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001، ص.1.

الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه
الغايات "1.

3. أما بالنسبة لمدرسة PHILLIPPE DE WOOT ET HARVARD فقد عرفتھا بأنها: " مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم (L'ENTREPRENEUR)، و المتعلقة بالمؤسسة في مجموعھا والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية و الحركات من أجل الوصول إليها، القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية، تعتبر جزء منها "2.

- كما أن الباحث الكندي HENRY MINTZBERG في التسيير " MANAGEMENT " قد اعتمد في تعريفه لمفهوم الإستراتيجية على " 5 P " .³

1. أن توجد هناك خطط عمل معتمدة من طرف المنظمة " PLANS D'ACTION " .
2. وجود نموذج مشكل ومهيكل " PATTERN " .
3. أن تتخذ قرارات هيكلية لحل المشاكل الجارية " PLOY " .
4. أن يكون للمنظمة وضعية مناسبة تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة " POSITION " .
5. أن يكون لمتخذ القرار تصور مستقبلي للمنظمة " PERSPECTIVE " .

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

إن للإستراتيجية عدة مستويات نذكر منها:⁴

1. الإستراتيجية على مستوى المنظمة: CORPORATE LEVEL STRATEGY

هي خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى وهي تحدد تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة و بالتالي تعتبر منهاج تسترشد به الإدارة من أجل اتخاذ القرارات الرئيسية تتعلق باختيار الأسواق التي

1 . ناصر دادي عدون . اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص.263.

2 . عدون، مرجع نفسه، ص. 264.

3 . كربالي . " مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص. 2 .

4 . هجيرة شيفارة . " الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر : جامعة الجزائر، 2004-2005، ص.ص.11-12.

تدخلها والمنتجات التي تقدمها وهل ستركز على الجودة أو على السعر مما يؤدي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و تصمم هذه الخطة على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمنظمة (الموارد ونقاط القوة والضعف)، وكذا البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

BUSINESS UNIT LEVEL : الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال :

STRATEGY

وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل ادارة ووظائف الإدارة المالية والانتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية والبحوث والتطوير، ويختص هذا المستوى من الإستراتيجية بالجوانب التالية:¹

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها؛
- تطوير المقدره الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها؛
- تنسيق و تكامل نشاطات وحدة العمال بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة.

3. الإستراتيجية الوظيفية: FUNCTIONEL STRATEGY

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة ومن أمثلة ذلك طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك، طرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات .

الفرع الثالث : مراحل تطور الفكر الاستراتيجي .

مر الفكر الاستراتيجي بأربعة مراحل وهي:² التخطيط المالي الأساسي، التخطيط القائم على التنبؤ، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية.

1.المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات) (BASIC FINANCIAL

PLANNING

اعتمد نظام التخطيط في هذه المرحلة على الموازنات السنوية **ANNUAL BUDGETS** حيث استندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لإعداد هذه الموازنات على التنبؤ بالتكاليف و

¹ . صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهش جلاب . الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي(عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008)، ص 78-79.

² . رشيد؛ جلاب . مرجع نفسه، ص.ص.27-46.

الإيرادات المتوقعة لسنة قادمة، و قد أظهرت هذه المنظمات بعض الاستراتيجيات التي حققت لها معدلات نمو مقبولة و مكنتها من البقاء والاستمرارية .

إن نجاح منظمات الأعمال في تلك الفترة كان يعتمد على خبرة ومعرفة المدير التنفيذي وفريق عمل الإدارة العليا بالمنتجات والأسواق وطبيعة المنافسة، إضافة على ذلك ما أشار إليه DRUCKER على أهمية التركيز على صياغة الأهداف بدقة حيث عمل على تطوير نظرية خاصة بالإدارة عرفت بنظرية الإدارة بالأهداف

MANAGEMENT BY OBJECTIVES سنة 1954م، وفي سنة 1957م جاء

SELZENICK ليضع المفاهيم الأساسية الخاصة بالمدرسة التصميمية **DESIGN SCHOOL** والتي تقوم على فكرة الموائمة بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، بعدها تم تطوير هذه الفكرة لاحقا من قبل **ANDREWS** و **LEARNED** ليطلق عليها حاليا التحليل الثنائي **ANALISIS SWOT** و الذي يعتمد على مقابلة مختلف نقاط القوة (**STRENGTHS**) ونقاط الضعف (**WEAKNESSE**) الخاصة بالمنظمة ومختلف الفرص (**OPPORTUNITIES**) و التهديدات (**THREATS**) التي تواجهها.

2. المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ (**FORCAST -BASED**) (**PLANNING**) .

عرفت بداياتها الأولى في فترة الستينات من القرن الماضي و اعتمدت على التخطيط طويل الأجل و القائم على التحليل البيئي و التنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلا عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو .

ونظرا للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة وحركة الأسواق المتغيرة فإنه تم استعمال وسائل متقدمة للتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومن بين تلك أهم الوسائل نجد : تحليل الاتجاه العام، نماذج الارتباط، ونماذج المحاكاة باستخدام الحاسوب، وهذه الوسائل كان لها دور فعال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال قيام الإدارة بدراسة الأبعاد والتأثيرات المحتملة للقرارات التي تتخذها على الأمد البعيد .

إن أهم ما تميزت به هذه المرحلة هو أن عملية التخطيط قد ركزت على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة .

3. المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي (STRATEGIC PLANNING).

لقد تم التركيز في هذه المرحلة على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للاستجابة لمتطلبات المنافسة، والتركيز أيضا على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة بالإضافة إلى قيام المخططين الاستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المنظمات المنافسة من وجهة نظر الزبون.

ولقد انتشرت في هذه المرحلة عدة وسائل إرشادية مع انتشار المدرسة التخطيطية)

(SCHOOLPLANNING) من بينها:

- دورة حياة المنتج (PRODUCT LIFE CYCLE) ؛

- منحنى الخبرة (EXPERIENCE CURVE) ؛

- تحليل المحفظة (PORTEFOLIO ANALISIS) .

فأما عن أسلوب دورة حياة المنتج الذي تم تطويره في عام 1965م من قبل LEVITT فإن حياة المنتج يمكن تقسيمها إلى مراحل عدة ابتداء من مرحلة التقديم INTRODUCTORY STAGE ، مرحلة النمو GROWTH STAGE ، مرحلة النضج MATURITY STAGE و مرحلة التدهور DECLINE STAGE ، ومن خلال تحديد هذه المراحل الذي يمر بها المنتج، يمكن للمنظمات صياغة الاستراتيجي المناسبة للمزيج التسويقي MARKETING MIX ، وبالتالي فإن أسلوب دورة حياة المنتج هو أداة مهمة لمساعدة الإدارة في النظر إلى المستقبل والتنبؤ بالتغيرات المتعلقة ببرامج التسويق الإستراتيجية .

لما أصبح نموذج دورة حياة المنتج نموذجا تقليديا تم الاعتماد على نموذج آخر و هو منحنى

الخبرة EXPERIENCE CURVE والذي تم تطويره من طرف BRUCE

HANDERSON مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية في عام 1966م، ومن وجهة نظر هذه

المجموعة فإنها تعتبر منحنى الخبرة عنصرا مهما في عملية التخطيط الاستراتيجي، فالمنظمة التي تنتج

بكميات كبيرة من غيرها تكون تكلفة انتاج الوحدة الواحدة فيها أقل، وتبيع منتجاتها بأسعار أقل من

منتجات المنظمات المنافسة، وهنا تتمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية كبيرة، و بالتالي

الحصول على معدلات أرباح كبيرة .

بعد مفهوم منحى الخبرة الذي فتح المجال للاهتمام بمجالات كثيرة كالاستثمارات في الطاقة الانتاجية و كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتلك الاستثمارات و طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال المختلفة التابعة للمنظمة، الأمر الذي أدى إلى تطوير مفهوم جديد في التخطيط الاستراتيجي هو **تحليل المحفظة PORTFOLIO PLANNING**، حيث من بين أهم النماذج الخاصة بتحليل المحفظة و الذي شاع استخدامها في تلك الفترة هي **مصفوفة النمو / الحصة السوقية GROWTH / SHARE MATRIX** التي تم تطويرها من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية عام 1973م و **مصفوفة جاذبية الصناعة / موقع الأعمال INDUSTRY ATTRACTIVENESS / BUSINESS POSITION** التي تم تطويرها من قبل جنرال إلكتريك (GE) بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي الاستشارية و دراسة أثر إستراتيجية التسويق في الأرباح **PROFIT IMPACT OF MARKETING STRATEGY** التي تم تطويرها من طرف **SID SCHOEFLER** في عام 1972م .

نشير إلى أن نماذج تحليل المحفظة أخذت أشكالاً مختلفة، إلا أنها اشتركت جميعاً في أنها تهدف إلى توزيع موارد المنظمة ككل على وحدات الأعمال الإستراتيجية (**SBU's**) التابعة لها و هدف المنظمة هو الحصول على مركز تنافسي قوي في السوق للحصول على الأرباح و من خلال تحديد مواقع وحدات الأعمال الإستراتيجية على مصفوفة المحفظة فإن المنظمة تستطيع اختيار الإستراتيجية المناسبة لها .

لكن رغم هذه المميزات فإن نموذج تحليل المحفظة كان يواجه مشكلتين وهما : أنه كان يركز على المنتجات الحالية و أهمل المنتجات الجديدة، إضافة إلى ذلك إهماله للمنتجات التي هي في مرحلة التدهور من مراحل دورة المنتج، إلا أنه بعد ذلك تم استيعابهما من طرف نموذج دورة حياة المنتج من خلال دراسة سلوك المبيعات لهاتين المجموعتين من المنتجات حيث يمكن الربط بين المفهومين (تحليل المحفظة و دورة حياة المنتج) من خلال معدل نمو المبيعات **SALES GROWTH RATE** .



4. المرحلة الرابعة : الإدارة الإستراتيجية _ STRATEGIC MANAGEMENT .

ظهرت في بداية الثمانينات و لازالت لحد الآن وتميزت بأنها ربطت عملية التخطيط الاستراتيجي و الإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الآليات التالية:¹

1. إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط: PLANNING FRAMEWORK حيث يسهل

من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

2. عملية تخطيط مرنة VALUE SYSTEM : يضمن التزام المدراء تجاه المنظمة ككل و

التنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الإستراتيجية .

بعدها حصلت عدة تغيرات في هذه المرحلة منها التحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية إلى الاستخدام الواسع للتحليل النوعي للزبائن، الأسواق وقابليات المنظمة إضافة إلى التركيز على صياغة رسائل المنظمة و رؤيتها المستقبلية . وقد برز مكايل بورتر في عدة مساهمات تحليلية خدمت موضوع الإدارة الإستراتيجية بشكل كبير منها: تحليل العوامل الخمسة FIVE FORCES ANALISIS الاستراتيجيات التنافسية ، COMPETITIVE STRATEGIES سلسلة القيمة VALUE CHAIN ، المجاميع الإستراتيجية STRATEGIC GROUPS ، كما يقر أن دراسة الإستراتيجية تعتمد على ثلاث عناصر و هي: البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT، سلوك المنظمة ، BEHAVIOR ORGANIZATIO نتائج السوق . MARKET RESULTS

المطلب الثاني : الاستراتيجيات التسويقية

سننظر في هذا المطلب إلى مختلف الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن لأي منظمة أن تواجهها آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية .

¹ . رشيد؛ جلاب . الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، مرجع نفسه، ص.36.



الفرع الأول : استراتيجيات القائد .

في أغلب قطاعات النشاط، توجد هناك منظمة تعرف بأنها قائدة السوق، و القائد دائما يأخذ المبادرة في تعديل الأسعار، إطلاق منتجات جديدة و يملك أكبر نظام توزيع وأعلى ميزانية ترويج و يشكل قطبا مرجعيا يحتم على المنظمات الأخرى مواجهته، تقليده أو تجنبه .

هدف القائد دائما هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق و لكي تحافظ على هذه المرتبة يجب عليها الاعتماد على ثلاثة حلول:¹ زيادة الطلب الأولي؛ حماية الحصة من السوق؛ توسيع حصة السوق.

1. زيادة الطلب الأولي:

إن المنظمة التي تشغل منصب القائد تتمتع بنمو إجمالي في السوق ويمكن الوصول إلى هذه الحالة عن طريق: جلب مستخدمين جدد؛ إيجاد استخدامات جديدة للسلعة مقابل الاستخدامات الحالية لها؛ إذا كان مستوى الاستهلاك عالي.

2. حماية حصة السوق:

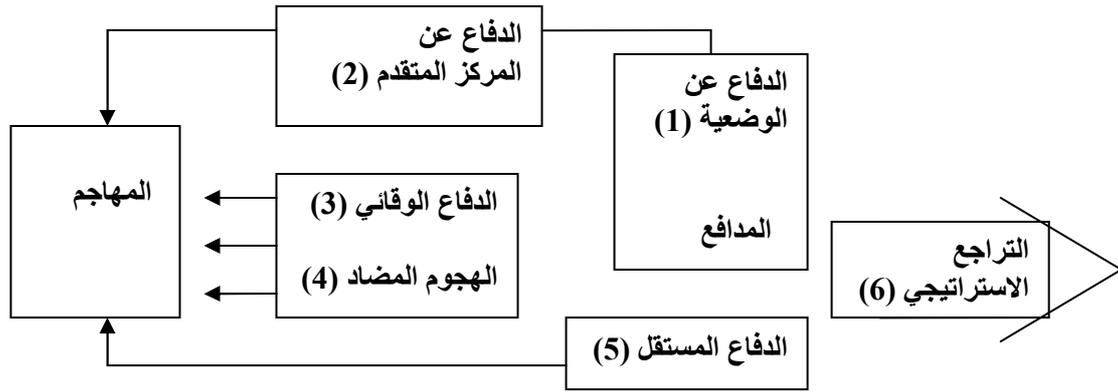
بما أن هدف المنظمة القائد هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق فيجب عليها مراقبة حركات منافسيها و الذين يريدون القضاء عليها في أول فرصة ضعف لها، لذا فهي دائما تبقى في حالة يقظة مستمرة خاصة عندما تتبنى إستراتيجية ابتكار بناءة تضمن لها حصص كبيرة في السوق و بالتالي السيطرة عليه .

ولتفادي أي هجومات غير متوقعة من طرف المنافسين فإن على المنظمة القائد أن تتبنى ستة استراتيجيات دفاعية تحميها من المنافسة وهي : الدفاع عن الوضعية، الدفاع عن المركز المتقدم، الدفاع الوقائي، الهجوم المضاد، الدفاع المستقل، التراجع الاستراتيجي، كما يبينه الشكل التالي :

¹ . PHILIP KOTLER ET AL. MARKETING MANAGEMENT, P. 402.



شكل رقم 14 . الاستراتيجية الدفاعية للمنظمة القائد



SOURCE : PHILIP KOTLER ET AL. MARKETING MANAGEMENT. 12^{EME} EDITIONS (FRANCE : PERSON EDUCATION , 2006) , P. 406

أ. الدفاع عن الوضعية :

تعمل المنظمة القائد على تعزيز مكانة منتجاتها و مختلف علاماتها التجارية في أذهان الزبائن لكي تحافظ على مكانتها المرموقة في السوق، كما فعلت كل من المنظمات الرائدة دانون، كوكا كولا، بامبرز، عندما كثفت جهوداتها التسويقية خاصة الاشهارية وبالتالي اكتسبت شهرة عالمية وصورة جيدة، جعلتها تتميز في السوق المتواجدة فيه.

ب. الدفاع عن المركز المتقدم :

للمحافظة على مكانتها المتقدمة يجب على المنظمة القائد القيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين عن طريق مراعاة نقاط ضعفها وإظهار نقاط قوتها واستعمالها في الهجوم المضاد.

ج. الدفاع الوقائي:

تظهر المنظمة القائد سيطرتها حين تطرح منتجات جديدة قبل قيام المنافسين بذلك.¹

¹ . رتيبة نحاسية، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية ،"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر : جامعة الجزائر، 2002-2003، ص.45 .



د. الهجوم المضاد:

تقوم به المنظمة القائد عندما يتمكن منافسها من أخذ مكانة في السوق بفضل ما يتميز به من خصائص في منتجه أو سعره أو طرق توزيعه .

و. الدفاع المتحرك :

عندما تشتد المنافسة فإن المنظمة القائد تعمل على الانتقال من نشاط سابق إلى نشاط جديد عن طريق سياسة ابتكار نشطة تتضمن إما توسيع السوق أو تنويع المنتجات .

ه. التراجع أو الانسحاب الاستراتيجي :

عندما لا تستطيع المنظمة القائد مواجهة المنافسة الحادة فإنها لا تتسحب من السوق كليا بل تتسحب من القطاعات الثانوية و تركز اهتمامها على القطاعات التي تدر لها مردودية عالية من أجل تدعيم وضعيتها التنافسية .

1. توسيع حصة السوق:

عندما تقرر المنظمة القائد توسيع حصتها من السوق لغرض الرفع من أرباحها فإنها تراعي أربعة عوامل و هي:¹

- مخاطر تدخل السلطات العمومية؛
- التكلفة الاقتصادية لارتفاع حصة السوق؛
- المزيج التسويقي و دوره في تطوير حصة السوق خاصة في حالة المنتجات الجديدة؛
- آثار حصة السوق المتزايدة على الجودة الحقيقية والمدركة .

الفرع الثاني: إستراتيجية المتحدي.

إن كل منظمة تحنل المرتبة الثانية، الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، وهي مؤسسات كبيرة قد تعاني مأزقا في مسيرتها لذا فهي إما تبحث دائما في زيادة حصتها من السوق أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة .

¹ . KOTLER ET AL, IBID, P. 409.



أولاً: اختيار الهدف و المنافس.

إن هدف المنظمة المتحدية هو زيادة حصتها من السوق على منافس آخر، وهنا تستطيع أن تختار منافسها دون اللجوء إلى الحروب والمواجهات عن طريق:¹

أ. مهاجمة القائد:

تتميز بأنها إستراتيجية ذات مخاطرة عالية و لكن في نفس الوقت تكون فعالة إذا حققت نجاحا وتكون حظوظها عالية كلما كانت المؤسسة القائدة غير مهيمنة أو في حالة انخفاض وتيرة عملها وهنا تتمسك المنظمة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو إلى الحاجات غير المشبعة لدى المنظمة القائد في حالة ابتكار مذهب .

ب. مهاجمة منافس في نفس المستوى.

حيث يتميز بوتيرة عمل بطيئة أو يعاني من نقص التمويل، هذا المنافس يكون معتمد على منتج قديم ذو أسعار مفرطة و رداءة تقديم الخدمة، لذا يكون الهجوم سهلا للقضاء عليه.

ج. مهاجمة المؤسسات الصغيرة و المحلية:

تعتبر إستراتيجية مربحة لأنها لا تتطلب هجوما واسع المدى.

ثانياً: إستراتيجية الهجوم.

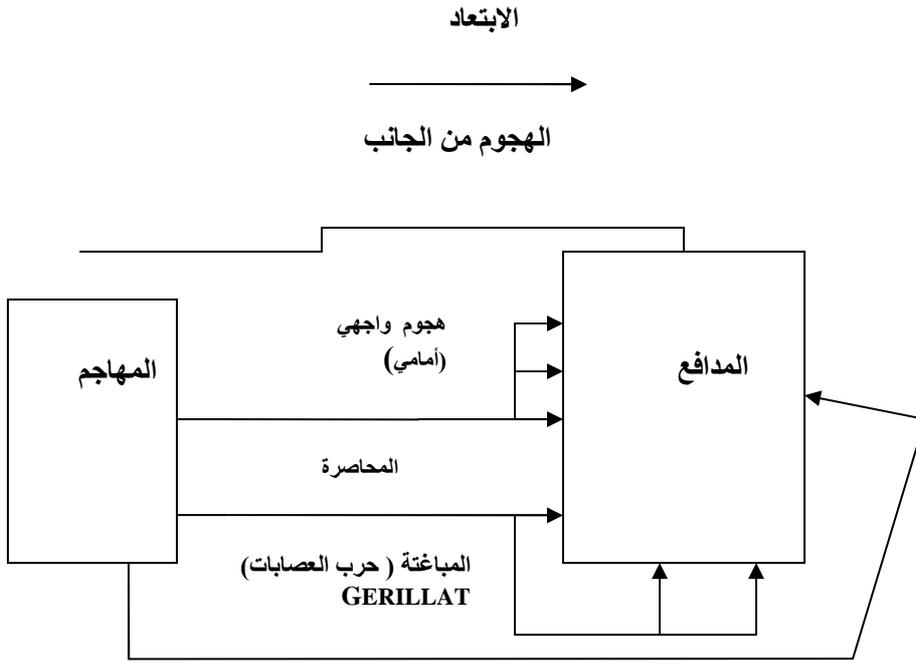
بمجرد تحديد الخصم والهدف، تتساءل المنظمة المتحدية عن كيفية اختيار زاوية الهجوم وبالتالي

فإنه توجد خمس استراتيجيات هجومية كما يبينها الشكل التالي:

¹ . KOTLER ET AL, IBID, P. 410.



شكل رقم 15. الاستراتيجيات الهجومية



SOURCE : PHILIP KOTLER ET AL, IBID, P.411.

أ. الهجوم الواجهي (الأمامي) :

يشتمل على توجيه فرق أو حشود مباشرة إلى العدو مركزة هجومها على مختلف المنتجات الأسعار، الإشهار والتوزيع، وبالتالي فهي تنظم كل قواها (مصادرها) وتتشبث بها لكي تكسب الهجوم.

ب. الهجوم من الجانب :

يركز المهاجم هجومه على الجانب و يتجنب الهجوم من الخلف والأجنحة وهو مبدأ إستراتيجية عسكرية تشتمل التركيز على كل القوى للقضاء على العدو وعن طريق استغلال نقاط ضعفه.

ج. المحاصرة:

إذا كان الهجوم من الجانب يبحث في تحديد المناطق غير المحمية من طرف الخصم فإن المحاصرة تهدف إلى شن هجومات أنية ضد المنظمة القائد ليجبرها على الدفاع من عدة جبهات في نفس الوقت.



د. الإتياع:

إنها من بين الاستراتيجيات الهجومية غير المباشرة بحيث تهدف إلى اجتناب أي مواجهة مع القائد و تركز على الأسواق، المنتجات، التكنولوجيا التي لم تتعرض لها المنظمة القائد .

ه. حرب العصابات (المباغطة) :

تهدف إلى إزعاج المنظمة القائد بعدة هجومات محددة الموضع وغير منتظمة، والهدف من هذه الهجومات هو إضعافها .

الفرع الثالث : إستراتيجية التابع .

لقد مرت ثلاثون سنة على المقال الذي أعده تيودور ليفيت بعنوان " التقليد المبتكر" والذي يشيد فيه بأهمية انتهاج سياسة التقليد من حيث المردودية مقارنة بسياسة الابتكار لأن هذه الأخيرة قد تكلف متبنيها عدة تكاليف منها : التصميم، التوزيع والإعلان الشهاري للمنتج، ولا يجب أن نعتقد بأن المنظمة التابع لا تملك إستراتيجية، بل يجب أن تحافظ على وضعيتها عن طريق التجديد و البحث عن رضا زبائنها بالدرجة الأولى و أن تضع عدة عوامل بعين الاعتبار تميزها عن المنظمة القائد وهي: الموضوع، الخدمات، الخصائص الملحقة للمنتج، العلاقات البشرية..... الخ .

ولكي يكون أدائها عاليا فهي قد تتبنى واحدة أو عدة استراتيجيات من الاستراتيجيات التالية:

- ضمان قوة تسويقية عالية مرتبطة بقدرة استثمار مكثفة في الاتصال والتوزيع ؛

- التركيز على الجودة في الإنتاج ؛

- الاعتماد على السعر المتدني وبالتالي تكاليف منخفضة ؛

الفرع الرابع : إستراتيجية المتخصص .

تتواجد في كل قطاعات المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، وهي تبحث دائما عن منفذ متخصص فيه و تركز كل نشاطاتها دون أن يكون للمؤسسات الكبيرة رد فعل.

ولكي تكون إستراتيجية ناجحة ودائمة يجب توفر عدة خصائص وهي¹:

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية ؛

- أن يتمتع بقدرة نمو ؛

¹ . KOTLER ET AL, IBID, P.418.



الفصل الثاني: البيئة التنافسية والميزة التنافسية



- أن يكون مجهولاً أو متخلى عنه من طرف المنافسين؛

- أن يكون موافقاً للكفاءات المميزة للمؤسسة؛

- أن يكون قادراً على الدفاع في حالة الهجوم .

في الأخير يمكن أن تضيف بأن إستراتيجية المنفذ أو المتخصص قد تشكل خطورة على المنظمة لأنها قد تزول بمجرد دخول منافس قوي للسوق لذا يجب عليها أن تتبنى إستراتيجية المنفذ المتنوع أفضل من إستراتيجية المنفذ الوحيد .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

إضافة إلى الاستراتيجيات التسويقية التي تم التعرض لها في المطلب السابق، فإننا سنتناول الآن الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر وقد سميت بذلك لأن بإمكان مختلف المنظمات تبنيها بما في ذلك المنظمات الصناعية و المنظمات الخدمية وحتى المنظمات غير الربحية .

وتترتب كل إستراتيجية من الاستراتيجيات نتيجة لتبني خيارات مناسبة تتعلق بالمنتج و السوق والكفاءات المميزة، والجدول الموالي يبين مختلف الخيارات المناسبة لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث .

جدول رقم 2. خيارات المنتج / السوق / الكفاءة المتميزة واستراتيجيات التنافس العامة

نوع الاستراتيجية	ريادة التكلفة	التمايز	التركيز
المنتج	منخفض (أساساً بالسعر)	عالي (أساساً بالتعدد) .	من منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد) .
تجزئة السوق	منخفض (السوق كبير)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة) .	منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة) .
الكفاءة المتميزة	ادارة التصنيع و المواد.	البحوث و التطوير، المبيعات، التسويق.	أي نوع من الكفاءات المتميزة .

المصدر: شارلز هيل و جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال (السعودية : دار المريخ، 2001)، ص. 309 .



الفرع الأول : الريادة في التكلفة .

تعتبر من الاستراتيجيات الواضحة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى حيث تهدف إلى تكلفة أقل من المنافسين و هناك عدة دوافع تشجع المنظمات على تحقيقها و هي:¹

- توافر اقتصاديات الحجم ؛ الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة؛ وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعين بالسعر .

وهناك ميزتان لهذه الإستراتيجية،² فأما الميزة الأولى فتمكن المنظمة من فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح هذا من جهة، وحتى إذا فكر منافسوها بأن يفرضوا أسعار متشابهة لمنتجاتها فإن أرباحها ستزداد نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة من جهة أخرى.

أما عن الميزة الثانية فتتمثل في أن المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تستطيع أن تواجه حدة المنافسة خاصة من ناحية الأسعار نظرا لانخفاض تكاليفها .

ولكي نضمن تحقيق فعلي لاستراتيجيات الإنتاج بتكلفة أقل يجب توفر عدة شروط منها:³

1. وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ؛

2. نمطية السلع المقدمة ؛

3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ؛

4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين ؛

5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشتريين .

إضافة إلى ما سبق فإننا نستطيع أن نقول بأن إستراتيجية القيادة بالتكاليف تحمل عدة مزايا و مخاطر تميزها عن الاستراتيجيات الأخرى، فأما عن المزايا فتتمثل فيما يلي:¹

¹ . عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تميزها و تطويرها"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر، 2002، ص. 29.

² . هيل؛ جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.308- 309 .

³ . بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تميزها و تطويرها"، مرجع سابق، ص.30.



الفصل الثاني: البيئة التنافسية والميزة التنافسية



1. يجد رائد التكلفة الحماية من المنافسين في مجال الصناعة اعتمادا على مزايا التكلفة التي يتمتع بها ؛

2. يكون رائد التكلفة أقل تأثرا بارتفاع أسعار المدخلات نظرا لوجود موردين أقوياء و يكون أقل تأثرا بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشترين أقوياء حيث أن رائد التكلفة يعمل على الاستحواذ على أكبر حصة في السوق بشراء كميات كبيرة نسبيا مستغلا في ذلك القوة التفاوضية مع الموردين وعندما تظهر منتجات بديلة في السوق فإنه يتدخل بتخفيض الأسعار ويحسم المنافسة لصالحه و يحتفظ بحصته الدائمة في السوق .

3. تسهم المزايا التي يستحوذ عليها رائد التكلفة في عوائد الدخل * حيث تعجز المنظمات المنافسة له عن مجاراته خاصة في التكلفة والأسعار .

أما عن المخاطر التي قد يتعرض لها رائد التكلفة فهي كالتالي:

1. يستطيع المنافسون قهر رائد التكلفة عن طريق إيجاد طرق ووسائل إنتاج للمنتجات بتكاليف أقل ؛

2. يستطيع المنافسون مجاراة رائد التكلفة عن طريق محاكاة أساليبه، ففي حالات عديدة أعطى التقليد IMITATION، نتائج ايجابية لمختلف المنظمات التي تبنته ؛

3. قد ينهمك رائد التكلفة في تحقيق رغبته في خفض التكاليف ويصرف اهتمامه تماما عن التغييرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

¹ . هيل؛ جونز. الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص.313.

* . إن عوائد الدخل تتمثل فيما يلي :

1. اقتصاديات السلم : و هي تواجه كل منافس جديد و تحتم عليه إما تحقيق وفورات حجم كبيرة على الفور أو تحمل عبء من التكاليف .
2. تمييز المنتجات : تشكل العلامات عائقا للمنافسين الجدد حيث تفرض عليهم مصاريف كبيرة لكسب ولاء الزبائن لمنتجاتهم .
3. الحاجة إلى رؤوس الأموال : و تحتم على هؤلاء الزبائن استثمار مبالغ معتبرة و تعتبر هذه الأخيرة حاجزا أمامهم خاصة إذا كانت هذه المصاريف غير المسترجعة كمصاريف الإشهار، إطلاق المنتج و مصاريف البحث و التطوير .
4. مساوئ التكاليف المستقلة عن الحجم : مهما كان الحجم و مهما كانت اقتصاديات السلم المحققة تتمتع بعض المؤسسات بميزة تكاليفها، و هذه الأخيرة قد تنتج عن أثر الخبرة أو التكنولوجيا الحصرية أو محمية قانونيا أو عن طريق براءة الاختراع .
5. الدخول إلى قنوات التوزيع : حيث يتوجب على المنافس الجديد ضمان توزيع منتجاته أو خدماته و قد يتطلب في بعض الأحيان خلق قنوات خاصة بالمؤسسة .
6. تدخل السلطات العمومية : و يظهر هذا العائق في كون الدولة تمنع الدخول إلى بعض القطاعات تفرضا براءة الاختراع.(شيفارة،" الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ،"مرجع سابق، ص.29) .



الفرع الثاني : إستراتيجية التمايز

إن الهدف الرئيسي من إستراتيجية التمايز هو تحقيق مزايا تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد بغض النظر عن السعر العالي الذي يعرض به لأنهم يرون فيه معيارا للجودة العالية التي كانوا يبحثون عنها .

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد منها:¹

1. تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة ؛

2. تكنولوجيا مميزة؛

3. خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر) ؛

4. خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع ؛

و لكي يصل المنتج الذي يطبق هذه الإستراتيجية إلى أهدافه المنشودة (خاصة زيادة مبيعاته، و

تنمية درجة عالية من الولاء لعلامته)، فعليه إتباع الطرق التالية:²

1. تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك؛

2. تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق ؛

3. التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج؛

4. جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا ؛

5. تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج ؛

6. تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتها بمنتج آخر قديم ؛

7. توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى ؛

8. تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل ؛

¹ . نحاسبية . " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية ،"، مرجع سابق، ص.52.

² . اسماعيل محمد السيد . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1990)، ص.ص.202-

9. تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف، أو على العكس تتميته ليكون منتجا متخصصا يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد؛

10. جعل من الممكن تفضيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك) ؛

11. العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة أو المركز الاجتماعي .

وكمثيلاتها من الاستراتيجيات الأخرى فإن إستراتيجية التمايز قد تتميز بمزايا تعود بالفائدة على المنظمة التي تطبقها وقد تكتنفها عدة مخاطر قد تعرقل نموها، فمن بين المزايا نجد ما يلي :¹

1. تحمي إستراتيجية التمايز المنظمة من المنافسة الحادة لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها، وهي تتعامل مع الموردين بسهولة نظرا لأنها تتسامح في الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاتها بعكس إستراتيجية الريادة في التكلفة ولكنها قد تواجه مشكلة مع المشترين باعتبارهم مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل جودة عالية لمختلف المنتجات .

2. يكون عملاء المنتجات المتميزة أقل حساسية للأسعار وهذا ما يسمح للمنظمات المتميزة بفرض زيادات في السعر لمنتجاتهم مع ضمان الجودة العالية لها .²

3. يعتبر التمييز والولاء للماركة أحد أهم عوائق الدخول في وجه المنظمات الأخرى، فالمنظمات الجديدة التي تريد أن تتميز عليها أن تطور كفاءاتها بما يخدم أهدافها رغم أنه سيكلفها الكثير .

أما عن المخاطر التي قد تواجه المنظمات المتميزة نجد ما يلي:³

1. سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي . أي : عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تصبح عملية المحاكاة والتقليد سهلة باعتبار أن السلع المعروضة أصبحت متشابهة وبالتالي يصبح المستهلكون أكثر حساسية للسعر و هنا تفقد السلع المعروضة تمييزها عن السلع الأخرى، هذا من جهة، أما عندما ينبثق التمييز من الجودة أو

¹ . جونز . الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.318.

² . روبرت.أ. بتس؛ ديفيد .لي . الإدارة الإستراتيجية : بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي(مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008)، ص.337.

³ . جونز . الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.320.

الخدمة الموثوقة أو من أي مصدر معنوي فيترتب على ذلك تأمين أكبر لوضع المنظمة، و يحقق المنتج في هذه الحالة أرباحا طائلة لمدة طويلة من الزمن لوجود صعوبة في تقليده من طرف المنظمات الأخرى و مع ذلك يجب على المنتجين المتميزين مراقبة حركة المقلدين ومحاصرتهم، وعدم المغالاة في أسعار المنتجات المعروضة من جهة أخرى.

2. محاولة التماهي في خلق التمايز والذي قد يترتب عنه الارتفاع الشديد في تكاليف الانتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.¹

الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز .

تعتبر ثالث إستراتيجية تنافسية عامة حيث تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين بأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، كما تركز على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق و يمكن تحديد هذه الأخيرة إما:²

- على أساس جغرافي كالمحافظة أو المدينة؛

- على أساس نوع العملاء كالأثرياء معا ؛

- على أساس خط الانتاج، مثل : الخضروات، السيارات السريعة .

و تبني استراتيجية التركيز على مستوى السوق المستهدف بطريقتين:³

- إما التركيز المبني على التكاليف المنخفضة أو التركيز المبني على التمييز، فأما الأولى فتتمثل

في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة، أما عن الثانية فتتمثل في التمييز

عن قطاع مستهدف كما يبينه الشكل التالي:

¹ . السيد . الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص.203.

² . جونز . الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.323.

³ . نحاسية . " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية ،" مرجع سابق، ص . 52 .



الفصل الثاني: البيئة التنافسية والميزة التنافسية



شكل رقم 16. الاستراتيجيات التنافسية العامة حسب بورتر

تكاليف منخفضة التمييز

2. إستراتيجية التمييز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف	هدف واسع
		الحقل التنافسي
3.ب. إستراتيجية التركيز المبنية على التمييز	3.أ. إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق

SOURCE : PORTER, AVANTAGE COUCURRRNCIEL, P.24.

ولكي تطبق المنظمة هذه الإستراتيجية بنجاح يجب أن تراعي في ذلك عدة أمور منها¹:

1. العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف ؛
2. تفادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الصغيرة؛
3. تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون والذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع؛
4. أن تكون المنظمة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو نوع المشتري للسلعة و الذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المنظمة بتقديمه ؛
5. متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إليه، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمنظمة عندما تعمل فيه .

¹ . السيد . الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص.204.



في الأخير نستطيع أن نقول بأن هذه الإستراتيجية تتميز بعدة مزايا وتعرضها عدة مخاطر أيضا، فأما عن المزايا فنذكر منها ما يلي:¹

1. إن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز قد تستحوذ على أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو الكفاءة المتميزة، هذا فضلا عن الجودة، التحديث والاستجابة للعميل .

2. تتمتع المنظمة بالحماية الكاملة من المنافسين لأنها تضمن الولاء الدائم لمشتريها ؛

3. تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.²

أما عن المخاطر التي قد تتعرض مختلف المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية فنجد ما يلي:³

1. قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة، الأمر الذي يحد من نجاح هذه الإستراتيجية ؛

2. انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق الكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة؛

3. تطوير الشركات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إيجاد ابتكارات جديدة للسلع خاصة في أنماط الإنتاج المرنة هذا يعمل على استهداف كل شرائح السوق مما يعمل على تحويل ولاء العملاء إلى هذه المنظمات.

المطلب الرابع: خصوصية تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن مختلف الإستراتيجيات التنافسية السابقة لبورتر يمكن أن تطبقها المنظمات الكبيرة بدون مشكل لكن هناك خصوصية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمحدودية إمكانياتها المادية والبشرية، لذا عندما تطبق هذه الإستراتيجيات فهناك عدة شروط.⁴

¹ . جونز . الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 327.

² . بنس؛ لي . الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص.305.

³ . جونز . الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 327 .

⁴ . إلهام فخري طمليمة . التسويق في المشاريع الصغيرة : مدخل استراتيجي (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص.ص.101-



الفرع الأول: بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة:

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حال:

1. الحرص على ضبط تكاليف الترويج؛

2. تقليد المنتجات بدلا من ابتكارها؛

3. خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها؛

4. اختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية؛

5. اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

الفرع الثاني: بالنسبة لإستراتيجية التمايز.

بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لها القدرة على إتباع الإستراتيجية القائمة على التكلفة الأدنى نظرا لعدم امتلاكها لمتطلبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية إلا أنها تستطيع أن تتميز وتحقق ميزة تنافسية من خلال إتباع إستراتيجية التمايز مع التركيز على قطاع سوقي محدد، يسمح لها بالفهم الدقيق لحاجات المستهلكين و العمل على إشباعها عن طريق تقديم سلع وخدمات مميزة تحقق قيمة مضافة لهؤلاء المستهلكين المتواجدين في هذا القطاع السوقي المحدد، ويمكن لهذه المؤسسات تطبيق هذه الإستراتيجية في حال:

1. التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛

2. سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة؛

3. خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين؛

4. الإنفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر التمويل الخاصة بهذه

المؤسسات.



الفرع الثالث: بالنسبة لإستراتيجية التركيز.

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حال:

1. تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقا لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية و

الديمغرافية؛

2. تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقا لمعايير التجزئة الفعالة؛

3. اختيار القطاع السوقي المناسب؛

4. تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق؛

5. تطوير استراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي.



خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة عناصر أثبتت أهميتها في الواقع منها:

- لقد أصبحت المنظمات اليوم تتبنى عدة مفاهيم حديثة منها: التنافسية، مؤشراتنا، كيفية قياسها والميزة التنافسية، أنواعها، محددات الحكم على جودتها والأسس العامة لها، لما لهذه المفاهيم من أهمية للمنظمات في التميز.

- تتميز الميزة التنافسية بدورة حياة، حيث تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبؤ من قبل المنظمات المنافسة، ثم تأتي بعدها مرحلة الركود أين يتم تقليد منتجاتها من طرف المنافسين، لتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج فيها المنظمة إلى ضرورة تحسين الميزة الحالية أو ابتكار ميزة أخرى تنافس بها في السوق.

- لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل: التخطيط المالي الأساسي، التخطيط القائم على التنبؤ التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، ففي المرحلة الثالثة ظهرت مفاهيم جديدة أعطت عدة نتائج ايجابية للصناعة منها: دورة حياة المنتج، منحى الخبرة، تحليل المحفظة.

فبالنسبة لمفهوم دورة حياة المنتج، والذي ساعد الإدارة على التطلع للمستقبل والتنبؤ بالتغيرات المتعلقة ببرامج التسويق الإستراتيجية، أما عن منحى الخبرة فيعتبر عنصرا مهما في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنه يسمح للمنظمة بإنتاج كميات كبيرة بتكاليف أقل وبالتالي كسب حصص سوقية والحصول على معدلات أرباح عالية، بعدها ظهر مفهوم آخر وهو تحليل المحفظة والذي كان يهدف إلى توزيع موارد المنظمة على وحدات أعمال إستراتيجية تابعة لها، وهدف المنظمة هنا هو الوصول إلى مركز تنافسي قوي تستطيع من خلاله تحقيق أرباح طائلة.

- من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية والمقترحة من طرف بورتر والتي تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية نجد ما يلي: إستراتيجية الريادة بالتكلفة، حيث تهدف المنظمات من خلالها إلى الإنتاج في ظل تكلفة أقل من المنافسين، أما عن إستراتيجية التمايز فنقوم على تحقيق مزايا تنافسية أساسها ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج مميز وهم يقبلونه بالرغم من السعر المرتفع له، لاقتناعهم بجودته العالية، أما عن إستراتيجية التركيز فتختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين لكونها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة معينة من المستهلكين، أو تركز على شريحة معينة من السوق.

الفصل الثالث

ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ووضعيتها في الجزائر



الفصل الثالث

ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية في جميع البلدان والإحصائيات المتوفرة تدل على أنها هي الغالبة في اقتصاديات كل البلدان وتعتبر بالتالي الركيزة الاقتصادية في هذه البلدان، ففي الـوم.أ تمثل هذه المؤسسات نسبة 99.6% من مجموع المؤسسات وفي ألمانيا 90% وبالنسبة لليابان 99.3% أما في أوروبا فقد بلغت النسبة حوالي 99.8%.

وتدل الإحصائيات أيضا أن الفقرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الكبرى تتم في إطار المؤسسات الصغيرة وحتى في المؤسسات الكبرى تحدث هذه التطورات على مستوى الوحدات والشركات الصغيرة التابعة لها وهذا ما يؤكد الدور الهام الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات خاصة مساهمتها في الناتج القومي والتي تزيد عن 50% وتوظيفها للعمالة بنسبة تفوق 55% في معظم الاقتصاديات المتقدمة.

أما في الجزائر والتي انتهجت في البداية النهج الاشتراكي لم تول اهتماما كبيرا بهذا النوع من المؤسسات إلا في الآونة الأخيرة وذلك بعد التحولات والاختلافات التي عرفت الجزائر خاصة بعد التوجه إلى الخصخصة واقتصاد السوق التي فرضت عليها الاهتمام بنشاط هذه المؤسسات لما له من أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني.

ومن أجل إثراء هذا الموضوع أكثر فقد تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى مفهوم شامل حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم فيه تحديد معايير تعريف هذه المؤسسات ومختلف التعاريف التي نسبت إليها، خصائصها، وأخيرا خصوصية التسويق فيها، أما في المبحث الثاني فقد تم تناول أهمية هذه المؤسسات ومختلف العراقيل التي تواجهها ومختلف التحديات التي تنتظرها، وختمنا الفصل بالمبحث الثالث التي تم التطرق فيه إلى وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من حيث تعريفها، مراحل تطورها، أهميتها، المشاكل التي تعترضها ومختلف البرامج والآليات التي ساهمت في تدعيمها وتفعيل دورها. فما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وكيف هي وضعيتها في الجزائر؟ وكيف ساهمت السلطات العمومية في تدعيمها و التعريف بدورها؟ هذه الأسئلة وغيرها سنحاول الإجابة عليها في هذا الفصل.



المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم شامل حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد معايير تعريف هذه المؤسسات ومختلف التعاريف التي نسبت إليها، خصائصها، وأخيرا خصوصية التسويق فيها.

المطلب الأول: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن محاولة تحديد مفهوم جامع وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترضه تعداد للمعايير التي تستند إليها هذه التعاريف فمنها من يعتمد على حجم العمالة، وحجم رأس المال والملكية... الخ، إلا أنه في الأخير اتفق مختلف الكتاب والمؤسسات ومراكز البحوث والهيئات الحكومية والبنوك ومختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير لإيضاح الحدود الفاصلة بينها وبين مختلف المؤسسات الأخرى وتمثل هذه المعايير في كل من المعايير النوعية والمعايير الكمية.

الفرع الأول: المعايير النوعية.

لعل من أهم المعايير النوعية التي تم الاعتماد عليها في محاولة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:¹

1. الملكية:

يغلب على هذا النوع من المؤسسات الملكية الفردية وقد تكون الملكية لأشخاص حيث تنشط كثيرا في القطاع الخاص وأيضا قد تكون الملكية عامة في شكل مؤسسات الجماعات المحلية (مؤسسات ولائية، بلدية... الخ) وقد تكون الملكية مختلطة.

2. الاستقلالية:

يملك مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات دون تدخل أطراف خارجية أي يتمتع باستقلالية التسيير سواء كان من الناحية المالية أو الإدارية فهو بالتالي يتحمل كل النتائج الناجمة عن هذه القرارات سواء كانت إيجابية أو سلبية.

¹. رابح خوني؛ رقية حساني. "أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الانتشار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، من 25-28 ماي 2003، ص.ص. 897-898.



3. محلية النشاط:

تعني محلية النشاط أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز نشاطها على منطقة أو مكان واحد تكون معروفة فيه، وأن لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، وترتكز على جزء مميز من السوق تقدم من خلاله منتجات متنوعة تراعي فيها الجودة العالية.

4. الحصة من السوق:

كما ذكرنا سابقا بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز نشاطها على جزء معين من السوق و بالتالي فإن حصتها السوقية محدودة وذلك للأسباب التالية:

- صغر حجم المؤسسة؛
- صغر حجم الإنتاج؛
- ضآلة حجم لرأس المال؛
- محلية النشاط؛
- الإنتاج موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها؛
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمائل في الإمكانيات والظروف.

على ضوء هذه الأسباب تبقى فرصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهيمنة على السوق محدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تلجأ لعملية الاحتكار كوسيلة فعالة للسيطرة على السوق نظرا لضخامة رأس مالها و كبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية وكثرة اتصالاتها.

الفرع الثاني: المعايير الكمية.

إضافة إلى المعايير النوعية سابقة الذكر فقد تم وضع معايير كمية ساهمت إلى حد كبير في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها: معيار العمالة؛ معيار رأس المال؛ معيار حجم الموجودات الثابتة ومعيار رأس المال إلى العمل.



1. معيار العمالة:

يعتبر معيار العمالة من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وحسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات إلى ثلاث أنواع هي:¹

1.1. المؤسسات الاقتصادية الكبرى:

إن هذه المؤسسات توظف أعدادا هائلة من العمال قد يتجاوز الآلاف قياسا بكمية الإنتاج الهائلة التي تنتجها وقد تنقسم إلى مؤسسات كبرى دولية النشاط كالشركات متعددة الجنسيات ومؤسسات كبرى محلية النشاط.

2.1. المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي:

تشمل كافة أوجه النشاط الاقتصادي والمدير في هذه المؤسسة يستعين بعدد من العمال شرط أن لا يزيد عددهم عن عشر عمال و أما الأصناف التي تندرج ضمن هذا النوع فتتمثل في: الصناعة الحرفية و التقليدية والصناعات المنزلية والأسرية.

3.1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يتواجد هذا النوع من المؤسسات في معظم دول العالم ويركز على القطاعات الاقتصادية: زراعية صناعية و خاصة الخدمات، أما عن العمال فقد تم تحديد عددهم كما يلي:²

1. مؤسسة مصغرة والتي تستعمل من 1 إلى 9 عمال؛

2. مؤسسة صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل؛

3. مؤسسة متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

و هنالك من يقسم هذا النوع من المؤسسات كما يلي:³

1. مؤسسة صغيرة أقل من 10 عمال؛

2. مؤسسة متوسطة بين 10 إلى 100 عامل؛

3. مؤسسة كبيرة أكثر من 100 عامل.

¹ خوني؛ حساني. "آفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مرجع نفسه، ص. 896 .

² ناصر داداي عدون. اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى (الجزائر: دار المحمدية، 1998)، ص. 71.

³ عدون، مرجع نفسه، ص. 71.



2. معيار رأس المال:

يعتبر من أهم المعايير المستخدمة في تحديد حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصرا مهما في تحديد حجم الطاقة الإنتاجية وهو يختلف من بلد لآخر فعلى مستوى الدول المتقدمة حددت قيمة رأس مال مؤسسة صغيرة بـ 700 ألف دولار، أما على مستوى مجموعة من الدول الآسيوية شملت الفلبين الهند، كوريا وباكستان فتبلغ قيمة رأس المال ما بين 35 - 200 ألف دولار، أما على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي فقد حدد بـ 600 ألف دولار تقريبا.¹

3. معيار حجم الموجودات الثابتة:

يجب أن نميز بين المؤسسات الصغيرة التي تستخدم العمالة بكثافة والمؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا بكثافة. فالأولى تبلغ قيمة موجوداتها الثابتة ما بين (50000 - 500000) دولار أما الثانية فيجب أن تبلغ قيمة موجوداتها الثابتة ما بين (10000 - 2500000) دولار.²

4. معيار معامل رأس المال إلى العمل:

إن الخاصية المميزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي انخفاض معامل رأس المال إلى العمل حيث أن هذه المؤسسات كثيفة العمالة لا سيما في المشروعات الحرفية وبالتالي فهي تساهم في امتصاص البطالة خاصة في الدول النامية التي تعاني زيادة مفرطة في النمو السكاني وارتفاع نسب البطالة، إضافة إلى أن هذه الخاصية تؤدي بهذه المؤسسات إلى استعمال ضئيل للتكنولوجيا وتجنبها بذلك مصاريف الصيانة.³

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد انتشر انتشارا واسعا في مختلف دول العالم لكي يحدد نوع معين من المؤسسات، إلا أن هذا المصطلح لم يعبر عن حقيقة وضعية هذه المؤسسات فالغموض قد ساد في تحديد معنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذا فأمام هذا الغموض فإن إشكالية تعريف هذا النوع من المؤسسات تبقى قائمة، لذا سنستعرض آراء عدة مختصين محاولين بذلك إعطاء تعريف لمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معتمدين في ذلك على المعايير سابقة الذكر.

¹. نبيل جواد. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007)، ص.30.

². جواد، مرجع نفسه، ص. 30.

³. جبار محفوظ. " المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها. دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999 - 2001"، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003، ص.403.



الفرع الأول: التعريف الأمريكي

ترى هيئة المنشآت الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية والتي تدعى:

The small business administration سنة 1953م بأن العامل المحدد والأساسي في

تعريف الم ص و م* هو طريقة التسيير بمعنى آخر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي: "المؤسسات المسيرة بطريقة حرة أي هي ملك للمسير والتي تهيمن على السوق".¹

الفرع الثاني: التعريف البريطاني:

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك

المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:²

1.2. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار؛

2.2. حجم رأس مال لا يزيد عن 65.6 مليون دولار؛

3.2. عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عامل.

الفرع الثالث: التعريف الفرنسي:

كان أول من أعطى تعريف الم ص و م في فرنسا هو **Léon Gingembre** سنة 1944م

حيث كان من أهم المؤسسين للاتحادية العامة للم ص و م (CG P.M.E) أي: **La**

confédération générale de P.M.E

وكان هذا التعريف كالتالي: "مالك مؤسسة صغيرة ومتوسطة هو مستثمر لرأس ماله الخاص

ويقوم بالتسيير الإداري والتقني الفعلي لها، مع ضمان الاتصال المباشر والمستمر بالعمال"³.

على ضوء هذا التعريف، نلاحظ وجود استقلالية في التسيير لمدير هذه المؤسسة باعتباره مالكا

لرأس ماله مع ضمان اتصال جيد مع العمال.

* . نرّمز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالرمز م ص و م .

¹. إسماعيل شعباني. " ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003، ص.60 .

². جواد. إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص. 25 .

¹. مسعود أمير معيزة. " طرق تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و آفاق تطويرها : دراسة حالة المشروعات المحلية " في رسالة

ماجستير (غير منشورة) ، سطيف: جامعة فرحات عباس، 2004 - 2005 ، ص . 15.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



وعند الاعتماد على معيار العمالة فإنه تم إعطاء تعريف للم ص و م في فرنسا حسب الجدول

كالتالي:

جدول رقم 3 : تعريف الم ص و م في فرنسا.

عدد العمال	المؤسسة
من 1 إلى 9 عمال	مؤسسة مصغرة جدا Micro
من 10 إلى 19 عامل وكذلك من 1 إلى 19	مؤسسة صغيرة جدا TPE
من 20 إلى 49 عامل وكذلك من 1 إلى 49	مؤسسة صغيرة PE
من 50 إلى 249 عامل	مؤسسة متوسطة PM
من 1 إلى 249 عامل	مؤسسة صغيرة و متوسطة PME

المصدر: سعيد الهواري. "محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة نظرية و تطبيقية"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة، 2006 - 2007، ص. 19 .

الفرع الرابع: التعريف الياباني

لقد عرفت الم ص و م في آسيا تطورا ملحوظا خاصة في اليابان، الهند ، كوريا الجنوبية وعلى ذكر اليابان فقد أعطته أهمية كبيرة لما يلعبه هذا النوع من المؤسسات من دور فعال في الاقتصاد الياباني وهناك معياران¹ تعتمد عليهما الم.ص.م في اليابان وهما مختلفان عما هو سائد في أوروبا وأمريكا، الأول يتعلق بالملكية، فالم.ص.م في اليابان هي ملك لجماعة وليس لشخص واحد، أما المعيار الثاني فالم.ص.م في اليابان تقوم بالمقاوله من الباطن أو التعاقد من الباطن وهو خيار استراتيجي لضمان بقاء واستمرار عمل المؤسسات الصغيرة حيث تقوم هذه المؤسسات بإنتاج منتج لصالح زبون آخر (كبير إجمالا) ويقوم ببيع هذا الإنتاج لصالحه.²

¹. شعباني. " ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، مرجع سابق، ص. ص. 66 - 67.

². جواد. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص.37.



وعند الأخذ بمعيار العمالة فإنه تم تصنيف مختلف هذه المؤسسات في اليابان كما يلي:¹

- مؤسسة صغيرة: من 1 إلى 9 أفراد؛

- مؤسسة متوسطة: من 10 إلى 299 فرد؛

- مؤسسة كبيرة: من 300 فأكثر.

الفرع الخامس: تعريف الإتحاد الأوروبي

لقد تم تعريف الم ص وم حسب الإتحاد الأوروبي كما في الجدول التالي:

جدول رقم 4. تعريف الم ص وم حسب الإتحاد الأوروبي.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموعة الميزانية السنوية	الذاتية
مؤسسة صغيرة جدا	من 1 إلى 9	أقل من مليون	أقل من مليونين	25% أو أكثر من رأس المال
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 10 مليون	أقل من 10 مليون	أو من حق التصويت لشركة
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	أقل من 50 مليون	أقل من 43 مليون	أخرى
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 50 مليون	أكثر من 43 مليون	

المصدر: الهواري. "محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة نظرية وتطبيقية"، مرجع نفسه، ص. 19.

المطلب الثالث: خصائص الم.ص.م .

تمتاز الم ص و م عن غيرها من المؤسسات الأخرى ببعض الخصائص منها:²

الفرع الأول: سهولة التأسيس (النشأة):

تستمد الم.ص.م عنصر السهولة في إنشائها من استخدامها لرؤوس أموال ضئيلة نسبيا حيث تلجأ إلى التمويل الذاتي عن طريق مدخرات الأفراد وتجنب التوجه إلى البنوك لقلّة الضمانات المقدمة.

¹. عثمان حسن عثمان. "مفهوم الم ص و م و دورها في التنمية الاقتصادية"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003، ص. 18.

². بوخاوة إسماعيل؛ عطوي عبد القادر. "التجربة التنموية في الجزائر و إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003، ص. ص. 836 - 838.



الفرع الثاني: الاستقلالية في الإدارة:

إن من بين المميزات البارزة في الم.ص.م أن مالك رأس مالها هو نفسه مسيرها وهو يشرف على كل قسم فيها، له الحرية في اتخاذ القرارات الهامة ودون تدخل أي طرف، هذا ما يؤدي إلى وجود المرونة في عمل هذه المؤسسة مما يؤدي إلى رفع عملية الأداء وبالتالي تحقيق عائد كبير.

الفرع الثالث: مركز التدريب الذاتي:

إن طابع الم.ص.م يجعلها مركزا ذاتيا للتدريب لمالكيها والعاملين فيها، باعتبار العلاقة المباشرة بين المدير والعاملين والتي تسمح لهم بالعمل في جو مليء بالانسجام والترابط واكتساب أكثر للمعلومة وبالتالي استيعاب أكثر لتقنيات الإنتاج.

الفرع الرابع: جودة الإنتاج:

إن التخصص الدقيق الذي تتمتع به الم.ص.م يسمح لها بإنتاج منتجات ذات جودة عالية ونظرا لاعتمادها على مهارات حرفية ومهنية فإنها تستجيب بشكل مباشر لمختلف حاجيات ورغبات المستهلكين.

الفرع الخامس: تعظيم الناتج المحلي و تنويع هيكل الناتج الصناعي:

نعني بتعظيم الناتج المحلي بكفاءة رأس المال المستخدم وذلك بقياس إنتاجية وحدة رأس المال (والذي يساوي القيمة المضافة / رأس المال المستثمر) حيث أنه توجد هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة و إنتاجية رأس المال وبالتالي فإن الم.ص.م من خلال حجمها تساهم في زيادة إنتاجية وحدة رأس المال لانخفاض رأس مالها وبالتالي الزيادة في الناتج المحلي. أما فيما يخص تنويع هيكل الناتج الصناعي فالم.ص.م تساهم في ذلك بشكل كبير من خلال الدخول في تنمية العديد من المجالات الصناعية ومن أهمها: المواد الغذائية، المنتجات، الملابس الجاهزة، المنتجات الجلدية، الخزف و الخشب ... الخ.



الفرع السادس: توفير الخدمات للصناعات الكبيرة

تنشط الم.ص.م في مجال المقاولات من الباطن **Sous traitance** وهي بذلك تعمل على توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة وتدعمها،¹ ومثال ذلك العملاق الأمريكي لصناعة السيارات جنرال موتورز الذي يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في عملية تصنيع السيارات، هنا يظهر جليا الدور الكبير للم.ص.م في تدعيم نشاط المؤسسات الكبيرة.

الفرع السابع: تعديل الميزان التجاري

نظرا لأهمية الم.ص.م في الاقتصاد القومي من خلال مساهمتها في زيادة الناتج المحلي وامتصاص البطالة فهي أيضا تساهم في تعديل الميزان التجاري عن طريق إنتاج منتجات محلية تكون بديلة عن المنتجات المستوردة هذا من جهة، وهي أيضا تساهم في تصدير هذه المنتجات إلى الأسواق الخارجية قصد التعريف بها من جهة أخرى وبالتالي فهي تحاول تعديل الميزان التجاري بما يحقق المنفعة لاقتصاده.

الفرع الثامن: إحداث التوازن بين المناطق

إن من بين مميزات الم.ص.م قدرتها على التغلغل الجغرافي بين المناطق وخاصة المناطق المحرومة و البعيدة عن المدن مما يؤدي إلى تنمية تلك المناطق واستقرار السكان فيها.

المطلب الرابع: خصائص التسويق في الم.ص.م

يتسم نشاط التسويق في الم.ص.م بالخصائص التالية:²

1. أن المشروع الصغير يخدم سوقا ضيقا ومحدودا نسبيا مما يؤدي إلى:
 - 1.1. القرب من العملاء، وتقديم خدمات شخصية لهم وتكوين صداقة معهم؛
 - 2.1. توافر المعرفة الدقيقة عن السوق والعملاء مما يقلل الجهد المبذول في بحوث التسويق؛
 - 3.1. التركيز على الخدمات المقدمة للعميل كميزة تنافسية بدرجة أكبر من التركيز على المنافسة السعرية .

¹ عدون. اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص. 72.

² . هالة محمد لبيب عنبة . إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي : دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى(القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002)، ص.131.

2. نتيجة عدم القدرة على الإنتاج أو الشراء الكبير، ترتفع تكلفة إنتاج الوحدة مما يزيد من

سعرها.

3. تحد القدرة المالية من القيام ببرامج الترويج أو الاعتماد على الوكالات الاعلانية إذا كانت

مكلفة .

4. يعتمد الترويج أساسا على البيع الشخصي و على العملاء الراضين عن منتجات المشروع

والإعلان بالإعلانات المبوبة أو بدليل التليفون أو اللوحات المضيئة .

5. إمكانيات التسويق محدودة نتيجة للشراء والتخزين بكميات قليلة.



المبحث الثاني: أهمية الم.ص.م والعراقيل التي تواجهها والتحديات المستقبلية التي تنتظرها.

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في الاقتصاديات الوطنية خاصة في الدول المتقدمة، لكن في المقابل فهي تعاني من المشاكل في الدول المتخلفة التي تحد من تطورها ولكن هذا لا يمنع أن هناك تحديات تنتظرها لتظهر فعاليتها في هذه المناطق.

المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إضافة إلى الخصائص التي تتميز بها الم.ص.م عن المؤسسات الكبيرة فقد تتمثل أهميتها البالغة في النقاط التالية:¹

1. وسيلة لجمع المدخرات وتحفيز المهارات التنظيمية المحلية، حيث يمكن للأفراد توجيه مدخراتهم لإنشاء مشروعات صغيرة؛
2. وسيلة لتحديث الصناعات التقليدية التي غالبا ما تميز المشروعات الصغيرة؛
3. إيجاد فرص عمل فالم.ص.م تعمل على امتصاص البطالة بشكل كبير؛
4. التوزيع الجغرافي للصناعة فصغر حجم المشروع ومحدودية إمكانياته، يعطيه فرصة التوطن خارج المدن الكبرى وبالتالي وجود سهولة في إعادة التوزيع الجغرافي للصناعة؛
5. تنويع القاعدة الصناعية من السلع فالم.ص.م تستطيع أن تدخل في مجالات إنتاج تحتاجها المؤسسات الكبيرة وبالتالي تلعب دور مكمل للمؤسسات الكبيرة؛
6. استخدام الموارد العاطلة فالم.ص.م يمكنها توظيف موارد التي لو لم تستخدمها هذه المشروعات لبقيت دون استخدام؛
7. المساهمة في تخفيض معدلات الفقر خاصة في الدول الفقيرة لما توفره من مناصب شغل من جهة، ولما تنتجه من سلع استهلاكية منخفضة الثمن مقارنة بالمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى.

¹. فتيحة ونوغي. "أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003، ص.ص. 721 - 722.



المطلب الثاني: العراقيل التي تواجه الم.ص.م

على الرغم من الأهمية البالغة التي تلعبها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، لازالت هذه الأخيرة تعاني العديد من المشاكل والمعوقات التي تحد من قدرتها على الارتقاء في مستوى أدائها وهذه المشاكل قد تكون طرفية أو هيكلية كما قد تكون على المستوى الجزئي أو الكلي ستحاول التطرق لأهم هذه المعوقات.¹

الفرع الأول: المشكلات الإدارية: من بين المشاكل الإدارية المطروحة نجد ما يلي:

- باعتبار أن ملكية الم.ص.م تعود لشخص واحد وهو الذي يتخذ مختلف القرارات المصيرية هذا ما ينتج عنه الانغلاق على مشاركة الآخرين في التسيير وهذا ما يؤدي إلى محدودية أداء الم.ص.م.

- باعتبار أن الم.ص.م تتسم بالطابع العائلي، هذا ما يؤدي إلى عدم وجود عدالة في توزيع المدخيل والمكافآت إضافة إلى المشاكل العائلية التي قد تقع مما يهدد استمرارية هذه المؤسسات.

- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على قبول المشروع، زيادة على التباطؤ الإداري الموجود على مستوى المصالح الإدارية العامة من أجل تأسيس الم.ص.م.²

الفرع الثاني: الأرض اللازمة لعمل المنشآت الصغيرة:

من بين الأولويات نجد الأرض التي تقوم عليها الم.ص.م فمن بين المشاكل الموجودة نجد:

- ضعف التخطيط العمراني وتخصيص المناطق اللازمة وتشغيل الصناعة الصغيرة ؛
- قد تحصل المنشآت على قطعة أرض لكن قد تكون بعيدة عن مناطق توافر تسهيلات البنى التحتية مما يحمل المؤسسة نفقات نقل إضافية .

¹ . عبد المنعم محمد الطيب. "تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل الآليات الجديدة لتحرير التجارة - التجربة السودانية"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003 ، ص.ص. 177 - 183.

² . رجم نصيب؛ فاطمة الزهراء شايب. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003، ص. ص. 84 - 85.



الفرع الثاني: المواد الخام المحلية و المستوردة:

تعاني الم.ص.م في هذا المجال من العقبات التالية:

- ندرة وارتفاع أسعار المواد الخام خاصة عندما لا يسمح لهذه المؤسسات بالاستيراد المباشر لها و يجعلها تعتمد على التجار والوسطاء المحليين والتي ترضخ لشروطهم.
- انخفاض جودة المواد الأولية المحلية وفي بعض الأحيان تعاني من ندرة الاحتكار من المنتجين لها.
- تجنباً للمشاكل الأول فقد تلجأ الم.ص.م إلى استخدام مواد أولية ذات جودة منخفضة وهذا يؤثر على جودة الخدمات والسلع.
- عدم التمتع بالإعفاءات الجمركية أو قلة الحصول على إجازات (حصص) استيراد المنتجات المصنعة والوسيلة مما يؤدي بالم.ص.م إلى الشراء من المؤسسات الكبيرة هذا ما يؤدي إلى إضعاف قدرتها على التنافس.

الفرع الرابع: الخدمات و الهياكل الأساسية

من بين المشاكل نجد ما يلي:

- عدم انتظام التيار الكهربائي وانقطاعاته المستمرة مما يعطل مختلف العمليات الإنتاجية؛
- الاختلالات المستمرة في شبكة المياه العذبة وشبكة الصرف الصحي؛
- نقص في شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريدية؛
- ضعف شبكة الطرق ووسائل النقل عموماً وارتفاع تكاليفها.

الفرع الخامس: العمالة المدربة المؤهلة

من بين المشاكل التي تعترضها الم.ص.م في هذا المجال نجد:

- عدم وفرة العمالة المدربة والمؤهلة؛
- تدهور المستوى المهني والتقني والفني للعاملين وضعف التوجه نحو التحديث؛
- عدول الشباب عن تعلم مهن آبائهم خاصة المهن التي تتطلب مهارات عالية؛
- محدودية مجالات التدريب نظراً للتكلفة العالية؛
- عدم اللجوء إلى المهارات المستوردة نظراً لارتفاع تكاليفها؛



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



- هجرة العمالة للخارج للبحث عن فرص أفضل بالتالي تعتبر خسارة للمؤسسة.

الفرع السادس: قلة الآلات و المعدات والمكائن وانخفاض التكنولوجيا المستخدمة

من بين المشاكل في هذا المجال نجد ما يلي:

- ضعف القدرات التكنولوجية عموما وعدم المرونة في بعض خطوط الإنتاج؛

- عدم توفر الآلات والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإنتاج بما يتلاءم مع متطلبات الأسواق

المحلية؛

- استعمال مكائن ومعدات قديمة أو مستعملة سابقا مما يزيد من تكاليف الصيانة ويقلل من

القدرة الإنتاجية.

الفرع السابع: التسويق

هناك بعض المشكلات التسويقية منها:

- انخفاض أو تقلب الطلب على بعض المنتجات وانعكاسات ذلك على كفاءة المؤسسة.

- عدم وجود حماية للمنتجات من السلع الأجنبية المستوردة خاصة أنها أجود من المحلية؛

- محدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة؛

- استغلال التجار والوسطاء للمنشأة الصغيرة وحصولهم على هوامش توزيع مالية؛

- انخفاض جودة السلع والخدمات خاصة بسبب مشكل المواد الأولية واليد العاملة؛

- عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد معلومات المؤسسة عن أسواقها.

الفرع الثامن: المشكلات المالية و التكنولوجية:

- عدم وضوح القوانين في المجال الجبائي والتمويلي (تكلفة متابعة القروض) وكذلك في مجال

استيراد المواد الأولية وأدوات الإنتاج؛

- تفضيل البنوك تمويل المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجة قلة

الضمانات؛

- عدم مواكبة الم.ص.م للتطورات التكنولوجية والحديثة نظرا لتكاليفها الباهظة مما يؤدي إلى

استخدام آلات قديمة.



المطلب الثالث: التحديات المستقبلية التي تنتظر الم.ص.م من أجل النهوض بوضعيتها.

رغم المشاكل التي تعترض مسار الم.ص.م فإنه تنتظرها تحديات مستقبلية يجب أن تتبناها من أجل ضمان استمراريتها، من بين هذه التحديات نجد ما يلي:¹

- تحدي الإصلاح الاقتصادي:

إن تبني مسار إصلاح اقتصادي سليم و تشجيع الاستثمار الوطني وخاصة الأجنبي يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين المؤسسات وبالتالي جودة عالية للسلع المعروضة لذا فعلى الم.ص.م أن تتكيف مع هذه الأوضاع وتحاول إظهار فعاليتها.

- تحدي التكنولوجيا المعلوماتية:

يجب على الم.ص.م أن تواكب مختلف التطورات التكنولوجية المتواجدة خاصة في مجالات عدة مثل: الإنتاج، التسويق وأيضا الاعتماد على المعلوماتية في سير هذه الأنشطة.

- تحدي الكفاءة الإدارية و البشرية:

يجب الاهتمام بالموارد البشرية لما لها من فعالية على سير عملية الإنتاج وتزويدها بمختلف التقنيات الحديثة أي يجب أن تكون فعالية للتدريب. من أجل الوصول إلى تبني هذه التحديات يجب على الم.ص.م أن تأخذ بعدة استراتيجيات، تساعد على البقاء والصمود أمام المؤسسات الكبرى، من أهم الاستراتيجيات نجد ما يلي:²

1. إستراتيجية تحديد و استغلال الميزة التنافسية:

تتحقق هذه الإستراتيجية عن طريق نوعين من المشاريع:

الأول: المشاريع الكبيرة بكل ما تملكه من موارد، يد عاملة مؤهلة، واتساع رقعة الأسواق التي

تغطيها؛

¹. ناجي بن حسين. "مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وآفاق تطويرها في الجزائر"، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003 ، ص. ص. 350 - 352.

². بن حسين ، مرجع نفسه، ص.351.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



الثاني: المشاريع المتخصصة التي تعمل على تقديم سلع وخدمات محددة و متخصصة لذا مجال عمل الم.ص.م هو في الخيار الثاني فهي تحاول تبني التخصص وتحاول تحديد ميزة التنافس التي تستطيع من خلالها الاستمرار.

2. إستراتيجية خدمة المشروعات الكبيرة و تنميتها:

ويتحقق ذلك من خلال عمليات التعاقد من الباطن حيث تقوم الم.ص.م بإنتاج بعض الأجزاء التي تدخل في إنتاج منتجات المؤسسات الكبيرة مما يقلل التكاليف على المؤسسات الكبيرة. ومن أجل تحقيق الميزة الفضلى لتعاقد الم.ص.م مع المصانع الكبرى يجب توفر ما يلي:¹

- المهارة التي تعني مدى قدرة المصانع الصغيرة على تصنيع هذه الأجزاء للمصانع الكبيرة وكل ما تتطلبه هذه العملية من احترام الجودة والدقة والوقت المناسب.

- وضع صيغة قانونية محددة لهذا التعاقد من الباطن يضمن مصالح الطرفين.

¹. بن حسين ، مرجع نفسه، ص.352.



المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومختلف المشاكل التي

تعرضها.

لم تعط السلطات العمومية أهمية كبيرة للم.ص.م في عهد الاقتصاد المخطط فقد كانت تقتصر على بعض الأنشطة المحدودة، إلا أنه وبعد الإصلاحات الكلية التي شملت جميع الميادين تمهيدا للانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق ظهرت أهمية الم.ص.م، حيث في التسعينات كان النسيج الصناعي الجزائري مكونا أساسا من المؤسسات الصناعية العمومية حيث كانت تمثل 80% من القدرات الصناعية، أما 20% المتبقية فهي عبارة عن صناعات ومؤسسات صغيرة ومتوسطة (P.M.I - P.M.E) تابعة للقطاع الخاص.¹

المطلب الأول: تعريف الم.ص.م في المشروع الجزائري.

ظهرت الم.ص.م في الجزائر قبل الاستقلال حيث كانت مملوكة للاستعمار الفرنسي وتحقق له أهدافه، وبعد الاستقلال تم تأميمها ولكنها في نفس الوقت عرفت تهميشا كبيرا بسبب السيطرة التامة للمؤسسات الكبيرة التابعة للدولة وبعد أزمة 1986م تحولت الجزائر من تبني نمط الاقتصاد المخطط إلى نمط اقتصاد السوق أين أعطي الاعتبار للقطاع الخاص ومدى أهميته في الحياة الاقتصادية وبالتالي أعيد النظر في دور وأهمية الم.ص.م للاقتصاد الوطني، إلا أنه وفي ظل هذه الظروف لم يحدد تعريفا دقيقا لهذا النوع من المؤسسات إلا من خلال بعض المحاولات الفردية غير الرسمية نذكر منها ما يلي:²

الفرع الأول: المحاولة الأولى

ظهرت أول محاولة لتعريف هذا النوع من المؤسسات من خلال وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية والذي أقر بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي وحدة إنتاجية تتميز بأنها مستقلة قانونيا

¹. حسين رحيم، "تمويل الم.ص.م في الجزائر: تشخيص ومقترحات" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003، ص.ص. 388 - 400.

². شهرزاد زغيب؛ ليلي عيساوي. "المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر - واقع و آفاق"، في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات المتوسطة والصغيرة ودورها في التنمية، الأغواط: مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثلجي، 2002، ص.ص. 4-5.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



وتشغل أقل من 500 عامل و تقدر قيمة إنشائها بأقل من 10 مليون دج، كما تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج.

ويمكن لهذه المؤسسات أن تظهر بإحدى الأشكال التالية:

- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية ؛

- فروع للمؤسسات الوطنية ؛

- مشروعات مختلطة؛

- مؤسسات مسيرة ذاتيا؛

- تعاونيات ؛

- مؤسسات خاصة.

الفرع الثاني: المحاولة الثانية

تمت المحاولة الثانية من طرف المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة (EDIL) في إطار الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة حيث قدمت تعريفا يرتكز على معياريين كميين هما اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف بذلك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسة التي تتوفر فيها المواصفات التالية:

- تشغل أقل من 200 عاملا .

- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج .

الفرع الثالث: المحاولة الثالثة

أما عن المحاولة الثالثة فقد تم اقتراحها من طرف الباحث " رابح محمد بلقاسم " أثناء انعقاد ملتقى حول المناطق الجبلية إذ اعتبر الباحث أن كل وحدة إنتاجية ذات حجم صغير وتتمتع بالتسيير المستقل، وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو عامة هي مؤسسة محلية ولائية أو بلدية.

الفرع الرابع: المحاولة الرابعة

بعد هذه المحاولات الفردية لم يظهر تعريف رسمي لهذا النوع من المؤسسات إلا من خلال التعريف الذي قدمه وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث عرفها كالتالي: " تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو صغيرة ومتوسطة صناعية كل وحدة إنتاج للسلع والخدمات التي لها تسيير



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



مستقل وعدد عمالها ما بين 8 و300 يد عاملة دائمة¹، ومن خلال انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي، وتوقيعها على ميثاق بلونيا حول الم.ص.م في جوان 2000 م وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للم.ص.م، تم إصدار قانون توجيهي خاص بترقية الم.ص.م في 2001/12/12م والذي يهدف إلى تعريف هذا النوع من المؤسسات (حيث يعتمد على المعايير الأوروبية التالية: حجم العمالة الموظفة، رقم الأعمال السنوي، والحصيلة السنوية، بالإضافة إلى معيار الاستقلالية)، ويحدد سبل دعمها وترقيتها.

فحسب المادة الرابعة من هذا القانون والتي تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها: مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تتوفر فيها الشروط التالية:²

- تشغل من 1 إلى 250 شخص؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمس مائة (500) مليون دينار؛

- تستوفي معايير الاستقلالية.

أما المواد 5،6،7، من هذا القانون فقد صنفت المؤسسات إلى ثلاث مجموعات: متوسطة صغيرة و مصغرة وقدمت لها تعاريف خاصة بها بالاعتماد على ثلاث معايير نعرضها كالتالي:

- المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

- المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

ويمكن تلخيص هذه التعاريف في الجدول التالي :

¹. نجية ضحاك . " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمل واليوم، أفاق تجربة الجزائر ، " في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر : جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص. 137.
². وزارة الم.ص.م. " القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م في الجريدة الرسمية "، العدد 77، بتاريخ 2001/12/15، ص. 5 .



جدول رقم 5. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	مجموع الميزانية السنوية (مليون دج)
م.مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 20	أكبر من 10
م.صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200	لا يتجاوز 100
م.متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 إلى 2000	من 100 إلى 500

المصدر: وزارة الم.ص.م. " القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م في الجريدة الرسمية "، العدد 77، بتاريخ 2001/12/15، ص. 6 .

المطلب الثاني: مراحل تطور الم.ص.م في الجزائر.

لقد مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بثلاث مراحل كالتالي:

1963-1982، 1982-1988، 1988- إلى نهاية سنة 2009 م .

الفرع الأول: المرحلة الأولى: 1963 - 1982.

تميزت فترة الاستعمار الفرنسي بتدهور مختلف الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وحتى الثقافية وعند التحدث عن وضعية المؤسسات الجزائرية آنذاك فإننا يجب أن نتحدث عن وضعية الم.ص.م والتي كانت حوالي 98% منها مملوكة للمستوطنين الفرنسيين أما التي كانت مملوكة للجزائريين فقد كانت مساهمتها محدودة من حيث العمالة والقيمة المضافة.¹

أما بعد الاستقلال فكان قطاع الم.ص.م هش البنية ومحو لا إلى الخارج و متكون هيكليا من بعض الوحدات الصغيرة التي كانت تنشط في القطاع الاستخراجي والتي ربطت حقول إنتاجها بموانئ التصدير البحرية ومن فروع للصناعات الاستهلاكية والوسيطية الصغيرة والمتوسطة التي تتركز حول المدن الكبرى التي كانت تابعة للمستوطنين الفرنسيين وكان قطاعا خاضعا للملكية الأجنبية التي

¹. صالح صالحي. " أساليب تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري،" في مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،

العدد الرابع، سطيف : جامعة فرحات عباس، 2002، ص. ص. 22 - 46.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



استوطنت في الجزائر وأست لها فروعاً خاصة في الصناعات الاستخراجية،¹ وكان لمغادرة ملاك هذه الوحدات الصناعية الأثر السلبي على تسييرها مما أدى إلى تدخل الدولة في تسييرها عن طريق قانون التسيير الذاتي AUTOGESTION سنة 1963م ثم قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ 1971م (الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/8/21م) والمتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة والمرسوم رقم 02/62 الصادر بتاريخ 1962/10/22م والمتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة، هذا كله من أجل تشغيلها وأصبحت بذلك تابعة للدولة بصفة رسمية إلا أنه و بعد تبني الدولة للنظام الاشتراكي وإعطاء الدور الرئيسي للقطاع العام من خلال اعتماد سياسات الصناعات المصنعة عرفت منظومة الم.ص.م تدهوراً كبيراً سواء التي كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، حيث ورغم ظهور قوانين الاستثمار في 1963م، إلا أن تأثيرها كان ضعيفاً على تطور الم.ص.م خاصة وأن منح الرخص والاعتمادات للمشاريع الخاصة كان يمر عبر اللجنة الوطنية للاستثمارات CNI على أساس معايير اختيارية وبالتالي نستطيع أن نقول أن الم.ص.م في الفترة 1963-1982 لم تكن لها سياسة واحدة خاصة التابعة للقطاع الخاص باعتبار الرقابة الشديدة التي فرضت عليه وخاصة من الناحية الضريبية والتي كانت السبب في تعطيل تمويلها الذاتي وتأخر عملية الإنتاج بالإضافة إلى القانون التشريعي للعمل الذي كان متشدداً أكثر في غلق التجارة الخارجية في وجه م.ص.م الخاصة.²

الفرع الثاني: المرحلة الثانية: 1982 - 1988.

عرفت سنوات الثمانينات بداية ظهور عدة سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني منها المخطط الخماسين الأول (1980-1984) والثاني (1985-1989) وهما يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الاختيار الاشتراكي وإعادة الاعتماد نسبياً للقطاع الخاص حيث صدرت العديد من القوانين المتعلقة بالاستثمار (القانون المؤرخ في 1982/08/21) أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية (المرسوم 242/80) المؤرخ في 4 أكتوبر 1980 والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات الاقتصادية (المرسوم 192/88) والمؤرخ في 4 أكتوبر 1988،³ بعدها جاءت أزمة 1986 والتي لجأت فيها

¹ . عثمان لخلف، " واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها : دراسة حالة الجزائر،" في رسالة دكتورا (غير منشورة)، الجزائر : جامعة الجزائر، 2003-2004، ص.115 .

² . الطاهر بن يعقوب؛ محمد بوهزة . " تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : حالة المشروعات المحلية بسطيف،" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوربي مغارب من 25 - 28 ماي 2003، ص.237.

³ . صالح . " أساليب تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري،" مرجع سابق، ص.24.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



الجزائر إلى صندوق النقد الدولي من أجل تطبيق إصلاحات هيكلية و انتقل بعدها الاقتصاد الجزائري من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق أين ظهرت قوانين جديدة تخص خصوصية المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص، وبالتالي تطور ملحوظ لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة : ابتداء من 1988 إل يومنا هذا :

ابتداء من 1990م طبقت الجزائر عدة إصلاحات من خلال إصدار عدة قوانين تهيئ الإطار العام لخصوصية المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري، حيث من بين هذه القوانين نذكر ما يلي :¹

1. القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990م :

والمتعلق بالنقد والقرض وهو عبارة عن إطار تنظيمي للقطاع المصرفي حيث أصبح بنك الجزائر مسئولا عن السياسة النقدية والرقابة على الجهاز المصرفي وألغى التمويل المباشر من الخزينة العمومية لاستثمارات المؤسسات العمومية وتوحيد المعاملة بين المؤسسات العمومية والخاصة فيما يخص الحصول على القروض، كما كرس هذا القانون في مادته 183 على مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، كما نص على إنشاء البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية وتفعيل دور القطاع الخاص للمساهمة في التنمية الاقتصادية .

2. قانون الاستثمار لسنة 1993:

صدر قانون ترقية الاستثمارات طبقا للمرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 ويتضمن هذا القانون المحاور التالية:

- الحق في الاستثمار بحرية وقد ورد هذا الحق في نص المادة الثالثة من قانون ترقية الاستثمار والتي تقضي على أنه : " تنجز الاستثمارات بكل حرية مع مراعاة التشريع والتنظيم المتعلقين بالأنشطة المقننة وتكون هذه الاستثمارات قبل إنجازها موضوع تصريح لدى وكالة ترقية الاستثمار".

¹ . منتدى ستار تايمز، بحث مقدم بعنوان : المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، في الموقع الالكتروني التالي : <http://ISLAMFIN.GO.FORUM.NET/MONTADA-F13/ TOPIC-T 1834.HTM>، الجزائر، 4 يونيو



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



- عدم التمييز بين المستثمرين وطنيين كانوا أم أجانب أمام القانون بحيث أنه : " يحدد هذا المرسوم التشريعي النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية الخاصة وعلى الاستثمارات الأجنبية ".¹

- ينحصر تدخل السلطات العمومية في تقديم التحفيزات للمستثمرين أساسا عبر تقديم تخفيضات جبائية وشبه جبائية حيث ينص القانون على حوافز وتشجيعات وإعفاءات عامة بالإضافة إلى حوافز خاصة تمنح للاستثمارات التي تنشأ في المناطق التي تطمح الدولة في تنميتها.

- تخلى قانون ترقية الاستثمار عن آلية الاعتماد المسبق واستبدالها بآلية التصريح المسبق.
- إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمارات و متابعتها APSI لمساعدة المتعاملين على إتمام الإجراءات العادية عبر الشباك الموحد وتحديد أقصى أجل لدراسة الملفات بـ 60 يوما، ونظرا للعراقيل التي عرفت هذه الوكالة فقد استبدلت بعدها بهيئة أخرى تدعى بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI و التي أنشأت في 2001م.

3. إنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية:

نظرا لاقتناع السلطات العمومية بالأهمية الكبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية خاصة في المساهمة في القيمة المضافة والتخفيف من حدة البطالة، فإنها عملت على فصل هذا القطاع على القطاعات الأخرى بإنشاء وزارة منتدبة خاصة بهذا القطاع سنة 1991م ثم تحولت إلى وزارة شأنها شأن الوزارات الأخرى، تتكفل بكل المشاكل المتعلقة بهذا القطاع وتهتم بمختلف الآفاق المستقبلية المتعلقة به، حيث تم إنشاءها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211 المؤرخ في 18 يوليو 1994م و الذي حدد أهدافها، بعدها جاء المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المؤرخ في 11 يوليو 2000م ليحدد مهامها كما يلي:¹

- حماية طاقات المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة و تطويرها؛
- ترقية الاستثمارات المنشأة والمطورة للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

¹. المرسوم التنفيذي رقم 190-2000م و المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات والصناعات ص و م، الجريدة الرسمية، العدد 42، في 10/07/2000م، ص.10.



- ترقية المناولة،
 - التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في هذا المجال؛
 - تحسين فرص الاستفادة من العقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات؛
 - إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع؛
 - إعداد الدراسات القانونية لتنظيم القطاع؛
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تجهيز المنظومات الإعلامية لمتابعة نشاطات هذا القطاع و نشر المعلومات الاقتصادية؛
- ولقد أنشأت تحت إدارة هذه الوزارة عدة مؤسسات متخصصة وهي: المشاتل وحاضنات الأعمال، مراكز التسهيل والمجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعمل على ترقية هذا القطاع.¹

1. المشاتل و حاضنات الأعمال:

- هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتأخذ ثلاث أشكال وهي:
- أ. المحضنة: تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات.
 - ب. ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

¹ . هذه الهيئات جاءت في المواد التالية:

- المادة 02: من المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 25/02/2003م يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص.ص.46-47.

- المادة 04: من المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25/02/2003م يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص.ص.64-69 (متفرقة).

- المادة 03: من المرسوم التنفيذي رقم 03- 80 المؤرخ في 25/02/2003م تتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص.ص.79-80.



ج- نزل المؤسسات : ويتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

1.1. أهداف المحاض :

- وتسعى المشاتل إلى تحقيق أهداف عديدة من أهمها:¹
- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
- تشجيع نمو المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.
- التحول في المدى المتوسط إلى عامل إستراتيجي في التطور الاقتصادي.

2.1. وظائف المحاضن :

أما عن الوظائف التي أوكلت لهذه المحاضن (المشاتل) فتتمثل فيما يلي:²

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع.
- تسيير وإيجار المحلات.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالتوظيف الإداري والتجاري .
- تقديم الإرشادات الخاصة والاستشارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع وتكون المشتلة من مجلس إدارة ومدير ولجنة اعتماد المشاريع.

2. مراكز التسهيل:

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر هذه المراكز هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة حاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات والمقاولين، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال والمستثمرين

¹. المرسوم التنفيذي، رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003م، مرجع سابق، ص.14.

². المرسوم التنفيذي، مرجع نفسه، ص.14.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



والمقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارة ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية.

1.2. أهداف مراكز التسهيل:

وتسعى لتحقيق العديد من الأهداف منها¹:

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات والمقاولين وتقليص آجال إنشاء المشاريع؛
- تسيير الملفات التي تحضى بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية؛
- تطوير التكنولوجيات الجديدة وتمكين البحث والكفاءات؛
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني والدولي.

2.2. وظائف و مهام مراكز التسهيل:

حيث تتمثل فيما يلي:²

- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس.
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير ونشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار.
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار ويدر مركز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير.

3. المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى.

¹. المرسوم التنفيذي، مرجع نفسه، ص.ص. 18-19.

². المرسوم التنفيذي، مرجع نفسه، ص. 22.



وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، من بين مهامه:¹

- ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع؛
- تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية... الخ.

ويتشكل المجلس من الهيئات التالية: الجمعية العامة، الرئيس، المكتب، اللجان الدائمة.

3. قانون الاستثمار الجديد لسنة 2001:

بعد أن تبين عجز المرسوم التشريعي 12-93 م عن تحريك عجلة الاستثمار، قررت السلطات الجزائرية إصدار قانون جديد يتمثل في الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001م وقد كرس هذا القانون الحرية التامة للاستثمار حسب المادة الرابعة من هذا الأمر. وقد جاء هذا القانون لتقديم التصحيحات الضرورية وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني وهو ينص على²:

- إلغاء التمييز بين الاستثمارات العمومية والاستثمارات الخاصة .
- توسيع مفهوم الاستثمار ليشمل الاستثمارات المنجزة عن طريق الامتياز و / أو براءة الاختراع وأخذ حصص في المؤسسات حين تتوفر مساهمات عينية أو نقدية واستئناف النشاطات في إطار الخوصصة.
- إلغاء منح المزايا بصفة آلية .
- تم إنشاء هئتين مكلفتين بترقية الاستثمار هما المجلس الوطني للاستثمار والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

أ. المجلس الوطني للاستثمار CNI:

وهو عبارة عن هيئة يرأسها رئيس الحكومة مهامها الأساسية تتمثل فيما يلي:³

- اقتراح الإستراتيجية والأولويات لتنمية الاستثمارات؛

¹ . المرسوم التنفيذي، مرجع نفسه، ص. 22.

² . منتدى ستار تايمز، بحث مقدم بعنوان: " المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مرجع سابق، ص.9.

³ . دليل الاستثمار في الجزائر، ترجمة مكتب صباح لخدمة المستثمرين، الجزائر: مطبعة حسناوي، نوفمبر 2006، ص.ص.61-62.



- يفصل في المزايا الممنوحة في مجال الاستثمار؛

- يقترح عل الحكومة كل القرارات والإجراءات الضرورية لتطبيق إجراءات ودعم وتشجيع الاستثمار.

وتجدر الإشارة إلى أن المرسوم التنفيذي رقم 01-281 المؤرخ في 24/09/2001م كان قد حدد طريقة عمله وتشكيلة تنظيمه.

ب. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

وهي هيئة تابعة لرئاسة الحكومة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية لها صلاحيات هامة تتمثل في:¹

- ضمان ترقية الاستثمارات، تطويرها ومتابعتها؛

- استقبال المستثمرين (المقيمين وغير المقيمين)، إعلامهم ومساعدتهم؛

- منح المزايا للمستثمرين؛

- ضمان احترام الالتزامات من طرف المستثمرين طيلة مرحلة الإعفاء.

كما يوجد على مستوى هذه الوكالة شبك وحيد GU الذي يجمع كل الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمار، مهمته ضمان تخفيف وتسهيل إجراءات تشكيل المؤسسات وانجاز المشاريع، وإلى غاية 31/01/2006م تواجدت إلى جانب هذا الشباك الوحيد ستة شبابيك وحيدة لامركزية على المستوى الوطني وهي: الجزائر، البلدية، وهران، قسنطينة، عنابة، ورقلة.

4. القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 :

حيث ساهم هذا القانون المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضع سياسة تنموية جديدة تعتمد على معايير وآليات حديثة تهدف إلى دعم ومساعدة مختلف النشاطات الاقتصادية من أجل تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات حيث تم من خلال هذا القانون تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويعتبر أول تعريف رسمي.

ويعد هذا القانون منعرجا حاسما في تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات.

¹. دليل الاستثمار في الجزائر، مرجع نفسه، ص.62.



وكذا آليات دعمها وترقيتها ويهدف هذا القانون من خلال ذلك إلى:¹

- إنعاش النمو الاقتصادي؛
 - إخراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
 - تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
 - ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها؛
 - الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجع الإبداع والتجديد وروح التقاؤل؛
 - تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
 - تحسين الإجراءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي يضمن للمؤسسات والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
 - ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
5. معطيات إحصائية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من 2001 إلى 2009.
- سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى آخر الإحصائيات حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تطور عددها، توزيعاتها المختلفة.

¹. منتدى ستار تايمز، بحث مقدم بعنوان: "المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مرجع سابق، ص.10.



1.5. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال الفترة 2001-2009.

لقد عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا ملحوظا من 2001 إلى 2009 وهذا نظرا إلى الاهتمام الكبير الذي أولته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية لهذا القطاع إيمانا منها بأهمية هذا القطاع للاقتصاد الوطني.

أ. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة خلال الفترة 2001-2009:

يمكننا تلخيص تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة خلال الفترة 2001-2009م

في الجدول التالي:

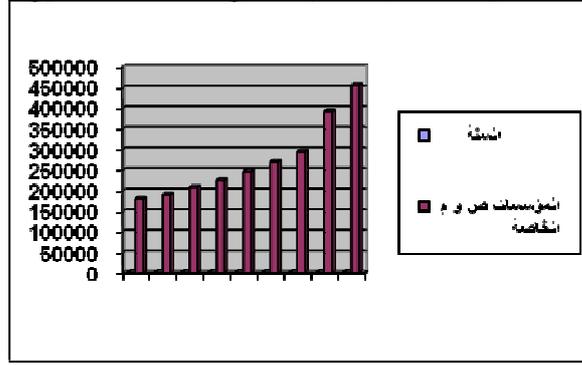
جدول رقم 6. تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة خلال الفترة 2001-2009م .

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	السنة نوعية المؤسسات ص و م
455398	392013	293946	269806	245842	225449	207949	189552	179893	المؤسسات الخاصة
+ 16.17	+ 33.36	+ 8.95	+ 9.75	+ 9.05	+ 8.42	+ 9.71	+ 5.37	/	نسبة التطور %

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 10/2006، ص.

6، العدد 12/2007، ص. 7، العدد 16/2009، ص. 10.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قد تطور بشكل كبير من 2001م إلى 2009م وسجل أعلى نسبة تطور في هذا العدد وهي ما بين سنة 2007م و 2008م حيث بلغت 33.36 % ، وفيما يلي تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

ب. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العامة خلال الفترة 2001م-2009م.

كان للإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر من خوصصة للقطاع العام ومحاولة لتشجيع نشاط القطاع الخاص الأثر الكبير على عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة حيث عرف انخفاضا كبيرا خاصة في السنوات الأخيرة حتى بلغ عام 2009م 591 مؤسسة عامة فقط مقارنة بالعدد الهائل للمؤسسات الخاصة، كما عرف نسبة تطور منخفضة قدرت بـ 15.45 % ليستمر الانخفاض بعدها حتى يصل إلى 5.59 % والجدول الموالي يبين تطور عدد هذه المؤسسات خلال الفترة 2001م-2009م.

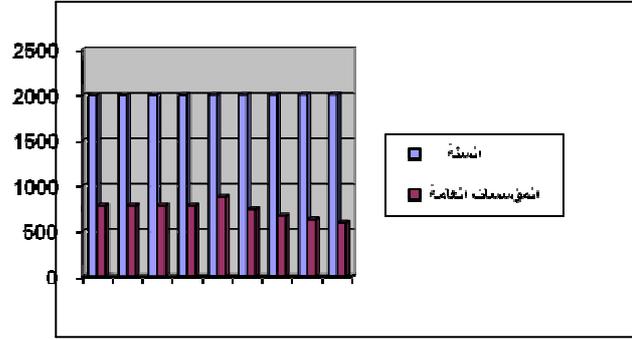
جدول رقم 7. تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العامة خلال الفترة 2001-2009.

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	السنة
									نوعية المؤسسات ص و م
591	626	666	739	874	778	778	778	778	المؤسسات العامة
5.59 -	6.01-	9.88 -	15.45 -	12.34 +	/	/	/	/	نسبة التطور %

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2006/10،

ص. 6، العدد 2007/12، ص. 7، العدد 2009/16، ص. 10.

على ضوء هذا الجدول يمكن تمثيل هذه المعطيات في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

2.5. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة لعام 2009م:

من خلال معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشرية المعلومات الاقتصادية رقم

16 الصادرة في عام 2009م، يمكن تلخيص توزيع المؤسسات الخاصة حسب: مجموعات فروع

النشاط، حسب الولايات، حسب الجهات.



أ. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط: يمكن

تلخيص هذه المجموعات في الجدول التالي:

جدول رقم 8. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط.

مجموعات فروع النشاط	عدد م.ص.م الخاصة	%	الفروع
الخدمات	159444	46.10	<ul style="list-style-type: none"> - النقل و المواصلات - التجارة - الفنادق و الإطعام - خدمات للمؤسسات - خدمات للعائلات - مؤسسات مالية - أعمال عقارية - خدمات للمرافق الجماعية
البناء والأشغال العمومية	122238	35.34	<ul style="list-style-type: none"> - البناء و الأشغال العمومية
الصناعة	59670	17.25	<ul style="list-style-type: none"> - المناجم و المحاجر - الحديد و الصلب - مواد البناء - كيمياء-مطاط-بلاستيك - الصناعة الغذائية - صناعة النسيج - صناعة الجلد - صناعة الخشب والفلين والورق - صناعة مختلفة
الزراعة و الصيد البحري	3642	1.05	<ul style="list-style-type: none"> - الزراعة و الصيد البحري
خدمات ذات الصلة بالصناعة	908	0.26	<ul style="list-style-type: none"> - خدمات الأشغال العمومية - المياه و الطاقة - المحروقات
المجموع	345902	100	/

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص.

ب. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات: يمكن تلخيص هذه المجموعات في الملحق رقم 03.

ج. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الجهات: يمكن تقسيم الجهات إلى ثلاث جهات: جهة الشمال، جهة الهضاب العليا، جهة الجنوب و جهة الجنوب الكبير.

ج.1. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الشمال: يمكن تلخيص هذه المجموعات في الملحق رقم 04.

ج.2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الهضاب العليا: يمكن تلخيص هذه المجموعات في الملحق رقم 05.

ج.3. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الجنوب والجنوب الكبير يمكن تلخيص هذه المجموعات في الملحق رقم 06.

المطلب الثالث: أهمية الم.ص.م في الجزائر.

إن التحولات التي طرأت على نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والبرامج التنموية المنتهجة من طرف السلطات العمومية لصالح هذا النوع من المؤسسات جعلها تكتسي أهمية بالغة في الاقتصاد الجزائري نظرا لمساهمتها الفعالة في القيمة المضافة، الناتج الداخلي الخام، التجارة الخارجية وكذا في التخفيف من مشكل البطالة.

الفرع الأول: المساهمة في القيمة المضافة

لقد تطورت مساهمة الم.ص.م في الرفع من القيمة المضافة خلال السنوات الأخيرة والجدول الموالي يبين هذا التطور الملحوظ خلال الفترة 2001-2008 .

جدول رقم 9. تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2008.

الوحدة: مليار دينار جزائري

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
القيمة المضافة	1745.5	1872.1	2096.97	2383.72	2607.1	3007.55	3406.94	3781.97

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، العدد 2006/10، ص.38، العدد 2009/16، ص.55 .

من خلال الجدول نلاحظ أن الم.ص.م ساهمت بشكل كبير في خلق القيمة المضافة حيث انتقلت قيمتها من 1745.5 مليار دينار جزائري إلى 3781.97 مليار دينار جزائري، كما أن مساهمة القطاع الخاص كانت



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



كبيرة بالمقارنة مع القطاع العام نظرا للتحفيزات الكبيرة الموجهة لهذا القطاع وعمليات الخصخصة الجزئية و الكلية التي طالت القطاع العام والجدول الموالي يبين مختلف قطاعات نشاط الم.ص.م بطابعها القانونيين الخاص و العام ومدى مساهمتهما في خلق القيمة المضافة من الفترة 2004 إلى 2008.

جدول رقم 10. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القيمة المضافة حسب قطاعات النشاط

الوحدة: مليار دينار جزائري

2008		2007		2006		2005		2004		الطابع القانوني	قطاعات النشاط
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة		
99.50	708.17	99.55	701.03	99.84	638.63	99.84	578.79	99.84	577.97	خاص	الزراعة
0.50	3.58	0.45	3.16	0.16	1.00	0.16	0.93	0.16	0.94	عام	
100	711.75	100	704.19	100	639.63	100	579.72	100	578.88	المجموع	
86.67	754.02	80.94	593.09	79.72	486.37	79.81	403.37	78.12	358.33	خاص	البناء والأشغال العمومية
13.33	115.97	19.05	139.62	20.27	123.69	20.19	102.5	21.87	100.34	عام	
100	869.99	100	732.71	100	610.07	100	505.42	100	458.67	المجموع	
79.99	699.04	79.19	657.35	75.39	576.941	69.86	417.59	69.27	349.06	خاص	النقل و المواصلات
20.01	174.82	20.80	172.72	24.61	188.291	30.14	180.19	30.72	145.81	عام	
100	873.86	100	830.07	100	765.23	100	597.78	100	503.87	المجموع	
74.05	62.23	78.92	56.60	80.69	50.32	79.77	45.65	71.13	36.06	خاص	خدمات المؤسسات
25.95	21.81	21.07	15.11	19.31	12.04	20.23	11.58	28.86	14.62	عام	
100	84.04	100	71.71	100	62.36	100	57.23	100	50.69	المجموع	
88.70	80.87	88.07	71.12	87.24	65.30	87.45	60.88	87	54.5	خاص	الفندقة والإطعام
11.30	10.30	11.92	9.63	12.76	9.55	12.55	8.74	13	8.14	عام	
100	91.18	100	8.75	100	74.85	100	69.62	100	62.64	المجموع	
84.69	136.95	84.12	127.98	82.18	110.86	80.48	101.79	78.41	93.5	خاص	الصناعة الغذائية
15.31	24.76	15.87	24.14	17.82	24.04	19.52	24.69	21.58	25.73	عام	
100	161.71	100	152.13	100	134.90	100	126.48	100	119.24	المجموع	
87.08	2.23	87.39	2.08	86.67	2.21	84.93	2.31	83.2	2.23	خاص	صناعة الجلد
12.92	0.33	12.6	0.30	13.33	0.34	15.07	0.41	16.8	0.45	عام	
100	2.56	100	2.38	100	2.55	100	2.72	100	2.68	المجموع	
93.18	919.55	93.25	776.82	94.02	675.05	94.17	629.18	93.43	567.19	خاص	التجارة
6.82	67.33	6.74	56.18	5.93	42.91	5.83	38.95	6.56	39.86	عام	
100	986.88	100	833	100	715.96	100	668.13	100	607.05	المجموع	

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص. 55.



الفرع الثاني: المساهمة في الناتج الداخلي الخام:

ساهمت الم.ص.م في زيادة الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني من خلال ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 11. مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام

الوحدة: مليار دج

2008		2007		2006		2005		2004		الطابع القانوني
%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
16.20	686.59	19.20	749.86	20.44	704.05	21.59	651.0	21.8	598.65	نسبة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام
83.80	3551.33	80.80	3153.77	79.56	2740.06	78.41	2364.5	78.2	2146.75	نسبة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام
100	4237.92	100	3903.63	100	3444.11	100	3015.5	100	2475.4	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص. 54.

نلاحظ من الجدول أن مساهمة الم.ص.م في الناتج الداخلي الخام كبيرة وهي في استمرار ملحوظ حيث بلغت سنة 2004م بـ 2475.4 مليار دج لتتنقل إلى 4237.92 مليار دج بزيادة معتبرة قدرت بـ 1762.52 مليار دج، كما نلاحظ أن هناك مساهمة كبيرة للقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام لنفس الأسباب السالفة الذكر.



الفرع الثالث: المساهمة في التجارة الخارجية.

تساهم الم.ص.م في التجارة الخارجية من خلال ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 12. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال

الفترة 2008-2009.

الوحدة: مليون دولار أمريكي

المجموعات الإنتاجية	عام 2008	عام 2009	نسبة التطور %
الاستيراد	39479	39103	- 0.95
التصدير	79298	43689	- 44.91
الميزان التجاري	39819	4586	- 88.48

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد

2009/16، ص. 50.

نلاحظ من الجدول وجود زيادة في قيمة الميزان التجاري والتي قدرت بـ 4.59 مليار دولار أمريكي عام 2009م، كما شهد انخفاض في قيمته بـ 88.48 % مقارنة بعام 2008م وهذا راجع إلى الانخفاض الملحوظ في قيمة الصادرات و التي قدرت بـ 44.91 % (هذا الانخفاض راجع إلى انخفاض سعر البترول)، أما بالنسبة للواردات فقد عرفت انخفاضا بنسبة 0.95 % مقارنة بعام 2008م حيث كانت 39.48 مليار دولار لتصبح 39.10 مليار دولار، وعموما تبقى صادرات المحروقات أهم الصادرات الجزائرية للخارج حيث مثلت حوالي 97.6 % عام 2009م، أما النسبة المتبقية (2.4 %) فتساهم فيها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ومن أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات خلال عام 2009م ممثلة في الجدول التالي:



جدول رقم 13. أهم المنتجات المصدرة خارج المحروقات خلال عام 2009.

القيمة بمليون دولار أمريكي

عام 2009		عام 2008		تعيين المنتج
%	القيمة	%	القيمة	
26.24	274.75	24.30	470.62	الزيوت و المواد الأخرى الآتية من تقطير الزفت
14.08	147.43	14.83	287.17	النشادر منزوعة الماء
7.74	81.05	9.71	188.02	بقايا و فضلات حديد الزهر
7.25	75.88	6.98	135.14	فوسفات الكالسيوم
4.06	42.49	2.34	45.33	الهيدروجين و الغاز النادر
2.99	31.31	2.75	53.35	الزنك على شكل خام
2.53	26.54	0.81	17.76	الذهب
2.14	22.38	1.47	28.54	المياه المعدنية و الغازية
1.96	20.51	0.65	12.54	العجائن الغذائية
1.63	17.10	1.16	22.55	الكحول غير الحلقية
1.55	16.21	2.56	49.54	الأسمت الهيدروليكي
72.17	755.65	67.56	1308.56	المجموع الجزئي
100	1047	100	1937	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص. 52.

الفرع الرابع: المساهمة في التشغيل.

لم توفق مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها السلطات العامة الجزائرية في التخفيف من حدة البطالة إلا عندما تبنت إصلاحات صندوق النقد الدولي والتي أصرت على إعطاء الأهمية الكبيرة للقطاع الخاص باعتباره المساهم الكبير في القيمة المضافة، وعند التحدث عن القطاع الخاص فإننا نركز على دور الم.ص.م في المساهمة في التشغيل ومحاولتها في كل مرة التخفيف من البطالة والجدول التالي يبين تطور مناصب الشغل بالم.ص.م الجزائرية من الفترة 2004-2009.



جدول رقم 14. تطور عدد مناصب الشغل بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية من

الفترة 2004-2009.

2009	2008	2007	2006	2005	2004	طبيعة السنة المؤسسات ص.و.م
908046	841060	771037	708136	642987	592758	المؤسسات الخاصة
455398	392013	293946	269806	245842	-	الأجراء
						أرباب المؤسسات
51635	52786	57146	61661	76283	71826	عمومية
341885	254350	233270	213044	192744	173920	الصناعة التقليدية
1756964	1540209	1355399	1252707	1157856	838504	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 08/

2005، ص.7، العدد 10/2006، ص.5، العدد 16/2009، ص.12.

نلاحظ من خلال الجدول تطور عدد مناصب الشغل من سنة لأخرى حيث ارتفع من 592758

عامل عام 2004م إلى 908046 عامل عام 2009م بزيادة قدرت بـ 315288 عامل، و هي زيادة

معتبرة، كما نلاحظ أن للمؤسسات الخاصة مساهمة كبيرة في زيادة مناصب العمل ثم تليها الصناعة

التقليدية التي تساهم بنسبة مقبولة مقارنة بالمؤسسات العمومية التي عانت من عملية الخصخصة و ما

انجر عنها من التسريح العشوائي للعمال الذي زاد من حدة البطالة.



4. المطلب الرابع: المشاكل والصعوبات التي تعترض نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الجزائر.

رغم الاهتمام الذي حظيت به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة إلا أنها مازالت

تعاني من مشاكل تعترض نموها من بينها:¹

الفرع الأول: عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة :

نظرا لحركة الاستيراد العشوائي التي عرفت كل السلع فهذا أثر سلبا على المنتجات المحلية التي

لم تستطع بذلك فرض وجودها أمام الدخول الحر للمنتجات الأجنبية بقدرات تنافسية عالية، ومن

مظاهر هذا الاستيراد نجد ما يلي:

1. الإغراق المتمثل في استيراد سلع وبيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلاتها المحلية ؛

2. التذرع بالحرية الاقتصادية وشروط تحرير التجارة في إطار التهيؤ لاستيفاء شروط (الجات)

مع أن هذه الأخيرة تكرر وتقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية و حدها

تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد .

3. غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي يمكن من وضع

خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات والمنتجات ومن ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.

وعلى ضوء حماية المنتج الوطني يجب على السلطات العليا تبني عدة إجراءات منها :

1.حماية الصناعات الناشئة وخاصة التي يهددها الاستيراد.

2. الحفاظ على توازن ميزان المدفوعات .

3. منع بيع المنتجات المستوردة بأسعار أقل من الأسعار المطبقة.

¹. سعدان، شبايكي . " معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، " في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط : جامعة عمار تليجي، يومي : 8-9 أبريل، 2002، ص. 1-6.



الفرع الثاني: المعاناة من المحيط

2.أ. المحيط الإداري:

نظرا للتجاوزات المتواجدة في الإدارة الجزائرية كالبيروقراطية و المحسوبية و الفساد الإداري فإنه أثر سلبا على المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي أصبحت تعاني من نتائج التعفن الإداري نظرا لما يلي:

- هذا النوع من المؤسسات لم يجد له مكانة في الاقتصاد نظرا لعدم تحديد معالمه ضمن المؤسسات الأخرى .

- عدم التطبيق الفعلي لمختلف القوانين الصادرة في حقها، لعدم تهيئة البيئة المناسبة لذلك.

- صعوبة الحصول على الإجراءات فمثلا عند التحدث عن الإجراءات المتعلقة بالسجل التجاري فهي معقدة و طويلة حيث تتطلب 18 وثيقة، أما المدة اللازمة لإقامة مشروع تزيد عن ثلاثة أشهر و المدة المتوسطة لانطلاق المشروع في مرحلة التشغيل تصل إلى 5 سنوات¹.

2.ب. نظام المعلومات:

إن البيئة المعلوماتية التي تعيش فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة وضيقة وبالتالي لا تساعد على تطورها و نموها.

الفرع الثالث: الصعوبات المتعلقة بالعمارة الصناعي

حيث تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي :

1. طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار؛
2. الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات ؛
3. اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل؛
4. نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو خواص؛
5. مشكلة عقود الملكية التي مازلت شائكة لبعض الأراضي.

¹ . صالحى . " أساليب تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مرجع سابق، ص. 188 .



الفرع الرابع: صعوبات التمويل و المشاكل الضريبية: هناك عدة صعوبات منها :

1. عدم تكيف النظام المالي الحالي مع التغيرات الاقتصادية و المالية الجديدة ؛
2. مشاكل الائتمان و التمويل من حيث شروط الاقتراض الصعبة؛
3. غياب الشفافية في توزيع القروض؛
4. غياب أو نقص في التمويل طويل الأجل؛
5. غياب ميكانيزمات تغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (خطر الصرف، تغير أسعار الفائدة)؛
6. عدم وجود تحفيزات ضريبية خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تدعم مسارها و تحقق استمراريتها.

المطلب الخامس: برامج وآليات دعم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ونظرا لهذه المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فقد عملت الوزارة المكلفة بشؤونها على وضع برامج وآليات تدعم نشاط هذه المؤسسات لكي تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها نذكر من بينها:

الفرع الأول: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الهدف من عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو تحسين القدرة التنافسية، ذلك أن عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ظل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية تفرض علينا إيجاد الطرق الحديثة و الناجعة في عملية التأهيل التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب بل تتعدى ذلك إلى المحيط الاقتصادي ككل، ولكي تتمكن مؤسسات هذا القطاع من مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في العالم و تطور من تنافسيتها، أعدت الوزارة برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 01 مليار دينار سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013م وتمثل أهدافه الأساسية فيما يلي:¹

1. تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية و كل فرع نشاط وسبل دعم

¹. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في حصة منتدى التلفزة، في الموقع الإلكتروني التالي: WWW.PME-ART-DZ.ORG، 2007، ص.ص.10-11.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تهيئة الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطور جهوي للقطاع.

2. تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها القريب.

3. إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.

4. المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل خاصة فيما يتعلق بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين و تحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحياسة على القواعد العامة للنوعية العالمية (الإيزو) ومخططات التسويق.

5. تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

وينتظر من هذا البرنامج تنمية سوسيو-اقتصادية مستدامة على المستوى المحلي والجهوي بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذي تنافسية وفعالية في سوق مفتوح وإنشاء قيم مضافة جديدة و مناصب شغل دائمة وتطوير الصادرات خارج المحروقات والتقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتقليل من حدة الاقتصاد غير الرسمي ووضع وسائل تسيير جوارية في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع عالم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في خدمة الدولة والاقتصاد الوطني.

الفرع الثاني: ترقية المناولة والشراكة

نظرا لأهمية المناولة الصناعية في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلقد تم إنشاء بورصات المناولة والشراكة سنة 1991م، وهي جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي و تتكون من المؤسسات العمومية والخاصة، حيث تقوم بالمهام التالية:¹

- إحصاء الطاقات الحقيقية للمؤسسات الصناعية لغرض إنشاء دليل مستوى لطاقات المناولة؛

- ربط العلاقات بين عروض و طلبات المناولة وإنشاء فضاء للوساطة المعنية؛

- تشجيع الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية للصناعات المحلية؛

- إعلام المؤسسات وتزويدها بالوثائق المناسبة؛

- تقديم المساعدات الاستشارية والمعلومات اللازمة للمؤسسات؛

¹. صالحى . " أساليب تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، " مرجع سابق، ص.ص.39-40.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



- المساهمة في أعمال تكثيف النسيج الصناعي بتشجيع إنشاء مؤسسات و صناعات صغيرة ومتوسطة جديدة في ميدان المناولة؛

- ترقية المناولة والشراكة على المستوى الجهوي و الوطني و العالمي؛

- تنظيم المنتقيات واللقاءات حول مواضيع المناولة؛

- تمكين المؤسسات الجزائرية من الاشتراك في المعارض.

وتجدر الإشارة إلى وجود أربع بورصات جهوية للمقاولة من الباطن والشراكة على المستوى الوطني في الجزائر وهران وقسنطينة وغرداية.

الفرع الثالث: ترقية التشاور

لقد عملت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ترقية عملية الحوار والتشاور من أجل تفعيل دور هذه المؤسسات عن طريق الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، بدراسة ومناقشة مختلف المشاكل التي تعيق تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال لجان تقنية تجتمع دوريا لتساهم في تقديم المقترحات للسلطات العمومية قصد إعداد الخطط الإستراتيجية لترقية القطاع.

1. تطوير المنظومة المعلوماتية الاقتصادية والإحصائية

لقد عملت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بناء منظومة معلومات اقتصادية وإحصائية تمكن المؤسسات الاقتصادية من استغلالها في الوقت المناسب، هذه المنظومة التي تركز على المؤسسة عن طريق المعطيات التي توفرها تتوجه إليها في آن واحد بفضل توفير المعطيات الاقتصادية والإحصائية لتوسيع نشاطها، وفي الواقع قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية خلال سنة 2003م بانجاز دراسات وتحقيقات اقتصادية في ثلاثة صناعات وهي الصناعة الغذائية، مواد البناء ، الكيمياء والصيدلة.

في حين تم تخصيص مبلغ مالي من ميزانية الوزارة مقداره 100 مليون دج لانجاز مجموعة من الدراسات والتحقيقات الاقتصادية ، من بينها 5 دراسات في طور الإعداد في فروع البناء والأشغال العمومية ، التجارة والتوزيع ، الخشب والفلين والورق ، الصناعات النسيجية ، الإلكترونيك والالكترو تقني والإعلام الآلي.



إن هدف هذه الدراسات هو تمكين الوزارة من أخذ صورة دقيقة عن وضعية مختلف قطاعات النشاط، وتتيح لها فرصة إعداد مخططات التأهيل وإنشاء بنوك المعلومات.

2. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار التعاون الدولي:

لقد بدأت مختلف برامج التعاون الدولي التي استفاد منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر توتي ثمارها وخاصة ما تعلق منها بالتعاون متعدد الأطراف، ومن بين هذه البرامج نذكر ما يلي:

1.1. برنامج ميدا لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

جاء برنامج ميدا في إطار التعاون الأورومتوسطي من أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات عن طريق تأهيلها و تأهيل محيطها، بعد أن تم تفعيله بإعادة النظر في الاتفاقية المنظمة له، وهو برنامج ممول من طرف الاتحاد الأوروبي ووزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بميزانية قدرها 62.90 مليون أورو لمدة خمسة سنوات، حيث تبلغ مساهمة الاتحاد الأوروبي بـ 57 مليون أورو وتساهم الدولة الجزائرية بـ 3.40 مليون أورو، أما 2.5 مليون أورو فهي حصة المؤسسات المنخرطة والمستفيدة من البرنامج¹ و من بين ما تم تحقيقه إلى غاية جوان 2004م، حوالي 400 عملية تأهيل و تشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر وكذا إنجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو سيحسن ظروف حصول المؤسسات على القروض².

2.2. التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:

لقد تم الاتفاق مع البنك الإسلامي للتنمية على فتح خط تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية ولدارسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة، وإحداث محاضن (مشاتل) نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير التعاون مع الدول الأعضاء والتي تملك تجارب متقدمة في الميدان كماليزيا وأندونيسيا وتركيا.

¹. الشريف بقة؛ عبد الرحمان العايب . " مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأورو جزائرية، " في الملتقى الدولي حول آثار و انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري و على منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 13-14 نوفمبر 2006م، ص.18.

². عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية في حصة منتدى التلفزة، مرجع سابق، ص. 11.



3.2. التعاون مع البنك العالمي:

لقد كان الاتفاق مع البنك العالمي وبالخصوص مع الشركة المالية الدولية (SFI) على إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات (NAED) لإعداد ووضع حيز التنفيذ¹ لبارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها وسيتدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.

4.2. التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

لقد تم الاتفاق على مساعدة فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية والتي جسدت بإحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص لهذا الفرع.

5.2. التعاون الثنائي:

هناك عدة اتفاقيات مع عدة أطراف فاعلة منها:

1.5.2. التعاون الجزائري الألماني (PME/CONFORM):

بدأ تنفيذ هذا البرنامج منذ 1988م وهو مكلف بالتكوين والاستشارة للمؤسسات والجمعيات المهنية، و اليوم انتقل إلى مرحلته الثالثة، حيث أنه و بعد أن أنهى تكوين مجموعة من الخبراء في هذا الميدان، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن.

2.5.2. التعاون الجزائري الإسباني:

لقد تم الاتفاق مع الطرف الإسباني لتكوين تقنيين وإطارات مسيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الجلود وهذا قصد تمكينهم من اكتساب تقنيات الإنتاج والتسيير الجديدة والمعمول بها في هذا البلد.¹

3.5.2. التعاون الجزائري جنوب الإفريقي:

لقد تم في إطار هذا التعاون تشكيل لجنة مختلطة جزائرية جنوب افريقية الأولى من نوعها ولقد تم الاتفاق على عدة أمور منها: تم تسجيل أعمال تأهيل تقني وتسييري تخص بعض فروع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل: الرخام والصناعة المنجمية، وكذا انجاز دراسة من أجل وضع نظام إعلامي اقتصادي لهذا القطاع مع هذا الشريك.

¹. لخلف، مرجع سابق، ص. 308.



الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر



أما من الناحية المالية فقد تم تسجيل خط قرض خاص بهذا القطاع لترقية وتطوير الاستثمار

فيه.¹

إضافة إلى ذلك هناك العديد من برامج التعاون الثنائي وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة ووفيرة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفرنسا وإيطاليا وإسبانيا وتركيا وكندا.

وتسعى الوزارة في هذا الميدان إلى اكتساب كل الخبرات الضرورية لوضع البرامج المواتية اعتمادا على التجارب الرائدة في ميدان تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹. لخلف، مرجع نفسه، ص. 309.



خلاصة

لقد تناولنا في هذا الفصل عدة معطيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما وعن وضعيتها في الجزائر خصوصا، لذا فقد استخلصنا عدة نتائج من بينها:

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في أي اقتصاد كان، من خلال المساهمة في زيادة القيمة المضافة والنتاج الداخلي الخام والتخفيف من حدة البطالة.

- توجد هناك صعوبة في إيجاد تعريف محدد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف، فهناك المعايير النوعية والتي تحكم على أساس: الملكية، الاستقلالية، محلية النشاط، الحصة من السوق، وهناك المعايير الكمية والتي ساهمت إلى حد كبير في تحديد تعريف خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: معيار العمالة، معيار رأس المال، حجم الموجودات الثابتة، معيار رأس المال إلى العمل.

- في الجزائر، لم يكن هناك تعريف معين لهذا النوع من المؤسسات إلا عند صدور القانون التوجيهي والخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصادر في 2001/12/12م، حينها تم تحديد هذا التعريف على أساس رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية، معيار الاستقلالية، حيث يحدد هذا القانون سبل دعمها وترقيتها.

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من عدة صعوبات من بينها: المحيط الإداري المتعفن، ثقل الملفات المستخرجة، وجود صعوبات متعلقة بالعقار الصناعي، وجود صعوبات متعلقة بالتمويل والمشاكل الضريبية، إلا أنها مؤخرا استفادت من عملية تأهيل سواء داخلية ببرامج داخلية أو خارجية ببرامج وآليات خارجية.

الفصل الرابع

دور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية.
دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبسي كولا).



الفصل الرابع

دور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية.

دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا).

تمهيد

في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها فرع المشروبات المرطبة في الجزائر مثل: المنافسة الحادة، استفحال نشاط القطاع الموازي، عدم وجود تحديد للقوانين التي تحكم هذا الفرع، ظهرت شركة سيتيفيس وبالرغم من قلة خبرتها إلا أنها أثبتت جدارتها من خلال إنتاجها للمشروبات الغازية كبيبيسي كولا، بالإضافة إلى مشروبات بالفواكه (بونجو، جوفري).

ومن أجل التعرف أكثر على هذه الشركة فقد تم التعرض إلى عدة عناصر منها: نبذة أولية عنها، تحليل البيئة التنافسية لها، تحليل الوظيفة التسويقية فيها، لنخلص في الأخير إلى تقييم شامل لعمل هذه الشركة.



المبحث الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة و أدوات جمع البيانات.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار مؤسسة ستيفيس (بيبيسي كولا)، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في جمع البيانات عنها.

المطلب الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الإطارين المكاني والزمني للدراسة.

الفرع الأول: دوافع اختيار المؤسسة محل الدراسة

هناك عدة دوافع قوية أدت بنا إلى اختيار هذه المؤسسة منها:

1. أنها تستوفي شروط المؤسسة المتوسطة المنصوص عليها في القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (234 عامل، رأس المال الحالي 1 مليار دينار جزائري).
2. رغم أنها بدأت نشاطها في عام 2000م، إلا أنها أثبتت جدارتها في السوق من خلال استغلال كل النقاط الإيجابية التي منحها إياها الامتياز الذي استفادت منه في عام 1996م من الشركة العالمية المنتجة لمشروب بيبيسي، هذا الامتياز جعلها تكتسب الخبرة في إنتاج مشروب بيبيسي في ولاية سطيف، اكتساب موارد بشرية مدربة ومهيأة لكل ظروف السوق، إضافة إلى ابتكارها لمنتجات في صنف المشروبات المعطرة بونجو (BONJOS) عام 2002م والثاني جوفري (jufre) عام 2009م والذان أثبتا جدارتهما في السوق من خلال الجودة العالية والسعر الملائم .
3. هي في المراحل التحضيرية الأخيرة للحصول على شهادة الإيزو 22000 /2005 الخاصة بالصناعات الغذائية .

الفرع الثاني: حدود الدراسة

أولا: الإطار المكاني.

لا يخفى عن أحد اليوم من وجود صعوبات للطلبة الباحثين عن المعلومة في مؤسساتنا الاقتصادية بسبب الانغلاق وسوء التفاهم الموجود بين الجامعة وهذه المؤسسات، لذا فقد حاولنا اللجوء إلى طرق غير مباشرة من أجل الاتصال بهذه المؤسسات والمتمثلة في العلاقات الشخصية التي تربطنا ببعض الإطارات العامة في المؤسسة كإدارة التسويق وإدارة الجودة.



ثانيا: الإطار الزمني.

استغرقت مدة جمع البيانات و المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة خمسة أشهر بالإضافة إلى الوقت المستغرق في ترتيبها وتبويبها وتحليلها، حيث كانت معظم مقابلاتنا مع مدير مصلحة التسويق، مدير الموارد البشرية، مدير الجودة والذي استفدنا من معلوماتهم كثيرا خاصة في طريقة عمل هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و المعلومات

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أدوات: المقابلة الشخصية، الملاحظة المباشرة ووثائق المؤسسة.

الفرع الأول: المقابلة الشخصية.

تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات، حيث تم تناول كل الجوانب الخاصة بالمؤسسة و تم التركيز على وظيفة التسويق لما لها من تأثير كبير على تنافسية المؤسسة في السوق من خلال الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها من أجل تحقيق هوامش ربح مقبولة والبقاء في السوق.

الفرع الثاني: الملاحظة المباشرة

إن للملاحظة المباشرة تأثيرا كبيرا، حيث يتم التعرف على معظم المعلومات مباشرة من خلال العين المجردة، ويمكن استعمالها في المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومة المقدمة من كذبها.

الفرع الثالث: وثائق المؤسسة

بالإضافة إلى استخدام المقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة، توجد هناك وثائق المؤسسة و التي تم الحصول عليها أثناء القيام بالدراسة مثل: الهيكل التنظيمي العام، الهيكل التنظيمي الخاص بإدارة التسويق، قائمة المنافسين في الصناعة، تشكيلة المنتجات، حجم المبيعات،... الخ، كلها تم الحصول عليها من إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة.



المبحث الثاني: فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية وخصائصه في الجزائر

يحتل فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر مكانة مهمة ضمن قطاع المنتجات الغذائية خاصة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية باعتباره يحقق هوامش ربح معتبرة ويشغل يد عاملة لا بأس بها.

المطلب الأول: تصنيف منتجات فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر

حسب التصنيفات الدولية، فإننا نستطيع أن نصنف فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية عموما إلى أربعة أصناف:¹

الفرع الأول: المشروبات الغازية:

عبارة عن مشروبات تصنع من الماء المعالج مع غاز ثاني أكسيد الكربون بإضافة مواد محلية وأخرى ملونة وثلاثة منكهة، مع وجود أحماض مثل: حمض الفوسفوريك وحمض الستريك، وتنقسم إلى:

1. شراب الليمون: **les limonades**

تطلق على المشروبات الغازية، المسكرة وشفافة المظهر، تضاف إليها مواد منكهة مستخرجة من الليمون، مع إضافة أحماض مثل: الستريك، الترتريك، اللاكتيك، كما يتم استعمال السكر وشراب الغليكويز كمادة محلية، وحمض الأسكوربيك والفوسفوريك كأحماض إضافية.

2. مشروبات غازية بالفواكه: **les boissons aux fruits carbonatées**

هذه المشروبات تحضر من ماء معالج وعصير فواكه سواء كان مركزا أو غير مركز أو خليط من الفواكه مع إضافة غاز ثاني أكسيد الكربون.

3. الصودا: **les sodas**

تتكون هذه المشروبات من الخلاصة الطبيعية للفواكه أو النباتات وإضافة غاز ثاني أكسيد الكربون مع السكر كمادة محلية.

¹ . Boudra . ibid , p.p.81-82.



الفرع الثاني: مشروبات غير غازية: les boissons plates

قديمًا كانت تنتمي إلى صنف عصير الفواكه، لكنها الآن أصبحت تصنف وحدها لعدم احترامها لخصائص هذا الصنف، وهي تنقسم إلى عدة أقسام منها:

1. مشروبات بالفواكه: les boissons aux fruits

تحضر هذه المشروبات من ماء معالج وعصير فواكه، عصير فواكه مركزة أو خليط من كل هذه المكونات، مع ضمان نسبة من العصير تفوق 25%.

2. المشروب: sirops

وهي عبارة عن منتجات مركزة ومنكهة، يمكن الحصول عليها من انحلال المواد السكرية النشوية في الماء.

3. الشاي المجمد: thés glacés

هذا القطاع غير موجود في الجزائر، رغم أنه حيوي جدًا في أوروبا.

4. مشروبات الطاقة: boissons énergétiques

هي اسم تجاري يطلق على مشروبات غازية تتكون من الماء، السكر، و مواد منبهه مثل الكافيين بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإضافة خلاصة نباتية مثل الجورانا Guarana الأساس فيها الكافيين والثيوفللين Thiophiline والثيوبرومين Thiopromine، كما يضاف إلى هذه المشروبات جذور نبات الجنسنج Ginseng والتورين بالإضافة إلى بعض الفيتامينات

(C, B1, B2) وبعض الأملاح المعدنية وبعض المواد الأخرى (الحمض الأميني-L

PHENYLALANINE).

5. مشروبات بالحليب: les boissons à base de lait

تتكون من الحليب، السكر ومنكهة بالفواكه.



الفرع الثالث: عصير الفواكه: les jus de fruits

يضم صنف عصير الفواكه خمسة عائلات وهي:

1. العصير الخالص المتأتي من الفواكه: les pur jus, obtenus à partir de fruits

ويمكن الحصول عليه من فواكه قابلة للتخمر بطرق كيميائية آلية وتملك اللون، النكهة وخصائص الذوق الخاصة بالفواكه المستعملة.

2. العصير الخالص المتأتي من الخلاصة (خلاصة فواكه مركزة): les pur jus, obtenus

à partir de concentré

ويمكن الحصول عليه من عصير فواكه مركز عن طريق:

- إعادة إرجاع نسبة من الماء المستخرج من الفواكه وإضافة ماء معالج بالطرق الكيميائية لضمان نوعية جيدة من العصير.

- إعادة إرجاع نكهة العصير عن طريق إضافة مواد منكهة ذات فعالية تعوض ذوق العصير المراد الحصول عليه.

3. عصير فواكه مركز: les jus de fruits concentrés

ويمكن الحصول عليه من فواكه مع الاستخراج الفيزيائي لجزء محدد من تركيبة الماء ولأن هذا المنتج موجه للاستهلاك المباشر، فيجب أن يكون تركيز الماء أقل من 50 %.

4. مشروب الفواكه: nectars de fruits

ويمكن الحصول عليه عن طريق إضافة كل من الماء والسكر إلى عصير الفواكه المركزة، أو إلى عصيدة الفواكه المركزة، أو إلى الخلط بين الاثنين مع محتوى أدنى من العصير (25 % - 50 %)، وحموضة أدنى بين 4 و 9 غ/ل (حمض الترتريك).

5. عصير فواكه مجففة: les jus de fruits déshydratés

يتكون من عصير فواكه مع استخراج فيزيائي شبه كلي لتركيبية الماء مع إضافة مكونات منكهة.



الفرع الرابع: مياه القارورات/ مياه المائدة : les eaux de / les eaux embouteillés

table

تتقسم إلى عدة أقسام منها:

1. المياه المعدنية الطبيعية: les eaux minérales naturelles

تملك هذه المياه مجموعة من الخصائص الطبيعية والمفيدة للصحة، حيث تتميز بتركيبها الفيزيوكيميائية التي تحتوي على أملاح معدنية كثيرة.

2. مياه المنبع: les eaux de source

تتواجد هذه المياه تحت سطح الأرض وهي مياه نقية محمية من أخطار التلوث المختلفة، لذا فهي توجه إلى الاستهلاك الإنساني بدون معالجة كيميائية وتتفرق عن المياه المعدنية الطبيعية في غياب الميزة الفيزيولوجية الخاصة.

قد تكون كل من المياه المعدنية الطبيعية ومياه المنبع غازية أو غير غازية، حيث يتولد الغاز من جراء التصدعات العميقة للقشرة الأرضية وينحل في الماء الذي يصعد بعدها إلى سطح الأرض ليصبح منبعاً، في كثير من الحالات، نستطيع أن ننزع الغاز عند عملية استغلال جزيئات الماء وبعدها يتم إضافته اصطناعياً حسب الحاجة فتصبح بذلك المياه غازية، وقد نضيف الغاز إلى مياه هي في الأصل ليست غازية.

3. المياه المنكهة: les eaux aromatisées

تحضر عن طريق إضافة نكهات الفواكه مع عدم استعمال السكر.



المطلب الثاني: خصائص فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر.

يتميز فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر بعدة خصائص منها:¹

الفرع الأول: هيمنة القطاع الخاص.

إن تاريخ قطاع المشروبات الغازية في الجزائر عريق جداً، حيث منذ 1876م ظهر للوجود المشروب التاريخي **حمود بوعلام**، والذي فتح المجال لتواجد عدة وحدات إنتاجية أخرى لإنتاج المشروبات الغازية على المستوى الوطني وخاصة الموسمية منها، بعدها ظهرت هناك وحدات لإنتاج المياه المعدنية والتي كانت تنتج سابقاً مشروبات غازية معطرة.

لكن منذ 1996 ظهر قطاع خاص متطور سواء بعلامات وطنية مثل: **NCA, IFRI, SIDI- EL KEBIR**، أو بتراخيص ممنوحة من طرف شركات عالمية عريقة في مجال المشروبات الغازية مثل: **COCA COLA, PEPSI COLA, MECA COLA, ORANGINA**، والتي تواجدت في الجزائر منذ 50 سنة خلت.

أما اليوم فقد مست عملية الخوصصة المنتهجة من طرف السلطات العمومية عدة وحدات إنتاجية في مجال المشروبات الغازية منها: طرح وحدة إنتاج العصائر (**القصور**) بولاية بجاية والتي فاز بها **مجمع سيفيتال** حيث عمد على تطوير صناعة عصير البرتقال للسيطرة على السوق المحلي والتطلع إلى السوق الأجنبي، بالإضافة إلى فتح رأسمال كل من وحدتي الإنتاج لبني هارون و موزاية والتي فاز بها **مجمع سيم** للمواد الغذائية، متبوعاً بطرح وحدة الإنتاج لباتنة والتي فاز بها **المجمع الصناعي عطية**.²

الفرع الثاني: تغطية كلية للاحتياجات الوطنية و صادرات هامشية.

إن سوق المشروبات الغازية في الجزائر مغطى بالإنتاج المحلي بنسبة تتجاوز 99 %، أما عن الواردات فتبلغ نسبتها 1 % و تخص بعض العصائر والمشروبات الطاقوية. والجدول الموالي يبين بنية السوق الجزائري للمشروبات المرطبة بدون كحول (**BRSA**) لسنة 2003.

¹ Abdelkrim Boudra . **Industries des boissons et des jus de fruits**, un recueil des fiches sous sectorielles, Algerie : EDPME , 2007, P.P. 83-85.

² بوعلام ناصف. " المشروبات المرطبة : سوق متشعبة، منافسة قوية، استثمارات واعدة وأسعار تفوق قدرة المستهلك، " في مقال ليومية الحوار الجزائرية، في الموقع الإلكتروني التالي: www.Elhiwaronline.com/ara/content/view/3958/95، الجزائر العاصمة، بتاريخ 2008/09/09م، ص.2.



جدول رقم 15. بنية السوق الجزائري للمشروبات المرطبة بدون كحول لسنة 2003.

عدد السكان	الوحدة: مليون دينار		أقسام المنتجات
	الواردات	الإنتاج المحلي	
عدد سكان الجزائر في سنة 2003 هو 32 مليون نسمة	6	10200	مشروبات غازية
	1	400	مشروبات غير غازية
	51	3600	عصير الفواكه
	3	5500	ماء القارورات

Boudra . **Industries des boissons et des jus de fruits**, OP.CIT, P.84.

نلاحظ من الجدول أن حجم الإنتاج كبير ويغطي تقريبا السوق المحلي إلا أن مشكل الصادرات يبقى مطروح لعدة أسباب منها:

1. ضعف إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المنتجة للمشروبات الغازية في الأسواق الدولية؛

2. ضعف النصوص القانونية المشجعة والمساعدة على التصدير.

الفرع الثالث: عدم وجود كفاءة في نظام المعلومات.

من خلال ما يلي:

1. عدم وجود نظام معلومات كامل وموثوق فيه حول نشاطات قطاع المشروبات الغازية؛

2. غياب الشفافية عند المنتجين؛

3. غياب الإطار المهني المناسب الذي يجمع كل المنتجين لكي يكون قوة تفاوض مع السلطات

العمومية للمحافظة على الحقوق والالتزام بالواجبات أو وضع اقتراحات لتطوير القطاع لصالح المستهلك النهائي.



بالرغم من ظهور الجمعية الجزائرية لمنتجات المشروبات (APAB)، إلا أن الانخراط فيها يبقى محدودا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

الفرع الرابع: نقص في النصوص القانونية و ضعف تطبيق الموجود منها.

فيما يخص النصوص القانونية فهناك عدة خصائص منها:

1. غياب النصوص القانونية المختصة في تصنيف المنتجات في عدة أجزاء من السوق (سوق العصائر مثلا)، وغياب النصوص القانونية الردعية الخاصة بمعايير وشروط النظافة في عملية التصنيع وحفظ المنتجات والذي يسبب أضرار على صحة المستهلكين؛
2. غياب معايير وطنية ومرجعيات مهنية للمنتجين في صناعة المشروبات (خاصة في مشروبات الفواكه الغازية وغير الغازية والمياه الثمرية) والذي يؤثر على عمل المنتجين الحقيقيين في القطاع؛
3. عدم احترام عدد كبير من المؤسسات للمعايير الغذائية (في عملية الإنتاج ونوعية المنتجات) وكذا المعايير الدنيا للنظافة والأمن الغذائي.

الفرع الخامس: نقص في التمويل البنكي.

تتفق كل مؤسسات قطاع المشروبات الغازية على عدم فعالية الإجراءات البنكية المتخذة السابقة والحالية وعدم وجود ميكانيزمات فعلية تحدد سبل تمويل نشاطاتها، ومن بين أهم الخصائص في هذا المجال ما يلي:

1. وجود صعوبات في الحصول على القروض البنكية الاستثمارية، وحتى بالنسبة للصيغ التقليدية كالقروض متوسطة الأجل أو طويلة الأجل؛
2. اللجوء التام لعدة صيغ تمويلية مكلفة كالكشوفات البنكية وتسهيلات الصندوق لتغطية احتياجات دورة الاستغلال لمؤسسات القطاع؛
3. طول فترة معالجة ملفات طلبات القروض من طرف البنوك؛
4. غياب قانون بنكي واضح فيما يخص الدفع الملكي (ترخيص الحصول على العلامة، أو براءة الاختراع)، بالإضافة إلى وجود معايير صعبة لدفع حقوق تصنيع المنتجات المرخصة.



الفرع السادس: وجود علاقة متشعبة بين مؤسسات القطاع ومصالح الجمارك.

وهذا من خلال ما يلي:

1. كثرة الصراعات مع الإدارة الجبائية بسبب ثقل العبء الضريبي على هذه المؤسسات

(IRG , TAP, TVA, IBS , SS, LES DROITS DE DOUANES)؛

2. تشنج العلاقات بين هذه المؤسسات ومصالح الجمارك؛

3. عمليات التجارة الخارجية معقدة، خاصة بالنسبة للواردات غير المراقبة خاصة من ناحية

الجودة؛

4. الصعوبات المتعددة المتأتية من طول فترة الحصول على تراخيص لاستعمال المواد

الكيميائية التي تدخل في تصنيع المشروبات الغازية، مما يعطل عملية الإنتاج.

الفرع السابع: وجود منافسة غير مشروعة وسوق موازي متمكن.

إن معظم المؤسسات الناشطة في قطاع المشروبات الغازية تشتكي من تداعيات السوق الموازي

والمنافسة غير المشروعة وتعتبرهما من بين القيود التي تعرقل تطورها، ومن بين أهم الخصائص في

هذا المجال ما يلي:

1. لقد عرف سوق المشروبات الغازية اليوم ظاهرة جديدة وهي التقليد المغشوش وغير القانوني

(التقليد التام في شكل القارورات لكن المحتوى مغشوش)، مما يؤثر على صحة المستهلكين؛

2. وجود منتجين لم تثبت كفاءتهم في السوق، خاصة في استعمال النكهات، الملونات، والمواد

الحافظة غير المراقبة؛

3. ممارسات غير مشروعة في عمليات البيع حيث يتم خفض سعر البيع إلى أدنى مستوى من

أجل تصريف البضاعة المغشوشة وغالبا ما تكون المبيعات محلية وتصرف بدون فواتير، كما يتم

للجوء إلى تهريب المشروبات عبر الحدود إن لزم الحال.



المطلب الثالث: ممثلي فرع المشروبات المرطبة غير الكحولية في الجزائر

هناك عدة ممثلين من بينهم:¹

الفرع الأول: ممثلي قطاع الإنتاج

إن الإحصائيات المستمدة من المركز الوطني للسجل التجاري تؤكد أن عدد المؤسسات المسجلة فيه والمنتجة لمختلف المشروبات بلغ 1467 مؤسسة نهاية 2006م (مع إدماج مختلف الأنشطة المشاركة والمتعلقة بهذه المنتجات مثل منتجي النكهات وتصميم الأغلفة المختلفة)، مع التأكيد على أن هناك ما بين 400-450 مؤسسة تنشط فعلا في هذا القطاع، حيث تنتج 400 مؤسسة المشروبات الغازية وغير الغازية و 33 مؤسسة تنتج مياه القارورات والجدول الموالي يبين أهم المؤسسات التي لها وزن معتبر في سوق المشروبات الجزائرية وتحقق هوامش ربح هائلة.

جدول رقم 16. أهم المؤسسات التي لها وزن معتبر في سوق المشروبات المرطبة غير

الكحولية الجزائرية

المؤسسات الأجنبية (واردات)	المؤسسات الوطنية		نوع المشروبات
	خاصة	عامة	
موجودة لكن ليس لها وزن	Hamoud boualem-Ifri - coca cola-Sbc Sétif - Star- Royal Fruital - Exquise- Orangina - Abc-Sboa.	GROUPE GBA	مشروبات غازية
/	Flash- Ifri-Toudja	Jucob	مشروبات غير غازية
موجودة لكن ليس لها وزن	Nca- Vitajus- Punch- Royal jus- Jutop- Tchina- Pulpo- Star- Ifri	Groupe ENAJUC (5 Entreprises filiales)	عصير الفواكه

¹. Michel Boidin, Abdenour Abtroun, Abdelkrim Boudra, Frank Jolibert, Alain Tirard, Hamdane Touaibia " Etude De La Fillère Boissons", dans le rapport principal, Alger : rapport général APAB/ Euro Developpement Pme, juin 2005, P. 59.



موجودة لكن ليس لها وزن إلا Cristaline Perrier- Evian	Ifri- Sidi el kebir- Youkos- Guedila Messergine	GROUPE GBA (Saida- Mouzaia- Batna,..etc).	مياه الفارورات
--	--	--	----------------

Source : Michel Boidin, Abdenour Abtroun, Abdelkrim Boudra, Frank Jolibert, Alain Tirard, Hamdane Touaibia, Etude De La Fillère Boissons, dans **le rapport principal**, rapport général APAB/ Euro Developpement Pme, Alger, juin 2005, P. 59.

الفرع الثاني: ممثلي قطاع التوزيع.

إن التوجهات الحديثة التي مست صناعة المنتجات الغذائية في العالم بما فيها صناعة المشروبات المرطبة عملت على إعطاء الأهمية القصوى للتوزيع ومحاولة إيجاد قنوات جديدة له لضمان وصول هذه المنتجات للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين، إلا أن التوزيع في فرع المشروبات المرطبة الجزائري يعاني من عدة صعوبات منها:

1. تقتصر عملية توزيع مختلف المنتجات على تجار الجملة بنسبة 70 % إلى 80 % ؛
2. يتأثر التوزيع في الجزائر تأثيرا سلبيا بالقطاع الموازي، حيث يقوم هذا الأخير بتجاوزات تعرقل سير عملياته بطريقة منتظمة، بالإضافة إلى الخطر المالي (استعمال النقد، تحايل في عملية الفوترة)؛
3. عدم وجود معرفة جيدة بالسوق من طرف مؤسسات القطاع (قطاعات الزبائن، الطلب حسب المنطقة، الكثافة التنافسية حسب المنطقة)، والذي يعيقهم على تطوير منافذ موسعة للتوزيع.

الفرع الثالث: ممثلي القطاع المؤسساتي.

ويقصد بالقطاع المؤسساتي مختلف الهيئات سواء الداخلية أو الخارجية والتي لها دور في ترقية، تقنين، تعديل مختلف الأنشطة المتعلقة بفرع المشروبات المرطبة الجزائري ويتعلق الأمر بما يلي:¹

¹ . Boidin et Al, Ibid, p.p.60-62.



1. الوزارات المعنية:

ويتعلق الأمر بوزارة الصناعة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المالية، وزارة الموارد المائية ووزارة الفلاحة، هذه الوزارات تعمل على وضع مقاييس منسقة ومعدلة على المستوى الكلي من أجل تسهيل الطريق أمام المؤسسات للدخول لهذا المجال والحث على الإنتاج، ومحاولة تحسين القدرة التنافسية للفرع على مستوى السوق المحلي والدولي.

2. وكالات دعم تابعة للدولة:

وهي عبارة عن أدوات تدخل تابعة للدولة حيث تعمل على المستوى الجزئي، وتفتح الفضاء الواسع أمام منتجي القطاع للاستفادة من مختلف المساعدات المقدمة، حيث يتعلق الأمر بالوكالات التالية:¹

1.2. الوكالة الوطنية للتطوير الصناعي: ANDI

تقوم هذه الوكالة بتسهيل العمليات الاستثمارية للمؤسسات.

2.2. الوكالة الوطنية لترقية التصدير PROMEX و الصندوق الجزائري لضمانات التصدير

:AGEX

وهما عبارة عن آليتان لدعم التصدير.

3.2. المعهد الوطني الجزائري لتوحيد المنتجات الصناعية والملكية الصناعية : INAPI

وهو مكلف بكل الأنشطة المتعلقة بمختلف الاختراعات و حمايتها من خطر التقليد بدون رخصة.

4.2. المعهد الجزائري لتوحيد المنتجات الصناعية: IANOR

جاء ضمن المرسوم التنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 21 فيفري 1998م، في إطار إحداث

تغيير في بنية INAPI (المعهد الوطني الجزائري لتوحيد المنتجات الصناعية والملكية الصناعية) وهو يقوم بالمهام التالية:

- اختيار العلامات المطابقة للمعايير الجزائرية وتصنيفات الجودة وتسليم تراخيص استعمال هذه العلامات والتصنيفات؛

¹ . Ibid, p.61.



- مراقبة استعمال هذه العلامات والتصنيفات في إطار التشريع المعمول به.

5.2. المركز الجزائري لمراقبة الجودة: CACQ

تتمثل مهمته في مراقبة جودة المنتجات المقدمة من خلال مراقبة المكونات المشكلة لهذه المنتجات والسهر على محاربة التقليد غير القانوني للمنتجات.

3. هيئات الدعم الدولية:

لقد تم الاتفاق مع عدة هيئات دولية من أجل تدعيم نشاط مؤسسات فرع المشروبات المرطبة الجزائري منها: برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات (NAED) - البنك العالمي (ممثلا في الشركة المالية الدولية (SFI) والبرنامج الأورومتوسطي (MEDA) وهي عبارة عن أدوات دعم موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة الجزائرية من أجل إدماجها في الأسواق الدولية.

المطلب الرابع: تحليل تموقع فرع المشروبات المرطبة في سوق الصناعات الغذائية الجزائري.

1. الفرع الأول: معطيات عن حجم الاستهلاك خلال عام 2007م.

بالنظر إلى مختلف الظروف المحيطة بالقطاع فإنه استطاع أن يغطي الطلب المحلي بنسبة تفوق 99 %، مما أدى أيضا إلى زيادة حجم الاستهلاك الوطني.

والجدول الموالي يبين معطيات عن حجم الاستهلاك الوطني، الطلب الوطني، الإنتاج الوطني المقدر (معطيات عام 2007م، عدد السكان 34 مليون نسمة).



جدول رقم 17. حجم استهلاك المشروبات المرطبة خلال عام 2007م.

التغطية		الإنتاج الوطني المقدر	الطلب الوطني	حجم الاستهلاك الوطني	منتجات القطاع
الاستيراد %	الإنتاج الوطني %				
حوالي 1% من عصير الفواكه	99	150-170 مليون ل/ سنة	150-170 مليون ل/ سنة	4.7ل/ ساكن/ عام	مشروبات غير غازية و عصير الفواكه
هامشية	100	700-800 مليون ل/ سنة	700-800 مليون ل/ سنة	22ل/ ساكن/ عام	مشروبات غازية
هامشية	100	700-800 مليون ل/ سنة	700-800 مليون ل/ سنة	22ل/ ساكن/ عام	مياه القارورات

Source : Abdelkrim Boudra . **Industries des boissons et des jus de fruits**, un recueil des fiches sous sectorielles, Algerie : EDPME , 2007, P.89.

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم الاستهلاك الوطني قد بلغ 48.7 ل / لكل ساكن/ خلال 2007م، وهو حجم معتبر مقارنة بسنة 2003م، حيث بلغ 35.5 ل/ سنويا لكل ساكن، بالإضافة إلى المساهمة المعتبرة لكل من المشروبات الغازية ومياه القارورات، كما نلاحظ مساهمة لا بأس بها بالنسبة للمشروبات غير الغازية وعصير الفواكه مقارنة بسنة 2003م والتي بلغت 2.4 ل/ لكل ساكن وهذا يعكس بداية توجه الجزائريين إلى استهلاك هذا النوع من المشروبات لعدة أسباب: صحية، امتلاكها لحريرات منخفضة وتركيبية المواد المضافة لها تكون طبيعية ومغذية.

كما نلاحظ أيضا أن الإنتاج الوطني لفرع المشروبات المرطبة معتبر، ويغطي الطلب المحلي دون اللجوء إلى الاستيراد (باستثناء نسبة 1 % و تتمثل في استيراد بعض الأنواع من عصير الفواكه غير موجودة في الجزائر).

2. الفرع الثاني: معطيات عامة عن فرع المشروبات المرطبة الجزائري خلال سنة 2007م.

هناك عدة معطيات منها:¹

1. بلغ معدل نمو فرع المشروبات المرطبة الجزائري 6 %.

2. بلغ حجم الإنتاج الوطني من المشروبات المرطبة 3.1 مليار قارورة ذات سعة 20 سل.

¹. بوعلام ناصف. " المشروبات المرطبة : سوق متشعبة، منافسة قوية، استثمارات واعدة و أسعار تفوق قدرة المستهلك، " مرجع سابق، ص.2.



3. بلغت نسبة زيادة الإنتاج الوطني من المشروبات المرطبة عن الإنتاج التونسي 20 %.
4. بلغت نسبة زيادة الإنتاج الوطني من المشروبات المرطبة عن الإنتاج المغربي 40 %.
5. بلغت عدد وحدات إنتاج المشروبات الغازية 235 وحدة وهي تساهم بنسبة 44% من سوق المشروبات المرطبة، بينما بلغت عدد وحدات إنتاج العصائر والمشروبات الأخرى 44 وحدة وهي تساهم بما لا يقل عن 10% من سوق المشروبات المرطبة.
6. تتقاسم ثلاث علامات تجارية سلم مبيعات سوق المشروبات الغازية وهي: المصنع التاريخي حمود بوعلام بنسبة تغطية محلية قاربت 50 % في العاصمة وضواحيها، و 25 % في المناطق الأخرى، بعد أن بلغت الطاقة الإنتاجية له 40 ألف قارورة ذات سعة 25 سل في الساعة عبر ثلاث وحدات رئيسية، يليها مجمع كوكاكولا بنسبة نمو قاربت 5 % خلال نهاية 2006م، وبحجم تغطية يقدر بـ 25 % (بفضل السياسة الاشهارية المحكمة والانتشار الواسع لمنتجاته)، وتستحوذ شركة بيبسي على أغلبية المبيعات المتبقية، أما بالنسبة لسوق العصائر فتتصدر كل من علامات روبية، فيتا جو، جو توب، وحمود بوعلام مبيعات هذا السوق.

3. الفرع الثالث: جدول SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لفرع المشروبات المرطبة الجزائري.

سنتناول في هذا الفرع جدول توضيحي يبين نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات لفرع المشروبات المرطبة الجزائري.

جدول رقم 18. نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات (SWOT) لفرع المشروبات المرطبة الجزائري.

منتجات الفرع	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
كل الفروع	تكاليف اليد العاملة منخفضة	- عدم وجود معرفة بالسوق؛ - عدم وجود ابتكارات جديدة؛ - ضعف استعمال الطرق التكنولوجية الحديثة في هذا المجال؛	Gisement de marché - صادرات محدودة و موجهة للدول المجاورة	قدرة شرائية منخفضة



		<ul style="list-style-type: none"> - غياب المؤهلات؛ - غياب معدل التأطير. 		
<ul style="list-style-type: none"> - كثافة رأسمالية متوسطة؛ - نقص في تطبيق التقنيات النوعية للماء بالنسبة للوحدات الصغيرة؛ - إمكانية إبدالها بمنتجات أخرى من منتجات الفرع. 	- انتشار محلي	<ul style="list-style-type: none"> - فرض ضرائب مرتفعة على المواد الأولية المستوردة؛ - غياب المراقبة و النصوص القانونية التي تحدد حصص السوق الوطنية و حصص التصدير؛ - قوة تفاوض ضعيفة مع الموردين 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق آليات التوزيع الحديثة من طرف المؤسسات الرائدة؛ - هوامش ربح معتبرة 	مشروبات غازية
<ul style="list-style-type: none"> - كثافة رأسمالية متوسطة؛ - نقص في تطبيق التقنيات النوعية للماء بالنسبة للوحدات الصغيرة؛ - قدرة شرائية منخفضة. 	/	<ul style="list-style-type: none"> - استقلالية الموردين؛ - عدم وجود صورة واضحة عن هذه التشكيلة من المشروبات. 	<ul style="list-style-type: none"> - سعر تنافسي - هوامش ربح معتبرة 	مشروبات غير غازية
<ul style="list-style-type: none"> - كثافة رأسمالية عالية؛ - نقص في تطبيق التقنيات النوعية للماء بالنسبة للوحدات الصغيرة؛ - قدرة شرائية منخفضة. 	/	<ul style="list-style-type: none"> - وجود خلط في مختلف العصائر المنتجة خاصة من الناحية القانونية 	<ul style="list-style-type: none"> أثبتت بعض العصائر المنتجة جودتها 	عصير الفواكه
<ul style="list-style-type: none"> - نقص في تطبيق التقنيات النوعية للماء بالنسبة للوحدات الصغيرة؛ - قدرة شرائية منخفضة. 	/	<ul style="list-style-type: none"> - النوعية الرديئة لشبكة المياه العمومية 	<ul style="list-style-type: none"> هوامش ربح معتبرة 	مياه القارورات

Source : Boidin, IBID, P.64.



المبحث الثالث: إلقاء نظرة أولية عن المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نظرة عن المؤسسة محل الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، بعض المعلومات عنها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي العام والهيكل التنظيمي الخاص بوظيفة التسويق.

الفرع الأول: نبذة أولية عن المؤسسة محل الدراسة.

تأسست شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبسي كولا) سنة 2000م، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، متواجدة في المنطقة الصناعية رقم 101 بولاية سطيف، مختصة في إنتاج ثلاث تشكيلات من المشروبات الغازية وغير الغازية مختلفة الأشكال والأذواق وهي:

أولاً: صودا (بيبسي كولا بترخيص من الشركة العالمية المانحة للامتياز PEPSICO INC PURCHASE سنة 1996م).

ثانياً: منتجين من ابتكار الشركة ينتميان إلى صنف المشروب المعطر بنكهة الفواكه (BONJOS) عام 2002م وجوفري (jufre) عام 2009م.

يتم تعبئة هذه المنتجات في عبوات بأحجام مختلفة: 2ل، 1.5ل، 1ل، 33سل، 25سل، أما عن أغلفة هذه العبوات فتتمثل في الزجاج (RB)، البلاستيك (PET)، الحديد المعالج (CANETTE) بالنسبة للزجاج فهو مسترجع، أما البلاستيك و الحديد فهما غير مسترجعين.

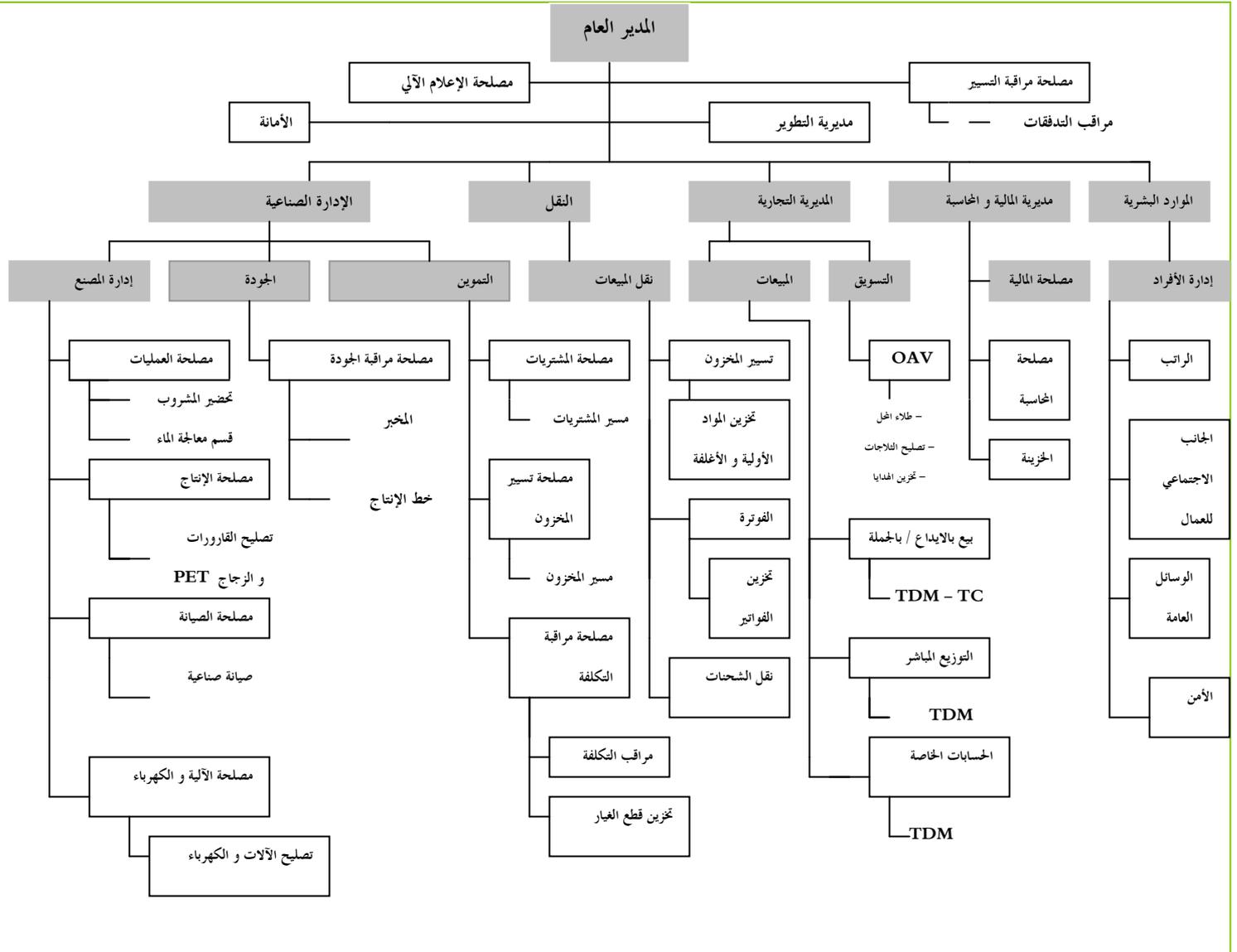
فالبرغم من أنها حديثة النشأة إلا أنها تطمح إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: الرفع من حصة السوق؛ الرفع من رقم المبيعات وبالتالي زيادة هوامش الربح مما يسمح بالدخول في عمليات التوسع في نشاطات أخرى مدرة أكثر للثروة.



الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا).

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في الشكل الموالي:

شكل رقم 17. الهيكل التنظيمي العام لشركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا).



المصدر: وثائق المؤسسة



انطلاقاً من الشكل أعلاه نلاحظ وجود ما يلي:¹

1. مصلحة مراقبة التسيير:

وهي مكلفة بما يلي:

- المراقبة والتأكد من مدى صحة ودقة معطيات التسيير المتعلقة بالشركة؛
- معالجة المعلومات الصادرة من مجموع وظائف الشركة؛
- تقسيم دوري للمنجزات مقارنة بما خطط له؛
- تحديد النتائج ومراقبة الأنشطة؛
- تخصيص الأغلفة المالية السنوية والاحتياطية؛
- مراقبة طرق الحساب وكيفية صرف الغلاف المالي.

2. مديرية التطوير:

تهتم هذه المديرية بمراقبة كل المستجدات المتعلقة بالمنتجات الحالية ومحاولة تطبيق الطرق الحديثة لتطوير منتجات جديدة تضمن تميزها وبقائها في السوق.

3. مديرية الموارد البشرية:

تهتم هذه المديرية بتسيير المورد البشري الخاص بالمؤسسة، وهي مكلفة بالمهام التالية:

- الإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه؛
- تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالشغل أو التأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة؛
- الإشراف على حساب الإجازات مع تحديد وتنفيذ العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل؛
- القيام ببحوث تبسيط العمل وإجراءاته وبالبحوث التنظيمية؛
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال مع الاشتراك في وضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءة.

4. مديرية المالية والمحاسبة: حيث يقوم بالمهام التالية:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة المخطط

المالي؛

¹ . انظر الملحق رقم 07.



-تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة؛

-تأمين وإصدار الإجراءات المالية والمحاسبية كإعداد أجور العمال والموظفين ومتابعة ما يطرأ من تعديلات.

- إعداد جميع الاستثمارات والكشوفات التي تطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي؛

- دفع كل التكاليف الأخرى: تكاليف النقل... الخ؛

- مراجعة كل الحسابات والتكاليف؛

- تقدير الميزانيات.

5. المديرية التجارية: تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- دراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق وتقدير الطلب على منتجات المؤسسة و اتجاه تطوره مستقبلا؛

- دراسة وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي لها؛

- القيام بالبحوث وإعطاء الاقتراحات التي تمكن من زيادة مبيعات المؤسسة.

6. الإدارة الصناعية: تشمل إدارة المصنع، الجودة، التموين.

1.6. إدارة المصنع:

تشمل عدة مصالح منها: العمليات، الإنتاج، الصيانة، الآلية والكهرباء.

1.1.6. مصلحة العمليات:

يتم في هذه المصلحة معالجة الماء معالجة كيميائية من الشوائب، ويتم بعدها تحضير المشروب بإضافة السكر إلى الماء المعالج الذي يدخل في عملية الإنتاج.

2.1.6. مصلحة الإنتاج: تقوم بالمهام التالية:

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية؛

-متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك؛

-الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج؛

-تحسين الإنتاج والإنتاجية؛



-دراسة و بحث إمكانية إدخال منتجات جديدة؛

-توزيع المنتجات؛

- تصليح القارورات ¹PET والزجاج.

3.1.6. مصلحة الصيانة والآلية والكهرباء: يقوم بالمهام التالية:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل؛

-ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها؛

- القيام بالدراسات التقنية؛

- متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع؛

- تصليح الكهرباء.

2.6. مصلحة الجودة:

تتكون من 18 إطار كلهم مهندسين في البيولوجيا (تخصص بيوكيمياء)، كيمياء، ويخضعون

للتدريبات المكثفة حول آخر التقنيات المتعلقة بالجودة، أما عن هذه المصلحة فهي تقوم بالمهام التالية:

- تحليل المواد الأولية عند استقبالها وبعد تخزينها؛

- متابعة عمل معاينة المواد الأولية؛

- تحليل التكاليف المتعلقة بها؛

- تركيز المواد الأولية والمواد الاستهلاكية؛

-تحديد معمل الجودة؛

-مراقبة المنتجات التامة الصنع قبل وبعد تكيفها في عبوات؛

-مسؤولية مراقبة الجودة وتسيير المنتجات؛

-مراقبة معايير الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة و عملية البحث.

¹. PET : Poly Ethylène Téréphtalate، هي عبارة عن مادة بلاستيكية تستعمل كثيرا لتغليف السوائل الغذائية ويعاد تأهيلها مخبريا بنسبة 72 %.



3.6. قسم التموين: حيث يقوم بالمهام التالية:

- وضع برنامج التموين حسب حالات الإنتاج؛

- تنفيذ برنامج توزيع الحصص والتخزين؛

- شراء المواد المستعملة في عملية الإنتاج وقطع الغيار؛

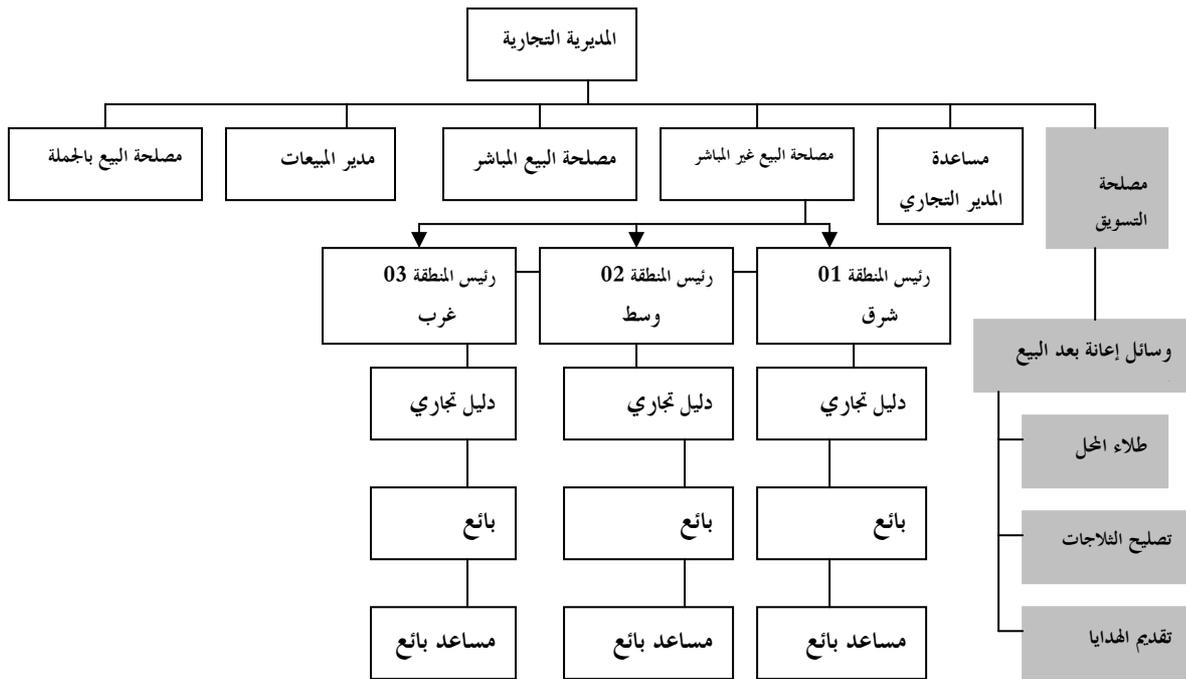
- القيام بكل البحوث المتعلقة بتخطيط مباني المخازن، تحسين ظروف العمل داخل المخازن،

تحقيق الفعالية والمرونة القصوى للمناولة داخل المخازن؛

- القيام بعملية الجرد وفحص المواد المشتراة للتأكد من مدى موافقتها للمواصفات المطلوبة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بوظيفة التسويق.

شكل رقم 18. الهيكل التنظيمي لشركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا).



المصدر: وثائق المؤسسة



من خلال الشكل نلاحظ ما يلي:

- تعتبر مصلحة التسويق في هذه الشركة جزء من المديرية التجارية وهي في نفس المرتبة مع مصلحة البيع المباشر وغير المباشر والبيع بالجملة، وتشمل هذه المصلحة على وسائل إعانة بعد البيع (OAV) وهي عبارة عن وسائل في شكل امتيازات تمنحها الشركة لأصحاب المحلات والمقاهي و المطاعم الأوفياء الذين يقبلون شراء منتجاتها، حيث نجد من بينها ما يلي:

- **طلاء المحل:** يتم طلاء المحل ووضع العلامة التجارية المعبرة عن مختلف التشكيلات المنتجة وخاصة المشهورة منها مثل بيبسي.

- **تصليح الثلاجات:** يستفيد أصحاب المحلات والمقاهي والمطاعم الأوفياء أيضا من ثلاجات (تبقى ملكيتها للشركة) لكي يتسنى للزبائن الحصول على مختلف التشكيلات المنتجة طازجة في كل الأوقات، كما يستفيدون من إمكانية تصليحها إن لزم الحال.

- **تقديم الهدايا:** وهي الهدايا المجانية التي تمنح من أجل ترسيخ العلامات التجارية في أذهان أصحاب المحلات والمقاهي والمطاعم بطريقة غير مباشرة مثل: منح الكراسي والطاولات مجانا مكتوب عليها اسم العلامة التجارية.

- نلاحظ أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بعملية البيع وهي تعتمد على عدة أنواع منه، وهي: البيع المباشر، البيع غير المباشر والبيع بالجملة.

- بالنسبة للبيع غير المباشر فينقسم إلى ثلاث مناطق:

1. **المنطقة رقم 01:** وتخص توزيع المنتج في الشرق الجزائري ويكون التوزيع طوليا حيث يشمل الولايات التالية: الطارف، بجاية، سطيف، برج بوعرييج، المسيلة، الوادي، ورقلة، أدرار، تمنراست.

2. **المنطقة رقم 02:** وتخص توزيع المنتج في الوسط الجزائري ويكون التوزيع طوليا حيث يشمل الولايات التالية: البويرة، الجزائر العاصمة، تيزي وزو، البليدة، المدية، بومرداس، تيبازة، عين الدفلى.

3. **المنطقة رقم 03:** وتخص توزيع المنتج في الغرب الجزائري ويكون التوزيع طوليا حيث يشمل الولايات التالية: وهران، تيارت، تلمسان، سيدي بلعباس، سعيدة، البيض، النعامة، بشار، تندوف.



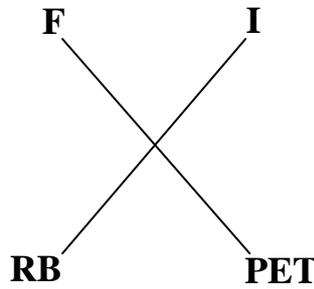
المطلب الثاني: تحليل الوظيفة التسويقية لشركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).

تعتمد شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا) على مزيج تسويقي فعال جعلها تتميز في السوق المحلي وحتى الوطني.

الفرع الأول: سياسة المنتج

تشمل سياسة المنتج على عدة عناصر منها ما يلي:

أ. **الخليط السلعي:** يعبر الخليط السلعي أو تشكيلة المنتجات على مختلف أنواع السلع التي يجب على المنظمة أن تنتجها وفي شركة بيبيسي تعرف هذه التشكيلات بشكل متقاطع كالتالي:



I: حجم شخصي (فردى)، F: حجم عائلي.

PET: عبوة غير مسترجعة (بلاستيك، أومونيوم)، RB: عبوة مسترجعة (زجاج).

من خلال الشكل نلاحظ عدة أحجام و هي:

- I- RB : حجم 30 سل،

- F- RB : حجم 1 ل،

- I-PET : حجمين 24 سل و 33 سل (Cannette¹)، 50 سل، 100 سل، 150 سل،

200 سل.

- F-PET : منها 1ل، 1.5ل، 2ل.

أما من ناحية الأذواق فهناك تنوع في منتجات الشركة من خلال ما يلي:

Pepsi	Mirinda	7up
Pepsi light, pepsi max , pepsi cola	Orange, framboise, citron, fraise, pomme	

¹ Cannette : هي عبارة عن قارورات صغيرة الحجم مصنوعة من الحديد المعالج تعبأ فيها المشروبات المختلفة.



نلاحظ تنوع في منتجات الشركة ويظهر منتج Pepsi و Mirinda بعمق حيث يتكون Mirinda من خمس أذواق، و Pepsi من ثلاث أذواق، أما بالنسبة للمنتجين الآخرين (bonjos, jufre) فنتج الشركة سبعة نكهات منهما وتغليف عائلي وفردى.

ب. مراحل العملية الإنتاجية: سوف نتطرق في هذا الجزء إلى عنصرين هما:

ب.1. مراحل إعداد المشروب:

يسهر قسم الإنتاج في شركة سيتيفيس على تقديم المنتج بصورة تليق بأذواق المستهلكين المختلفين، فعند تحضيرها لمنتجاتها تراعي في ذلك الجودة والسعر الملائم، حيث تبدأ التحضيرات بمعالجة الماء من الشوائب والأترية ويتم تقطيره وتعقيمه بطرق كيميائية مختلفة.

يتم بعدها تحضير المشروب عن طريق إضافة السكر لذلك الماء المعالج ثم إضافة الخلاصة (Extrait)، مستحلبات، النكهات (les aromes)، مواد حافظة مثل: بنزوات الصوديوم وهي تحفظ المواد الكيميائية من التأكسد لمدة معينة، حتى نتحصل على مستخلص مركز 1ل ليضاف له بعدها الماء المعالج ليصبح مشروب ملائم للشرب (إذا كان مشروبا غازيا فيعرض المستخلص السابق لدرجات حرارة معينة ويضاف له بعدها غاز ثاني أكسيد الكربون).

ب.2. اختبار المنتج:

هناك عدة اختبارات كيميائية يمر عبرها المنتج المحضر قبل أن يصرف من طرف القسم التجاري فمن بين هذه الاختبارات نجد ما يلي:

- دراسات نوعية لكميات المياه المستعملة؛

- تحاليل Physico- chimique و micro biologique من أجل التأكد من أن المكونات الكيميائية للمشروب النهائي غير مضرّة بالصحة؛

- تحاليل Organo optique من أجل التأكد من عدم وجود البكتيريا في المشروب المحضر.

ج. التغليف السلعي:

يخضع نظام التغليف السلعي في شركة بيبسي لحاجات المستهلكين والسوق، لذا فهي تقدم أغلفتها بنفس ما يقدمه المنافسون في السوق مع بعض الروتوشات في التقديم، هذا بالنسبة لبونجو وجوفري،



أما عن مشروبات بيبسي فهو يخضع للمقاييس العالمية ولا يتم بذلك تغيير غلافه إلا بموافقة من الشركة العالمية المانحة للامتياز لأنها هي المسؤولة عن إعطاء التصميم المناسب.

د. العلامة التجارية:

لقد أصبحت معظم الشركات العالمية اليوم تتبنى سياسة بيع حقوقها المتعلقة بعلامتها التجارية في إطار الاستثمار غير المباشر، وفي نفس الوقت أصبحت معظم البلدان السائرة في طريق النمو تتقبل هذه السياسة لأنها تحقق لها عدة امتيازات، منها نقل واكتساب مختلف التكنولوجيات الصناعية التي تملكها هذه الشركات وفي هذا الإطار فقد انتشرت عدة أنواع من الامتيازات يمكن أن تتبناها الشركات (وخاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة) وهي¹: امتياز التوزيع المباشر، امتياز تصنيع السلعة أو إنتاج الخدمة، امتياز استخدام العلامة التجارية.

1. امتياز التوزيع المباشر:

في هذا النوع من الامتياز تعمل الشركة المانحة للامتياز على مد الشركات الراغبة فيه بمنتجات تامة الصنع تحمل اسم الشركة المانحة وتقوم الشركة المتقبلة للامتياز ببيع هذه المنتجات في أسواقها المحلية مقابل ربح معين، ودور الشركة المانحة هنا هو تحديد سعر المنتجات وتشارك في تكاليف الترويج لها وتتدخل في تحديد منافذ البيع والأماكن المخصصة له، أما عن الشركة المتقبلة للامتياز فتقوم بدفع ثمن المنتجات التي تشتريها وتستفيد في نفس الوقت بنسبة معينة من المبيعات.

2. امتياز تصنيع السلعة أو إنتاج الخدمة:

يعد من بين أنواع الامتياز تكلفة حيث تعمل الشركة المانحة للامتياز على إعطاء الحق للشركات الراغبة فيه في التصنيع وإعداد السلعة أو الخدمة وتقديمها للمستهلك في السوق المحلي مع الالتزام بمواصفات وشروط الشركة الأم، وتمنح هذه الأخيرة استخدام تقنيات التصنيع والاسم التجاري وخبراتها التسويقية والإدارية مقابل الحصول على رسوم الامتياز ونسبة من المبيعات.

3. امتياز استخدام العلامة التجارية:

تمنح الشركة المانحة للامتياز اسمها للشركات الراغبة فيه فقط دون إعطائها الخبرة الإدارية والتسويقية وبعدها أدنى من الشروط مقابل مبلغ مقطوع خلال مدة عقد الامتياز.

¹. ظلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة : مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص.ص. 222-223.



وعموما فإن تاريخ شركة بيبسي العالمية في الجزائر عريق جدا حيث ظهرت للوجود منذ 1948م، إلا أنه وبعد الاستقلال، تم تبني خيار الاقتصاد المخطط أين تم سن قانون 1978م، والذي سمح للدولة بالاحتكار التام للسوق والاقتصاد مما أدى إلى زوال هذه العلامة من السوق وبقاء علامة كوكا كولا فقط.

وبعد أزمة البترول في 1986م، بدأ الانتقال التدريجي نحو اقتصاد السوق والذي سمح بتنشيط حركة استيراد مشروب بيبسي من بعض الدول الأوروبية وبعض الدول العربية كمصر، مما أدى إلى الدخول التدريجي لهذا المشروب إلى الجزائر.

إن دخول مشروب بيبسي إلى الجزائر كان عن طريق منح امتياز لإنجاز شركتين الأولى في عام 1998م تحت اسم شركة الأطلس للمشروبات والثانية شركة سيتيفيس للمشروبات في عام 2000م من طرف الشركة العالمية PEPSICO INC PURCHASE، وتم الاتفاق على نسبة معينة من الربح مقابل الخلاصة (Extrait) التي تمنحها هذه الشركة.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مميزات استفادت منها هاتين الشركتين من هذا الامتياز منها مايلي:

- اكتساب الخبرة في إنتاج و تعبئة وتسويق مشروب بيبسي؛
- اكتساب المعرفة (Le savoir faire) في كل الميادين خاصة في مجال الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق؛
- اكتساب التجربة مع الوقت في إنتاج مشروب بيبسي جعلها تتطلع لإنتاج منتجات أخرى مثل: بونجو وجوفري بالنسبة لشركة سيتيفيس للمشروبات.

الفرع الثاني: سياسة التسعير

يعتبر القرار التسعيري من بين القرارات المصيرية والحاسمة لكل منظمة لأنها عندما تريد تحديد سعر منتج ما فهي تراعي بذلك كل الظروف المحيطة به سواء الداخلية والخارجية، وعند الحديث عن سوق المشروبات المرطبة في الجزائر فنلاحظ سيادة المنافسة التامة فيه والتي تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي.



كما تتميز المنافسة التامة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستعبد أي شكل من الأشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب.

1. تحديد السعر:

تتبع شركة سينتيفيس الشركات المنافسة والقوية كشركة كوكا كولا وحمود بوعلام في تحديد السعر، حيث تعمل على تقليدها وهذا بهدف الحصول على حصص أكبر في السوق بالإضافة إلى محاولة الاستيلاء على حصص المنافسين الصغار، وقد شملت سياسة التقليد حتى في الوسائل الترويجية كتشكيلة المنتجات، شكل العبوة، طرق التغليف وقنوات التوزيع، كما ركزت على سياسة تنشيط مبيعات فعالة من خلال التركيز على فئة الشباب مما أدى إلى اتساع حصة سوقها على حساب منافسها المباشر كوكا كولا.

وقد تلجأ شركة سينتيفيس في بعض الأحيان إلى تحديد الأسعار الترويجية أي تخفيض الأسعار دورياً لجلب أكبر عدد من المستهلكين، مع مراعاة مختلف التكاليف خاصة المتغيرة والثابتة (خاصة تكلفة الخلاصة التي تعتبر مكلفة جداً).

2. الخصومات:

قد تلجأ شركة سينتيفيس إلى سياسة الخصومات خاصة في قارورات PET، وهذا لا يعني أن قارورات PET لا ترقى رواجاً لكن من أجل زيادة الطلب عليها في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها السوق خاصة في هذا النوع من القارورات.

وقد تلجأ إلى نوعين من الخصم، الخصم الكمي والذي يتمثل في منح 20 صندوق مجاناً لكل شاحنة ذات حمولة أكبر من 1400 صندوق والخصم النقدي والمتمثل في مدى تعامل عميل ما مع هذه الشركة، حيث تحدد مدة التعامل بشهر، يأخذ من خلالها كمية محددة وإذا بيعت هذه الكمية في أقل من شهر، فقد يتحصل على مبلغ مالي لكن يأخذه في شكل سلعة وله أن يختار التشكيلة التي تعجبه.



الفرع الثالث: سياسة التوزيع.

تهتم شركة سيتيفيس بوظيفة التوزيع اهتماما كبيرا، وهذا من أجل تحقيق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية والتملك أي إمكانية تواجد المنتج في كل نقاط البيع من أجل الحضور الجيد أمام المنتجات المنافسة وهذا بتسخير كل الوسائل المتاحة لتأكيد هذا الحضور عن طريق اللجوء إلى سياسات توزيع حديثة والمعتمدة على دراسات تسويقية متطورة، أما عن أشكال التوزيع التي تتبناها شركة سيتيفيس فهناك شكلين:

أ. التوزيع المباشر:

يعتبر من بين أشكال التوزيع المفضلة لدى الشركة لأنه يسمح لها باستغلال أقصى الفرص المتاحة، بالرغم من وجود عدة عراقيل لتطبيقه في الواقع بسبب ارتفاع تكاليف النقل والتخزين. ومن أجل التخفيف من هذه التكاليف فقد تم الاعتماد على عملاء (Dépositaire) أو مودعي بضائع) حيث تشترط فيهم توفير مخزن، شاحنة لنقل البضائع ويكون مصحوبين بالمشرف (supervisor) الخاص بالمؤسسة)، حيث تقدم لهم مختلف المنتجات وهم بدورهم يتولون إيصالها إلى نقاط البيع أو المستهلك النهائي مع تحمل باقي التكاليف.

ولعل أحدث تقنية تستعملها الشركة في هذا المجال نجد جامعة الميدان Territory university، حيث تتطلب وسائل كثيرة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية؛
2. استغلال الوسائل المتاحة للشركة أحسن استغلال (رجال البيع، وسائل نقل، جودة المنتجات)؛
3. التطوير الدائم للسوق (زيادة الحصة السوقية)؛
4. فتح أسواق جديدة،
5. جمع المعلومات المرتدة عن السوق خاصة فيما يخص المنتج (ذوق المستهلك، طلبه، نظرته له)، المنافسون (عددهم، حصصهم من السوق)، ومعطيات عامة عن السوق.



هيكل نظام جامعة الميدان: Territory university

يتكون هذا الهيكل من المناصب التالية:

1. TDR مسؤول التطوير الجهوي: من بين أهم مهامه:

- تطوير المنطقة المسؤولة عنها؛

- استغلال الفرص المتاحة؛

- تطوير عدد الزبائن؛

- التدريب للقيادة.

2. TDM مسير التطوير الجهوي: يعتبر مجال عمله أقل من عمل مسؤول التطوير الجهوي

لكن يقوم بنفس مهامه.

3. TC المنسق في الميدان: من بين مهامه التنسيق والمراجعة الإدارية.

4. ADR ممثل تطوير الحسابات: من بين مهامه التنسيق وفتح نقاط بيع جديدة.

5. CR ممثل العميل: من بين مهامه زيادة حجم المبيعات، ضمان عملية التوزيع، تسيير

المخزون على مستوى نقاط البيع، يضمن ملصقات الإشهار وفواتير المبيعات ويتكفل بكتاب الطريق

(Road book)، (عبارة عن وثيقة يتم من خلالها تحديد جميع نقاط البيع وعناوينهم).¹

6. السائق: هو الذي يقوم بنقل الصناديق المعبأة بمختلف القارورات.

وعلى ضوء ما سبق فإنه يتم مراقبة نقاط البيع مراقبة دورية (تملك الشركة 10000 نقطة بيع)

بطرق حديثة منها:

TOP 20.1 : وتتمثل في مجموعة من العملاء الذين يتعاملون كثيرا مع الشركة وهي بدورها

تحاول المحافظة عليهم؛

TOP 15.2 : وتتمثل في مجموعة العملاء الذين يطلبون منتجها في المناسبات، حيث تبدي

الشركة اهتمامها بهم وتقتنعهم بشراء منتجاتها في غير المناسبات من أجل الظفر بحصص سوقية

إضافية.

¹ انظر الملحق رقم 08 .



TOP 5.3: وتشمل الفئة من العملاء الذين لا يبديون اهتماما بمنتجات الشركة، لذا تعمل على

إعطاء الأهمية لهم لأنهم يزودونها بمعلومات عن السوق.

ب. التوزيع غير المباشر:

نظرا لتنوع منتجات الشركة وزيادة الطلب عليها من طرف المستهلكين ووجود صعوبات في توزيعها خاصة بالنسبة لقارورات PET و Cannette (أما بالنسبة لقارورات RB فلا تتعرض لمشاكل لأنها توزع بطريقة مباشرة لضمان استرجاع أغلفة هذه القارورات)، فقد تم اللجوء إلى طرق أخرى مثل: التوزيع غير المباشر بالاعتماد على الوسطاء الذين يجب أن تتوفر فيهم بعض الشروط منها:

- أن تتوفر لديهم أماكن للتخزين لمدة أقصاها 10 أيام؛

- وسائل التوزيع؛

- أن يكون لديه بائعين تابعين له، ويتبع هيكل نظام جامعة الميدان؛

- ضمانات مالية (حساب بنكي).

أما عن الاستراتيجيات التوزيعية الرئيسية فهناك من تخص التغطية السوقية والأخرى تخص محاولة التأثير على المستهلك.

1. التغطية السوقية:

يتوقف مستوى التغطية السوقية التي ترغب المنظمة في الوصول إليه على درجة الكثافة في التوزيع والتي تعني عدد الوسطاء من كل نوع عند كل مستوى، وهناك ثلاث مستويات من كثافة التوزيع يمكن للمنظمة أن تختار منها وهي:¹

1.1. إستراتيجية التوزيع الانتشاري أو التوزيع الشامل:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تجار التجزئة (وقد تعتمد على تجار الجملة في بعض الأحيان) والذين يقومون بعملية التوزيع لصالح فئة كبيرة من المستهلكين على مستوى نقاط بيع مختلفة ولها عدة مميزات منها:²

¹ محمد سعيد عبد الفتاح . التسويق، الطبعة الثانية (مصر: دار النشر (لا توجد)، 1966)، ص.ص. 761-763.

² كمال حوشين؛ عبد الكريم بعداش . " إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، " في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، بشار: المركز الجامعي ببشار، يومي 20-21 أبريل 2004، ص.11.



- التغطية الشاملة للسوق؛
- ضمان تواجد السلعة في معظم الأماكن ومحاولة توزيع كمية أكبر من السلعة؛
- تمكن من تخفيض تكاليف التخزين نظراً للانتشار الواسع لهذه السلعة.

2.1. إستراتيجية التوزيع الحصري أو الانتقائي:

ترتكز هذه الإستراتيجية على اختيار عدد معين من الوسطاء و الموزعين لتوزيع سلعة ما في نقاط بيع مستهدفة ويتم انتقاء هؤلاء الوسطاء على أساس السمعة الجيدة والمركز السوقي للموزع وموقعه الجغرافي ومدى كفاءته الإدارية والتنظيمية وقدرته المالية، وتلجأ المنظمات لهذا النوع من الإستراتيجية من أجل ضمان توزيع دائم ومضمون لسلعها وبعائدات أكبر.¹

3.1. إستراتيجية التوزيع الاحتكاري أو التوزيع الوحيد:

تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار أحد الموزعين ليوزع سلعة معينة في منطقة معينة، على أن يكون ملماً بكل الطرق التسويقية المتعلقة بهذه السلعة (تخص السلع المعمرة والتي لا يتكرر شراءها)، وأن لا يقوم بتوزيع سلع تخص المنظمات المنافسة.

وتجدر الإشارة أن شركة سيتيفيس تعتمد على إستراتيجية التوزيع الحصري في قارورات RB لضمان استرجاع الأغلفة وإستراتيجية التوزيع الشامل في قارورات PET و Canette لضمان انتشار أكبر لها لأنها غير مسترجعة من جهة، وضمان أكبر العائدات منها من جهة أخرى.

2. الإستراتيجيات المؤثرة على المستهلك:

توجد إستراتيجيتين تعملان على التأثير على المستهلك وهي:²

1.1. إستراتيجية الدفع:

يستخدم المنتج هذه الإستراتيجية من أجل التأثير على الوسطاء لبيع أكبر عدد من المنتجات عن طريق:

- هامش ربح عالي كمحفز لبيع المنتج؛

- المشاركة في نفقات الإعلان؛

¹. حوشين؛ بعداش. " إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، " مرجع سابق، ص. 11.

². الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص. 253-254.



- منح خصم أكبر من المنافسين؛
- منح جوائز لتحفيز البيع؛
- برامج تدريبية لتحسين الأداء خاصة في مجالات السيطرة على التخزين والحسابات و طرق النقل؛
- منح وكالات مطلقة وتجهيز مواد العرض.

2.2. إستراتيجية الجذب:

يستخدم المنتج هذه الإستراتيجية من أجل جذب المستهلكين من خلال:

- الإعلان،
- الجوائز ووسائل الترويج الأخرى؛
- نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق للمنتج؛
- الخدمات، الضمانات، خطوط الإنتاج المتكاملة.

وعند الحديث عن شركة سيتيفيس فقد تستعمل الإستراتيجية الأولى في المرحلة الأولى ثم بعدها تستخدم الإستراتيجية الثانية لأنها محفزة أكثر ولأن المنتجات متشابهة في السوق فإن الحملات الإعلانية تلعب دورا هاما في إيصال الرسالة إلى المستهلكين بتقبل السلعة وبالتالي إقناعهم بشرائها وضمنان ولائهم لها.

الفرع الرابع: سياسة الترويج

تعتبر المنافسة في سوق المرطبات الجزائري حادة جدا، لذا تلجأ شركة سيتيفيس إلى استغلال مختلف عناصر المزيج الترويجي استغلالا كبيرا نظرا لما لها من أهمية في تحفيز المبيعات وزيادة هوامش الربح.

1. الإعلان:

تعتمد شركة سيتيفيس على الإعلان بشكل كبير رغم ارتفاع تكاليفه، فهي تستخدمه من أجل التعريف بمنتجاتها وحث المستهلكين على شرائها، وكذا من أجل الإعلان عن المسابقات والجوائز التي تمنح مقابلها والتخفيضات في السعر في المناسبات والمواسم الخاصة.



1.1. وسائل الإعلان:

- الصحافة: يتم الإعلان في عدة جرائد معروفة على المستوى الوطني مثل: الخبر، الوطن من 10-20 يوم حسب أهمية الإعلان والهدف منه.

- الإذاعة: تعتمد هذه الشركة على معظم القنوات العاملة في الإذاعة فمنها: القناة الأولى بالهجة، القناة الثانية وبعض الإذاعات المحلية كإذاعة الهضاب العليا سطيف، عنابة، وهران، قسنطينة، الوادي، باعتبار أن منتجاتها تعرف انتشارا واسعا عبر كامل أنحاء الوطن.

- التلفزة: يكون تأثير الإعلان في التلفزة أشد وقعا على نفسية المستهلكين من الوسائل الأخرى باعتباره مرئي وسمعي في نفس الوقت لذا تعتمد كثيرا عليه الشركة في زيادة مبيعاتها.

2.1. ميزانية الإعلان:

لا يوجد في الجزائر قانون محدد لميزانية الإعلان، فقد يكلف الإعلان في التلفزة 1 مليون سنتيم لمدة 30 ثانية وفي الإذاعة قد يكلف أيضا 200.000 سنتيم، أما بالنسبة للصحف فقد يتجاوز 800.000 سنتيم في نصف صفحة، وبالنسبة لميزانية الإعلان لشركة سيتيفيس هذه السنة في شهر رمضان والخاصة بالتلفزة فقد قدرت ب 33 مليون دينار وأما عن محتوى الإشهار فقد كان كما يلي: "بيبيسي دائما حاضرة معكم في شهر رمضان".

بالإضافة إلى الوسائل السابقة الخاصة بالإعلان، هناك عدة وسائل أخرى ثانوية لا تقل أهمية عن الأولى.

أ. وسائل إعانة بعد البيع (OAV): لقد تم التطرق إلى هذا العنصر سابقا.

ب. الإشهار في منطقة البيع (PLV): أي الإشهار في كل نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة عن طريق طلاء اسم العلامة التجارية ببيبيسي والمنتجات الأخرى الخاصة بالمؤسسة.

3.1. الملصقات: توضع هذه الملصقات الخاصة بمنتجات الشركة على الثلاجات الموجودة في

المطاعم، المقاهي، المحلات، مختلف الحافلات المتعاقدة مع الشركة و على الشاحنات الناقلة للمنتجات لكي يسهل على المستهلك التعرف عليها، وهناك الأعمدة الإشهارية التي توضع في أماكن جذابة وعالية تتمكن الشركة بفضلها من التعريف بمنتجاتها (في ولاية سطيف مثلا: يوجد اثنا عشر عمودا تستغل فيه الشركة مختلف الأحداث من أجل الترويج لمنتجاتها).



4.1. الرعاية: Sponsoring

تقوم الشركة عن طريق الرعاية باستهداف عدة فئات خاصة الشباب والعائلات وفي عدة مجالات منها الرياضة والغناء، بالنسبة للرياضة فقد تضع الملصقات المختلفة والمعبرة عن مختلف المنتجات في الملاعب وقد تبيعها فيها، وقد تقوم بتمويل مختلف الحصص التلفزيونية الرياضية مع التركيز على شعار: " هذا البرنامج برعاية بيبيسي"، أما بالنسبة للغناء فقد تقوم بتنظيم مختلف الحفلات والتظاهرات الثقافية المهمة كبرنامج "صيف الألمان" الذي تتم فيه تنظيم مسابقات ويتم توزيع جوائز مشجعة من طرف الشركة وهذا من أجل تدعيم ولاء المستهلكين.

2. البيع الشخصي:

يعتبر البيع الشخصي من أهم الوظائف التي تركز عليها الشركة باعتباره أداة فعالة لتصريف مختلف المنتجات من خلال الاتصال الشخصي الذي يكون بين رجال البيع والمستهلكين لإقناعهم بشراء السلع المختلفة بطرقهم الإقناعية المختلفة.

1.2. وظائف رجل البيع: يقوم رجل البيع في هذه الشركة بعدة وظائف من بينها:

- مراقبة حركة السوق؛
- محاولة إيجاد منافذ بيع جديدة؛
- مراقبة المنافسين؛
- تزويد الشركة عن كل ما يتعلق بالتغذية العكسية من أجل وضع السياسات المناسبة.

2.2. شروط توظيف رجل البيع:

تعتمد الشركة في توظيف رجل البيع على عدة معايير منها: المعرفة، الكفاءة، أن يكون منضبطاً بأوقات العمل المحددة داخل الشركة أو خارجها من أجل كسب ولاء المستهلكين أكثر، أن يكون بشوش، رزين وله القدرة العالية على الإقناع.

أما عن كيفية اختيار رجال البيع فيتم ذلك عن طريق المديرية التجارية التابعة للشركة، ثم يتلقون بعدها تكوين نظري وآخر تطبيقي ثم تليهما فترة تجريب في الميدان ثم بعدها فترة تقييم نهائية تتوج بتوظيفهم ويتقاضون بذلك أجر شهري يتكون من أجر ثابت + علاوة متغيرة (تحدد على ضوء المبيعات وأهداف البيع المحققة).



3. تنشيط المبيعات:

يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات الشركة من خلال حث المستهلكين على شراء مختلف المنتجات المعروضة من خلال عدة وسائل الأولى موجهة للمستهلكين والثانية موجهة للموزعين،¹ فأما عن الموجهة للمستهلكين فتتمثل فيما يلي: العينات المجانية، المسابقات، الهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة من السلعة، تخفيضات في السعر في حالة شراء أكثر من وحدة، تخفيضات في فترة زمنية معينة.

أما عن الوسائل الموجهة للموزعين فتتمثل فيما يلي: جائزة لأحسن موزع، وسائل مساعدة لعرض السلع، هدايا في حالة سحب كميات كبيرة من المخزون وبيعها في نفس الفترة السابقة.

أما عن الوسائل الأكثر أهمية بالنسبة للشركة والتي تعتبرها من بين أولوياتها نجد ما يلي:

1.3. عينات مجانية:

تعمل الشركة على توزيع عينات مجانية على المستهلكين بهدف تذوق منتجاتها ولتعرف على آرائهم وبالتالي ضمان الاستجابة الأولية لمختلف المنتجات المعروضة.

2.3. تخفيضات الأسعار:

عندما تريد الشركة ضمان أكبر لرواج سلعة ما فهي تعمل على تخفيض مبلغ معين من السعر المحدد لهذه السلعة، مثلما تم تخفيض سعر قارورة بيبسي 1ل مسترجع من 30 دج إلى 25 دج (و عادة ما تتم التخفيضات في المناسبات سواء الوطنية أو الدينية كشهر رمضان) .

3.3. مسموحات الشراء:

وهي عبارة عن تخفيضات في سعر المنتجات المشتراة يستفيد منها الوسطاء (تجار الجملة خاصة) الذين يتعاملون كثيرا مع الشركة.

4.3. مسموحات الترويج:

هي عبارة عن مسموحات إما مالية (تدفع الشركة مبالغ مالية للوسطاء قصد تحفيزهم لبيع مختلف المنتجات) أو مادية (دهن جدران نقاط البيع أو غيرها (المقاهي، المحلات، المطاعم....)، تقديم الثلاجات المعبرة عن العلامة التجارية، تقديم مظلات شمسية وكراسي بيبسي مجانا).

¹ . الصحن، التسويق، مرجع سابق، ص.331.



5.3. الكميات المجانية:

تتمثل في مختلف الكميات التي توزع على تجار الجملة مجاناً تقديراً لهم لتعاملهم مع الشركة و لتأكيد استمرارية تعاملها معهم.

6.3. المسابقات:

تعتبر من بين الوسائل التحفيزية التي تعتمد عليها الشركة في زيادة مبيعاتها وحصصها في السوق، حيث تقوم بتنظيم مسابقات موسمية وأخرى في المناسبات، وهذه المسابقات تعمل على جذب المستهلكين من خلال الجوائز المعتبرة التي تقدمها.

4. العلاقات العامة:

تتمثل العلاقات العامة في بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة و ذلك لبناء صورة ذهنية جيدة عن الشركة، حيث تساهم هذه العلاقات في التسهيل لتقديم منتجات جديدة والمحافظة على مكانة الشركة ضمن الشركات المنافسة.

بالنسبة لشركة بيبسي فإنها تهتم كثيراً بتنمية علاقاتها العامة مع أفراد المجتمع من خلال المشاركة في مختلف الأنشطة الاجتماعية المختلفة كال تبرع بالمال للأعمال الخيرية المختلفة وهذا كله من أجل تجسيد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية لشركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).

تتميز البيئة التنافسية التي تعمل فيها شركة سيتيفيس بالمنافسة الحادة وتقارب الأسعار والمنتجات المتشابهة، لذا فهي تعمل جاهدة من أجل التصدي لهذه المشاكل بعدة طرق منها: الجهود الترويجية المكثفة، محاولة ابتكار منتجات جديدة متميزة عن منتجات الآخرين كما فعلت مع بونجو وجوفري. وباستعمال نموذج بورتر للقوى الخمسة نستطيع أن نحدد معالم هذه البيئة.

الفرع الأول: الموردون

يعتبر الموردون من أهم المتعاملين الأساسيين للشركة باعتبارهم يزودونها بالمواد الأولية والعتاد وكل ما تحتاجه من لوازم أخرى، لذا تولي شركة سيتيفيس أهمية كبيرة لهؤلاء الموردين خاصة الذين يزودونها بالخلصة (بتولى موردو شركة بيبسي العالمية المانحة للامتياز بتزويد شركة سيتيفيس بالخلصة) والتي تعتبر العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية أما عن المكونات الأخرى فيتم الحصول عليها من عدة بلدان منها:



- les cannettes تستورد من قبرص؛

- الصناديق من السعودية؛

- هناك نوعين من السدادات: سدادات مصنوعة من الحديد والتي تستورد من اسبانيا، والأخرى مصنوعة من البلاستيك مستوردة من ايطاليا (BERICAP)، وهناك سدادات بلاستيكية من إنتاج محلي من طرف الشركة الوطنية ALFA PET .

- قارورات الزجاج تستورد من ايطاليا (SGT, GP) .

الفرع الثاني: المشترون.

تتوقف استمرارية الشركة على مدى تقبل المستهلكين لمنتجاتها، لذا فهي تولي أهمية كبيرة لهم لأنها تعتبرهم فرصا لها ضد منافسيها، أما بالنسبة لشركة سيتيفيس فإن المشتريين لهم القابلية الكبيرة على شراء منتجاتها خاصة مشروب بيبسي ذو الشهرة العالمية الكبيرة.

الفرع الثالث: المنافسون.

كما ذكرنا سابقا فالمنافسة في فرع المشروبات المرطبة حادة جدا وتتميز بتشابه المنتجات والأسعار وكثرة المنافسين وبما أن شركة سيتيفيس تنتمي إلى هذا السوق فهي تعاني من هذه المنافسة خاصة من القطاع الموازي الذي ينشط كثيرا خاصة وأن عراقيل الدخول منخفضة في هذه السوق ومن بين المنافسين الأقوياء لهذه الشركة على المستوى الوطني وفي صنف المشروبات الغازية نجد ما يلي: كوكا كولا، حمود بوعلام، ايفري، بونا، صرموك، أما على مستوى السوق المحلي فهناك المنافس المباشر مشروب مامي.

أما في صنف العصائر فنجد ما يلي: ايفري، رامي، فيتا جو، أما بالنسبة لمنتج بونجو فهو يحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني.

الفرع الرابع: تهديد المنافسين الجدد.

طالما أن عراقيل الدخول إلى هذه الصناعة منخفضة فهي بذلك تسمح بدخول منافسين جدد قد يؤثرون على مجريات السعر، التوزيع، الترويج، وقد يشجع على انتشار نشاط القطاع الموازي والذي لا يراعي الشروط القانونية والصحية في إنتاج مختلف المنتجات سواء المشروبات الغازية أو العصائر.



الفرع الخامس: تهديدات المنتجات البديلة

رغم الجهود الترويجية التي تقوم بها شركة سيتيفيس من أجل ترسيخ الصورة الجيدة لمنتجاتها في السوق فهي تعاني من تهديد من طرف التحليات، فإذا انخفضت أسعار هذه الأخيرة، فقد يلجأ المستهلك إلى شرائها ويتخلى عن المشروبات الغازية والعصائر باعتبار أن أسعارها مرتفعة وليست في متناول الجميع.

المطلب الرابع: تقييم طريقة عمل شركة سيتيفيس.

الفرع الأول: جدول SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لشركة

سيتيفيس.

يمثل الجدول الموالي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص و التهديدات لشركة سيتيفيس.

جدول رقم 19. نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات (SWOT) لشركة سيتيفيس.

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على مكتب دراسات عالمي معتمد في 194 بلد من أجل القيام بدراسة السوق الجزائري¹ - تطبيق آليات توزيع حديثة. - الاعتماد على البيع والحملات الترويجية من أجل تحفيز المستهلكين أكثر. 	<ul style="list-style-type: none"> - فرض ضرائب مرتفعة على المواد الأولية المستوردة. - غياب المراقبة و النصوص القانونية التي تحدد حصص السوق و حصص التصدير. - قوة تفاوض ضعيفة مع الموردين. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على الانتشار المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على كثافة رأسمالية متوسطة. - عدم وجود قانون إعلام محدد. - نقص التخصص في التسويق. - خطر السوق الموازي. - خطر التمويل البنكي.

المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة والمعلومات المستنتجة.

¹. تدفع شركة بيبسي سنويا 1 مليار و 200 مليون دج لهذا المكتب العالمي من أجل القيام بدراسات حول السوق، المستهلك واتجاهاته و حركة المنافسين.



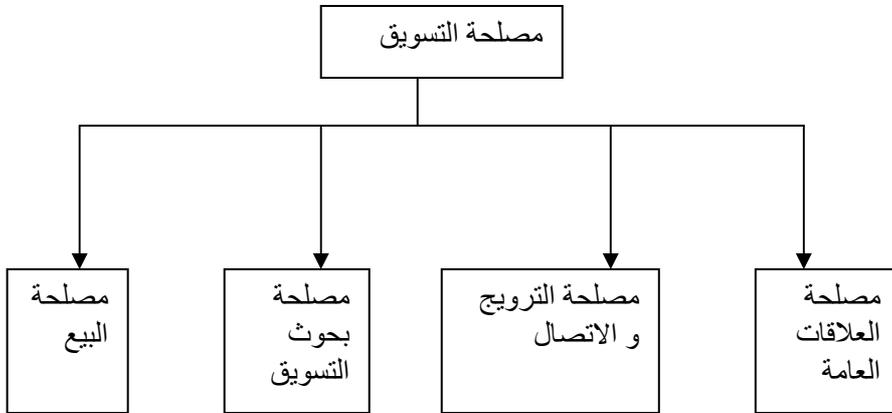
الفرع الثاني: تقييم كلى لطريقة عمل الشركة.

في ظل الظروف التنافسية الحادة التي تعمل فيها شركة سينيفيس (بيبيسي كولا)، وبالرغم من أنها حديثة النشأة إلا أنها أثبتت جدارتها في السوق من خلال الامتياز الذي استفادت منه والذي أكسب لها الخبرة في إنتاج مشروب بيبيسي أولاً ثم بعدها المنتجين المبتكرين.

1. تقييم الهيكل التنظيمي العام:

بالنسبة للهيكل التنظيمي العام فإن وظيفة التسويق فيه تعتبر ثانوية وهي تابعة للمديرية التجارية، أي أن هذه الشركة تعتمد بشكل كبير على البيع بكل أنواعه مع الاعتماد على الترويج المكثف في حالة إطلاق منتجات جديدة، أو ترسيخ مكانة المنتجات الحالية وخاصة في المناسبات، لذا فعلى الإدارة العامة أن تعطي أهمية لوظيفة التسويق باعتبارها المحرك الأساسي لكل الوظائف وتتبع تحتها الوظائف الأخرى كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم 19. هيكل تنظيمي مقترح لوظيفة التسويق



- بالنسبة لمصلحة العلاقات العامة فتضمن لها الولاء المستقبلي لمنتجاتها، وتحل لها عدة مشاكل منها توطيد العلاقة بينها وبين مصالح الجمارك.

أما بالنسبة لمصلحة الترويج والاتصال فهي تضمن الاتصال الداخلي والخارجي بين الشركة وعملائها ومورديها وزبائنها، ويسمح لها بتحديد معالم الترويج والميزانيات الخاصة به.

كما لا يمكن أن ننسى أهمية مصلحة البيع في تصريف المنتجات، لذا يجب الاهتمام بها و تفعيلها، ومصلحة بحوث التسويق التي تحاول من خلالها تنشيط عمل السوق الموازي وإعطاء دراسات



استشرافية للمستقبل، كما يجب أن نركز على علاقة التسويق بالمصالح الأخرى، حيث عند الحديث عن مصلحة المالية والمحاسبة فالتسويق يسمح بزيادة المردودية المالية للشركة مما يسمح لها بوضع احتياطات مالية للمستقبل، والتفكير في فرص التوسع من أجل كسب حصص جديدة في السوق.

بالنسبة لمصلحة الموارد البشرية فالتسويق يساهم في زيادة أجور هؤلاء العمال (بالنسبة لشركة سيتيفيس وحسب مدير مصلحة التسويق فإذا زادت كمية مبيعات مختلف المنتجات في مدة معينة عن 80 %، فإن أجور العمال تزداد بنسب معينة مقبولة، قد تساهم هذه الزيادات في تحسين مستوى معيشة الأفراد والرفع من قدراتهم الشرائية.

أما عن علاقة التسويق بالبيع فهي وطيدة، فقد يمكن التسويق البيع من القيام بدراسات المستهلك والتي تمكنه من التعرف على حاجاته، ورغباته، وتوجهاته المختلفة، وبالتالي كسب ولاءه مستقبلا.

2. بالنسبة للإستراتيجية التنافسية المتبعة:

حسب الحديث الذي دار بيننا وبين مدير مصلحة التسويق فقد استنتجنا بأن الشركة تتبع الإستراتيجية التنافسية الثانية لبورتر والتمثلة في إستراتيجية التمايز والتي تسمح للشركة من التميز وتحقيق مزايا تنافسية من خلال التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالي تحقق لهم قيمة مميزة، ولتطبيق هذه الإستراتيجية تتبع الشركة الخطوات التالية:

المنافسة بالمنتج (من خلال التصميم الجيد له من حيث تمييزه، تبيينه، تغليفه الجيد)، ثم دراسة حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة تلبيةها، ثم طرح المنتج بسعر مرتفع (تعويض التكاليف + هامش ربح معين)، مع استعمال طرق توزيع حديثة وترويج مؤثرة وجذابة.

واختارت الشركة من أجل تطبيق هذه الإستراتيجية الدخول في القطاع السوقي مشروبات بالفواكه، وهو عبارة عن قطاع عرف تطورا ملحوظا مؤخرا بحجم إنتاج وطني بلغ 425 مليون ل في سنة 2009م وبنسبة تطور بلغت 23 % مقارنة بسنة 2008م حيث بلغ الإنتاج الوطني منه 345 مليون ل، أي بزيادة 80 مليون ل (وهي زيادة معتبرة)، وتجدر الإشارة أن نسبة مساهمة هذا القطاع بالنسبة لفرع المشروبات المرطبة في عام 2007م كانت 9 %، وهي في ارتفاع مستمر.

هناك عدة أهداف من وراء الاهتمام بهذا القطاع (حسب مدير مصلحة التسويق) من بينها:

1. متابعة توجهات المستهلكين والتي تظهر من خلال مراقبة الأسواق.
2. الرغبة في اختراق قطاع جديد لا يلقى اهتماما كبيرا من طرف المنافسين.



3. إشباع رغبات المستهلكين الذين يطالبون بمنتجات هذا القطاع.

4. إضافة تشكيلة جديدة إلى التشكيلات القديمة.

وفي الأخير نستطيع أن نستنتج أن شركة سيتيفيس استطاعت فعلا الدخول لهذا القطاع والتميز فيه، بفضل الدراسة الشاملة التي قامت بها عن السوق الجزائري سواء المحلي أو الوطني، مما أدى بها إلى الوصول إلى نسبة مساهمة في هذا السوق قدرت بـ 3% (نسبة حصة السوق)، وبحجم إجمالي قدر بـ 9.824.000 ل و بحجم مبيعات قدر بـ 1.700.000 OZ.¹

3. دور العنصر البشري:

يلعب العنصر البشري في شركة سيتيفيس دورا مهما في الوصول إلى ميزة تنافسية عن المنافسين الآخرين، باعتباره المحرك الأساسي لكل وظائف الشركة ومن بين ما يتميز به أنه تعرض لعدة دورات تكوينية جعلته يكون مستعدا لكل الظروف المتغيرة في السوق، مدعما بكل التقنيات الإدارية والتسويقية اللازمة للتصدي للمنافسين.

1.3. توزيع عدد العمال حسب الأعمار:

يمكن تلخيص توزيع عمال شركة سيتيفيس حسب الأعمار في الجدول التالي:
جدول رقم 20. توزيع عمال شركة سيتيفيس حسب الأعمار.

متوسط العمر				العدد الإجمالي	مصالح الشركة
حتى 60 سنة	من 46 - 60 سنة	من 31 - 45 سنة	إلى غاية 30 سنة		
0	14	62	22	98	الإدارة الصناعية
0	3	25	12	40	مصلحة النقل
1	2	3	5	11	الإدارة العامة
0	2	11	1	14	المديرية التجارية
0	4	18	4	26	مصلحة الموارد البشرية
1	1	5	3	10	مصلحة المالية والمحاسبة
0	1	7	13	21	مصلحة الجودة
0	3	5	3	14	خلية التمويل
3	29	136	63	234	المجموع
0.85	12.82	58.12	26.92	/	النسبة

المصدر: وثائق المؤسسة

¹ OZ: هي عبارة عن وحدة تقاس بها المبيعات في سوق المشروبات عموما، وعندما استفسرنا عن طريقة حسابها، قيل لنا بأنها تحسب بطرق تقنية معقدة يصعب فهمها.

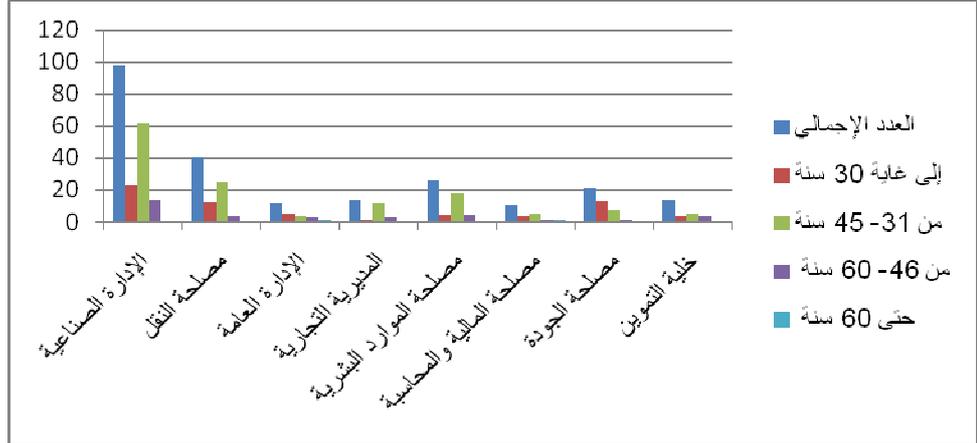


الفصل الرابع: دور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية



انطلاقاً من الجدول أعلاه نستنتج أن متوسط أعمار اليد العاملة في هذه الشركة معظمها في الفئة من 31 إلى 45 سنة بنسبة كبيرة تقدر بـ 58.12 %، هذا يعني أن فئة الكهول هي الغالبة في هذه الشركة، تليها فئة الشباب بنسبة قدرت بـ 26.92 %، وتنشط معظم اليد العاملة في الإدارة الصناعية ومصحة النقل.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الجدول السابق.

2.3. توزيع عدد العمال حسب المستوى التعليمي:

يمكن تلخيص توزيع عمال شركة سيتيفيس حسب المستوى التعليمي في الجدول التالي:

جدول رقم 21. توزيع عمال شركة سيتيفيس حسب المستوى التعليمي.

متوسط العمر				
التعليم العالي	الثانوي	الابتدائي	العدد الإجمالي	مصالح الشركة
23	37	38	98	الإدارة الصناعية
1	23	16	40	مصحة النقل
4	4	3	11	الإدارة العامة
5	4	5	14	المديرية التجارية
3	12	11	26	مصحة الموارد البشرية
4	6	0	10	مصحة المالية والمحاسبة
10	6	5	21	مصحة الجودة
6	5	3	14	خلية التموين
56	97	81	234	المجموع
23.93	41.45	34.62	/	النسبة

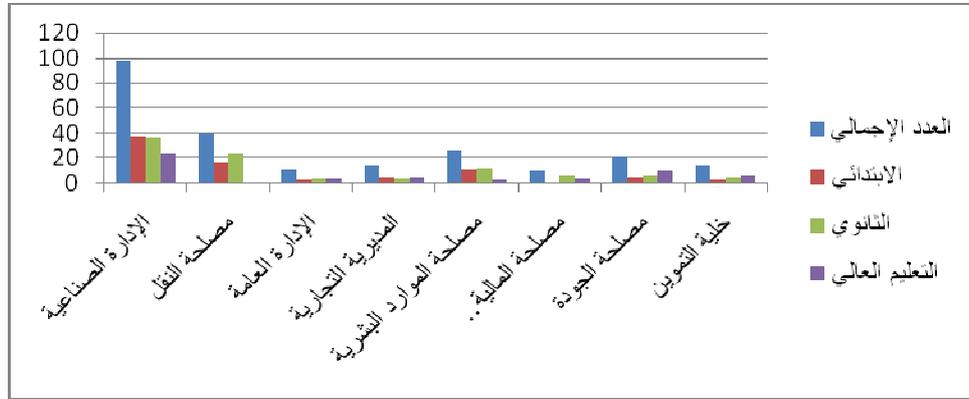
المصدر: وثائق المؤسسة



انطلاقاً من الجدول أعلاه، نستنتج أن المستوى التعليمي لدى عمال الشركة منخفض نسبياً، حيث أن نسبة اليد العاملة الحاصلة على شهادات جامعية منخفضة عن النسب الأخرى لتبلغ 23.93%، بينما تحتل الصدارة اليد العاملة ذات المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 41.45%، لتليها مباشرة اليد العاملة ذات المستوى التعليمي الابتدائي (يتمج معه المستوى التعليمي المتوسط) بنسبة تقدر بـ 34.62%.

وحسب ما صرح به مدير التسويق لهذه الشركة، فإن كل العمال بمختلف مستوياتهم يستفيدون من دورات تدريبية حسب الحاجة لذلك، وذلك للتماشي مع التغيرات الحاصلة في الأسواق، ومحاولة تطبيق كل التقنيات الحديثة في الإنتاج، البيع، التوزيع، الترويج.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معطيات الجدول السابق.

3.3. الامتيازات التي يستفيد منها العمال من شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا):

- تملك شركة سيتيفيس، ومنذ تأسيسها قانون داخلي خاص بالموارد البشرية، عن كيفية إدارتها، تحفيزها، تدريبها، الاستماع لانشغالاتها، كما تعقد عدة اتفاقيات تعاون مع الشركاء الاجتماعيين، وتجدر الإشارة إلى أن نقابة الشركة تأسست في عام 2004م.
- من بين الامتيازات التي تتمتع بها اليد العاملة في هذه الشركة نجد ما يلي:
- الاستفادة من دورات تكوينية دورية تسمح بتحسين مستواهم، وتزيد من إنتاجيتهم؛
 - استفادة العمال من خدمات التأمينات الاجتماعية؛
 - الاستفادة من متطلبات للدخول المدرسي؛
 - الاستفادة من منتجات الشركة وبتخفيضات معينة؛
 - الاستفادة من علاوات في المناسبات والأعياد؛
 - الاستفادة من الوجبات المجانية بالنسبة للعمال الذين يعملون في الليل، خاصة في شهر رمضان.
- من خلال ما سبق نستنتج أن دور العنصر البشري في شركة سيتيفيس مهم جداً في كل الأقسام خاصة قسم الإنتاج، النقل، البيع، وهي بدورها توليه اهتماماً كبيراً لأنه المحرك الأساسي لنشاطها.



خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الأخير إلى دور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية لشركة سينيفيس للمشروبات وقد خلصنا إلى العديد من النقاط منها:

- تعيش شركة سينيفيس للمشروبات ضمن منافسة حادة من طرف شركات قوية في الميدان مثل: حمود بوعلام، كوكا كولا،... الخ، إلا أنها استطاعت الدخول إلى السوق بجدارة رغم أنها بدأت نشاطها في عام 2000م، بإنتاجها لمشروب بيبسي، ثم تلتها بابتكارين بونجو وجوفري.

- لقد كان للامتياز الذي منح لها في عام 1996م عدة ايجابيات منها: أنها أصبحت تتقن إنتاج مشروب بيبسي، و بفضل الخبرة التي اكتسبتها من إنتاجه، عملت على إنتاج المنتجين الآخرين، بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها في التسيير وإدارة الوقت، من خلال الدورات التكوينية في الخارج والتي استفادت منها الموارد البشرية العاملة هناك خاصة الإطارات منهم.

- تركز في تصريف منتجاتها على البيع أكثر باعتبار أن منتجات السوق متشابهة والأسعار أيضا ؛

- إتباع إستراتيجية تنافسية قائمة على تكامل وترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي؛

- اعتمادها على إستراتيجية التمايز في الدخول للقطاع السوقي مشروب بالفواكه، وهذا ما جعلها تتميز

في خاصة وأنها قد ركزت على عنصر التوزيع كونها تعتمد على طرق توزيع حديثة كجامعة الميدان؛

- قيامها بعدة حملات اشهارية الأمر الذي جعلها تكتسب شهرة بسرعة خاصة في مشروب بيبسي ذو الشهرة العالمية؛

- اهتمامها بالتحسين المستمر للجودة وفقا للمقاييس العالمية؛

- اهتمامها بنوعية والشكل الخارجي لمنتجاتها؛

- القيام بدراسات للسوق الجزائري عن طريق الاعتماد على مكتب دراسات عالمي للقيام بذلك وهو يكلفها كثيرا؛

الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

إن التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات (الكبيرة عامة، الصغيرة والمتوسطة خاصة) اليوم (في ظل عالم يعيش في المنافسة الحادة والبقاء للأقوى)، هو كيفية تقديم قيمة معينة للمستهلكين الذين أصبحوا واعين بخصائص المنتجات المقدمة، وهذا يتطلب منها بذل مجهودات كبيرة خاصة فيما يتعلق بالأسواق، المشترين، المنافسين، ويجب عليها أن توازن بين قدراتها الداخلية والخارجية وبين ما تواجهه من فرص وبين ما يعترضها من تهديدات، وهذا لن يتأتى إلا بإتباع مسار واضح لأنشطتها المختلفة و خاصة النشاط التسويقي الذي أضحي الركيزة الأساسية لكل الأنشطة المتبقية.

لذا ومن أجل التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث فيما يلي: ما مدى مساهمة التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تم التعرض في الجانب النظري إلى ثلاث فصول، بالنسبة للفصل الأول تم التعرف على التسويق وأهميته وأهدافه وخصائصه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثاني فقد تعرض إلى التنافسية وأنواعها ومؤثراتها بالإضافة إلى الميزة التنافسية وأنواعها وطرق تحقيقها، أما الفصل الثالث فتعرضنا من خلاله إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتفصيل و عن علاقتها بالتسويق وبالميزة التنافسية، وختمنا المذكرة بفصل رابع تناولنا فيه الدراسة الميدانية متعلقة بمؤسسة متوسطة في ولاية سطيف مختصة في إنتاج وتعبئة مختلف المشروبات، بينا من خلالها أهمية التسويق بالنسبة لهذه الشركة ومدى مساهمته الفعالة في إرساء الحضور الجيد في السوق الجزائري.

الإشكالية الرئيسية لهذا البحث فيما يلي: ما مدى مساهمة التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولمعالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تم التعرض في الجانب النظري إلى ثلاث فصول، بالنسبة للفصل الأول تم التعرف على التسويق وأهميته وأهدافه وخصائصه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثاني فقد تعرض إلى التنافسية وأنواعها ومؤثراتها بالإضافة إلى الميزة التنافسية وأنواعها وطرق تحقيقها، أما الفصل الثالث فتعرضنا من خلاله إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتفصيل و عن علاقتها بالتسويق وبالميزة التنافسية، وختمنا المذكرة بفصل رابع تناولنا فيه الدراسة الميدانية متعلقة بمؤسسة متوسطة في ولاية سطيف مختصة في إنتاج وتعبئة مختلف المشروبات، بينا من خلالها أهمية التسويق بالنسبة لهذه الشركة ومدى مساهمته الفعالة في إرساء الحضور الجيد في السوق الجزائري.

وفي نهاية هذا البحث وضمن هذه الخاتمة فإننا سنحاول التطرق إلى نتائج البحث والتأكد من صحة الفرضيات المقترحة، لنخلص في الأخير إلى تقديم اقتراحات البحث للاستفادة منه سواء من الناحية الأكاديمية، أو من الناحية العملية، وفي النهاية نستعرض مجموعة من المواضيع المرتبطة بأبعاد البحث الرئيسية لتكون قاعدة للبحوث المستقبلية، خاصة فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتي تعاني من ندرة المراجع حولها.

أولاً: نتائج البحث

لقد تم التوصل إلى عدة نتائج من خلال دراستنا لهذا البحث، يمكن من خلالها التأكد من صحة الفرضيات المقدمة.

1. بالنسبة للفرضية الأولى: على ضوء ما تم تناوله في الفصل الأول المتعلق بالتوجه الجديد للتسويق والفصل الثالث والمتعلق بماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر ومن أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والمتمثل في: كيف يساهم التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحقيق مزايا تنافسية؟ وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في: يمكن التسويق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زيادة تنافسيتها وزيادة حصتها في السوق عن طريق انتهاج مزيج تسويقي فعال، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1.1. في ظل المنافسة الحادة التي تعرفها الأسواق اليوم، ظهرت أهمية للتسويق أكثر من أي وقت مضى، باعتباره الأداة الفعالة لتصرف مختلف المنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

2.1. كما ظهرت أيضاً مفاهيم جديدة للتسويق منها: التسويق الأخضر، الاجتماعي، الأخلاقي وغيرها، تبين التوجه الصحيح لمختلف المنظمات في تبني مفهوم التسويق الذي كان يقتصر قديماً على البيع.

3.1. بالرغم من أهمية التسويق بالنسبة للمنظمات الكبيرة فهو مهم أيضاً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وأن مواردها المادية والمالية محدودة، وبالتالي فعليها أن تتكيف مع هذه الظروف من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

4.1. إن انتهاج مختلف المنظمات لمزيج تسويقي فعال، يجعلها تتميز في السوق من خلال التصميم الجيد للمنتجات من حيث تغليفها، تبيينها، تمييزها، والسعر المقترح لتقييمها، بالإضافة إلى

طرق التوزيع المختلفة والتي تضمن وصول المنتجات إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب، ليأتي بعدها الترويج وعناصره (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، النشر) في محاولة منه للتأثير على المستهلكين ومن أجل ضمان ولائهم، وبالتالي فالتصميم الجيد لهذا المزيج يضمن مبيعات أكثر للمنتجات وحصص دائمة في السوق.

تؤكد هذه النتائج على أن التسويق مكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زيادة تنافسيتها وزيادة حصتها في السوق عن طريق انتهاج مزيج تسويقي فعال، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2. بالنسبة للفرضية الثانية: على ضوء ما تم تناوله في الفصل الثاني المتعلق بالبيئة التنافسية و علاقتها بالميزة التنافسية، ومن أجل الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في: ما هي الأسس العامة لتحقيق ميزة تنافسية؟ وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثانية والمتمثلة في: تعتبر الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل الأسس العامة للميزة التنافسية، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يوجد هناك اختلاف بين مفهوم التنافسية ومفهوم الميزة التنافسية، فقد عرف المفهوم الأول من طرف بعض الكتاب على أنه: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، أما عن المفهوم الثاني فقد عرف على أنه مجموعة من الخصائص والصفات التي يجب أن يتصف بها المنتج من أجل التميز على المنتجات المنافسة، وبالتالي نلاحظ اختلاف في التعريفين، لكن كل منهما يكمل الآخر.

2. تقاس التنافسية بعدة مؤشرات وهي: الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة من السوق، وهي مؤشرات مهمة جدا تقيس مدى حضور الشركة في السوق مقارنة بمنافسيها.

3. عندما تمتلك شركة ما ميزة تنافسية معينة في مجال ما فهي بذلك تقدم لربائنها قيمة معينة، مما يخلق لها ولاء دائم لمنتجاتها، مما يحقق لها عدة فوائد منها: ارتفاع مبيعاتها من سلعتها، زيادة حصصها في السوق، محاولة السيطرة على السوق.

4. إن للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تبدأ هذه الدورة بعدة مراحل: فتعتبر مرحلة التقديم من أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية بعدها انتشارا كبيرا نظرا للقبول الكبير التي تلقاه من طرف عدد كبير من الربائين ثم تليها مرحلة التنبؤ أين تعرف الميزة استقرارا نسبياً من حيث الانتشار،



باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا كبيرة جدا، بعدها تأتي مرحلة **التقليد** حيث يقوم المنافسون بعملية تقليد مميزة المنظمة، مما يؤدي إلى تراجع حجمها و انخفاض الوفورات، ثم تنتهي بعدها بمرحلة **الضرورة** أين يتم فيها التخفيف من مخاطر التقليد، عن طريق ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها في أقرب وقت، أو محاولة اكتشاف ميزة جديدة بمعالم جديدة عن الأولى، وإلا فقدت مكانتها في السوق.

5. تتمثل الأسس العامة للميزة التنافسية في: **الكفاءة**: تعرف الكفاءة على أنها مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبالتالي يطلق على أي منظمة أنها أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى إذا قلت مدخلاتها المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أما عن عامل **الجودة** فيعتبر مهم جدا باعتباره العملة الرابحة للدخول إلى السوق وكسب حصص سوقية لأن المنتجات ذات الجودة العالية تكسب المنظمة ولاء دائما لمنتجاتها، أما عن **التحديث** فيعتبر من بين الأسس الهامة التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التميز على منافسيها لأن التحديث يمس مجالات عديدة وحساسة منها نظم الإدارة، الهياكل التنظيمية والإستراتيجيات المعتمدة، أما عن **الاستجابة لحاجات العميل** فهو عنصر أساسي أيضا، لأن منظمات اليوم أصبحت تعطي أهمية كبيرة للمستهلك باعتباره المقيم الوحيد لمنتجاتها خاصة إذا قدمتها بجودة عالية واستجابات لمبدأ التجديد وسلمتها في الوقت والمكان المناسبين.

تؤكد هذه النتائج على أن الأسس العامة للميزة التنافسية هي: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3. بالنسبة للفرضية الثالثة: على ضوء ما تم تناوله في الفصل الثاني المتعلق بالبيئة التنافسية و علاقتها بالميزة التنافسية، والفصل الرابع والمتعلق بدور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات- ومن أجل الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في: كيف تمكنت شركة سيتيفيس من التميز على منافسيها في تحقيق ميزة تنافسية ؟ وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الثالثة والمتمثلة في: تمكنت شركة سيتيفيس من التميز على منافسيها من خلال التركيز على مزايا تنافسية قائمة على إستراتيجية التمايز، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يعرف فرع المشروبات المرطبة في الجزائر تطورا ملحوظا من خلال مساهمته الفعالة في تغطية الطلب المحلي وامتصاص يد عاملة هائلة والقابلية على التصدير رغم تكلفة المواد الأولية الباهضة.



2. تعيش شركة سيتيفيس في هذا الفرع ضمن منافسة حادة سواء من طرف شركات قديمة العهد في هذا النشاط مثل: حمود بوعلام أو المنافسة غير المشروعة للقطاع الموازي، مما يشكل لها تحديا آخر للتصدي لهذه المنافسة ومحاولة التميز في قطاعات غير مستهدفة كثيرا مثل: قطاع المشروبات بالفواكه.

3. هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة تمكن المنظمات من التميز في مجال عملها وهي: إستراتيجية الريادة في التكلفة والتي تهدف إلى العمل بتكلفة أقل من المنافسين، وإستراتيجية التمايز التي تقوم على ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد رغم السعر العالي الذي يعرض به هذا المنتج، المهم أنهم يرون فيه معيارا للجودة العالية التي كانوا يبحثون عنها، بالإضافة إلى الإستراتيجيتين السابقتين، توجد إستراتيجية التركيز والتي تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين لكونها موجهة لخدمة احتياجات فئة معينة من المستهلكين، كما تركز على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق.

4. لقد تبنت شركة سيتيفيس إستراتيجية التمايز في قطاع سوقي محدد (قطاع المشروبات بالفواكه)، والذي عرف تطورا ملحوظا مؤخرا في سوق المشروبات المرطبة، ولقد اعتمدت على عدة خطوات من أجل التميز في هذا القطاع من بينها: المنافسة بالمنتج (من خلال التصميم الجيد له من حيث تمييزه، تبيينه، تغليفه الجيد)، ثم دراسة حاجات ورغبات المستهلكين و محاولة تلبيتها، ثم طرح المنتج بسعر مرتفع (تعويض التكاليف + هامش ربح معين)، مع استعمال طرق توزيع حديثة وترويج مؤثرة وجذابة.

تؤكد هذه النتائج على أن شركة سيتيفيس تمكنت من التميز على منافسيها من خلال التركيز على مزايا تنافسية قائمة على إستراتيجية التمايز وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: على ضوء ما تم تناوله في الفصل الرابع والمتعلق بدور وظيفة التسويق في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات- ومن أجل الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع والمتمثل في: ما مدى مساهمة العنصر البشري في شركة سيتيفيس؟ وبالموازاة مع اختبار صحة الفرضية الرابعة والمتمثلة في: يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي لتحقيق النتائج الإيجابية لشركة سيتيفيس فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تملك المنظمة موارد مادية وأخرى بشرية، وتعتبر هذه الأخيرة المحرك الأساسي لتفعيل جميع النشاطات كالإنتاج، التسويق، النقل، التوزيع،...الخ.

2. يعتبر العنصر البشري المسؤول الأول عن أهداف المنظمة والمتمثلة في: الإنتاجية العالية، معدلات الربح المعنبرة، البقاء والاستمرارية.

3. تعتمد شركة سيتيفيس بالدرجة الأولى على رجال البيع في تصريف منتجاتها، باعتبار أن المنتجات والأسعار متشابهة في السوق، لذا فهي تحتاج إلى فعاليتهم في زيادة حصصها في السوق ومحاولة كسب زبائن جدد.

4. يتم اختيار رجال البيع بدقة من طرف المديرية التجارية التابعة للشركة، ثم يتلقون بعدها تكوين نظري وآخر تطبيقي ثم تليهما فترة تجريب في الميدان ثم بعدها فترة تقييم نهائية تتوج بتوظيفهم و يتقاضون بذلك أجر شهري يتكون من أجر ثابت + علاوة متغيرة (تحدد على ضوء المبيعات و أهداف البيع المحققة).

تؤكد هذه النتائج على أن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لتحقيق النتائج الايجابية لشركة سيتيفيس وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: اقتراحات البحث

يمكن تلخيص أهم اقتراحات البحث فيما يلي:

1. التركيز على دور التسويق باعتبار الأهمية التي يكتسبها من خلال الاعتماد على مزيج تسويقي فعال يرضي المستهلكين ويضمن ولاءهم.

2. وضع قوانين محددة تحكم نظام التنافس بين المنظمات.

3. الاهتمام أكثر بدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد، لأنه وبفضل الخصوصيات التي تتميز بها من سهولة في التسيير، سهولة في التسويق، تتمكن مختلف الاقتصاديات من تبنيتها خاصة في امتصاص اليد العاملة، وتحقيق قيم إضافية عالية.

4. الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية في تقديم المنتجات بجودة عالية، مما يحقق أهداف المنظمة ككل.

5. التركيز على نظام التخزين اللحظي JIT، حيث يتم تخفيض تكاليف التخزين إلى أقصى حد ممكن وبالتالي وصول المواد إلى المصنع في الوقت المناسب، وهذا تقاديا للتكاليف الثابتة الخاصة باستتجار المخازن و صيانة المخزون.



6. مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة خاصة في طرق الإنتاج، التسويق، التوزيع،

الاشهار..الخ.

ثالثا: آفاق البحث

يمكن تلخيص آفاق هذا البحث فيما يلي:

1. دور التسويق الإستراتيجي في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. خصوصيات التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. تأثير العولمة على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. رضا الزبون وخصوصيته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5. دور التسويق الدولي في تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع



أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. أبو النجا، محمد عبد العظيم. إدارة التسويق: مدخل معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
2. أبو قحف، عبد السلام. التسويق وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001.
3. البرواري، نزار عبد المجيد ؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي. استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، عمان : دار وائل، 2004.
4. البكري، ثامر. استراتيجيات التسويق، عمان : دار جهينة، 2006 .
5. -الدرادكة، مأمون سليمان. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
6. الراوي، خالد؛ السند، حمود. مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001.
7. السيد، اسماعيل محمد. الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1990.
8. الصحن، محمد فريد. التسويق : المفاهيم والإستراتيجيات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1998.
9. الصميدعي، محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، عمان : دار ومكتبة الحامد، 2004.
10. الصميدعي، محمود جاسم؛ العلاق، بشير عباس. أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002.
11. الطائي، محمد عبد حسين ؛ الخفاجي، نعمة عباس خضير. نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
12. الغرباوي، علاء؛ عبد العظيم، محمد ؛ شقير، ايمان. التسويق المعاصر، الإسكندرية :الدار الجامعية، 2007 .
13. النجار، فريد. المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مدخل المقارنات التطويرية المستمرة الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

14. النعيمي، محمد عبد العال ؛ صويص، راتب جليل؛ صويص، غالب جليل. إدارة الجودة المعاصرة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
15. أوديجيه، غي. التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، ترجمة نبيل جواد بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 2008.
16. بازرة، محمود صادق. إدارة التسويق، الطبعة 25 طبعة موجزة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2007-2008.
17. بورس، يورك. التسويق المباشر مصر: الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان؛ مكتبة لبنان ناشرون، 2007.
18. جواد، نبيل. إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2007.
19. حداد، شفيق؛ سويدان، نظام. أساسيات التسويق، الطبعة الأولى الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998.
20. حسن، أمين عبد العزيز. استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
21. حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002.
22. خليل، نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
23. رشيد، صالح عبد الرضا ؛ جلاب، إحسان دهش. الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008.
24. شفيق، منى. التسويق بالعلاقات، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
25. شوكت، اياد. إدارة خدمة العملاء الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

26. طمليّة، إلهام فخري. التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
27. عبد الحميد، أسعد طلعت . التسويق الفعال، مصر: المتحدة للإعلان، 1998.
28. عبد الناصر، جمال. المعجم الاقتصادي: أول معجم شامل لكل المصطلحات الاقتصادية المتداولة في العالم وتعريفاتها، الطبعة الأولى عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع؛ دار المشرق الثقافي ، 2006.
29. عبيدات، محمد ابراهيم. إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
30. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر: دار المحمدية، 1998.
31. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
32. عرفة، أحمد ؛ شلبي، سمية . القرارات والاستراتيجيات التسويقية، مصر: منشورات سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، تاريخ النشر (لا يوجد).
33. عزام، زكريا؛ حسونة، عبد الباسط ؛ الشيخ، مصطفى. مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
34. علوان، قاسم نايف. ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000 ليبيا: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005.
35. عنية، هالة محمد لبيب. إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي : دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير و إدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
36. قاموس المصطلحات الإدارية، إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر: دار الكتب المصرية؛ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
37. كوتلر، فيليب ؛ أرمسترونج، جاري. أساسيات التسويق، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، الجزء الأول الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
38. محمد سعيد عبد الفتاح . التسويق، الطبعة الثانية، مصر: دار النشر (لا توجد)، 1966.

39. محمد، فتحي ابراهيم. مبادئ التسويق، أسيوط : دار النشر (لا توجد)، 2005-2006.
40. مصطفى، أحمد سيد. التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى
مصر: شركة ناس للطباعة، 2001.
41. نجم، عبود نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية عمان :
مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
42. هيل، شارلز؛ جونز، جاريث. الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي
محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية : دار المريخ، 2001.

ب- المقالات العلمية:

- 1- البشير، عبد الكريم. " دعم البحث و التطوير كأداة لتحقيق الميزة التنافسية : تحليل نظري وميداني،"
في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة :الاستعداد،
التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة : مجمع سويداني بوجمة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.
- 2- بن حسين، ناجي. " مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة و آفاق تطويرها في الجزائر،" في
الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات
المغربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003.
- 3- بن يعقوب، الطاهر؛ بوهزة، محمد. " تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: حالة
المشروعات المحلية بسطيف،" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة
وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغارب من 25 - 28 ماي 2003.
- 4- بوخاوة، إسماعيل؛ عطوي، عبد القادر. " التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة
وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003.
- 5- جبار، محفوظ. " المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها. دراسة حالة
المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999 - 2001 ،" في الملتقى الدولي حول تمويل

المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطييف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003.

6- جهاز، الجبلاي ؛ خامرة، الطاهر. " دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،" في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة :الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة : مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.

7- حوشين، كمال؛ بعداش، عبد الكريم. "إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،" في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسة التسويقية، بشار: المركز الجامعي ببشار، يومي 20-21 أفريل 2004.

8- خوني، رابح ؛ حساني، رقية. " أفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر،" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطييف: منشورات مخبر الشراكة و الانتشار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي، من 25-28 ماي 2003.

9- رحيم، حسين. " تمويل الم.ص.م في الجزائر: تشخيص و مقترحات "، في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطييف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003.

10- زغيب، شهرزاد؛ عيساوي، ليلي. " المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر - واقع و أفاق،" في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و دورها في التنمية، الأغواط: مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة عمار تليجي، 2002.

11- شعباني، إسماعيل. " ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم ،" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطييف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوربي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003.

- 12- صالح، محمد عبد المتعال، " توجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد ،" في ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط: منشورات منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، يومي 2 و 3 أكتوبر 2005.
- 13- صالح، صالح. " أساليب تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري،" في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع، سطيف : جامعة فرحات عباس، 2002.
- 14- صولح، سماح ؛ ربيع، مسعود." دور تطوير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة : مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و17 نوفمبر 2008.
- 15- ضحاك، نجية." المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين الأمس و اليوم، آفاق تجربة الجزائر، " في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
- 16- عثمان، عثمان حسن." مفهوم الم ص و م و دورها في التنمية الاقتصادية ،" في الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003.
- 17- غلاب، نعيمة." أهمية ودور التسويق في المؤسسة الاقتصادية ،" في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، سطيف : جامعة فرحات عباس ، يومي 29-30 أكتوبر ، 2001.
- 18- كربالي، بغداد . " مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية،" في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، سطيف : جامعة فرحات عباس، يومي 29 و 30 أكتوبر 2001.
- 19- مبيروك، محمد البشير؛ لواج، منير." الابتكار و التجديد التقني كأداة للتميز لمنظمات الأعمال المعاصرة في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية،"، في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة: الاستعداد، التعلم، الاختراع، الاستغلال، قالمة: مجمع سويداني بوجمعة، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008.



- 20- محمد الطيب، عبد المنعم. "تمويل و تطوير المشروعات الصغيرة و المتوسطة في ظل الآليات الجديدة لتحرير التجارة - التجربة السودانية"، في **الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية**، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003.
- 21- نصيب، رجم ؛ شايب، فاطمة الزهراء. "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة"، في **الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية**، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي من 25 - 28 ماي 2003.
- 22- نوري، منير. "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، في **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، العدد الرابع، الجزائر: منشورات مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 2006.
- 23- ونوغي، فتيحة. "أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الإسلامي"، في **الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية**، سطيف: منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأوروبي مغاربي، من 25 - 28 ماي 2003.

ج- الرسائل العلمية:

1. بوشناف، عمار. "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر، 2002.
2. روازقي، محمد. "الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2007-2008.
3. شيقارة، هجيرة. "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر، 2004-2005.
4. لحول، سامية. "التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء"، في أطروحة دكتورا (غير منشورة)، باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2007-2008.
5. لخلف، عثمان. "واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر"، في رسالة دكتورا (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر، 2003-2004.
6. معيزة، مسعود أمير. "طرق تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطويرها: دراسة حالة المشروعات المحلية" في رسالة ماجستير (غير منشورة)، سطيف: جامعة فرحات عباس، 2004 - 2005.
7. نحاسية، رتيبة. "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر، 2002-2003.

د. المراسيم التنفيذية:

- وزارة الم.ص.م. القانون التوجيهي لترقية الم.ص.م في الجريدة الرسمية"، العدد 77، بتاريخ 2001/12/15.
- المرسوم التنفيذي رقم 190 - 2000 والمتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات والصناعات ص و م، الجريدة الرسمية، العدد 42، في 2000/07/11م.



- المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 25/02/2003م يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 13.

- المرسوم التنفيذي رقم 03- 79 المؤرخ في 25/02/2003م يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 13.

- المرسوم التنفيذي رقم 03- 80 المؤرخ في 25/02/2003م تتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية، العدد 13.

ب- الكتب باللغة الفرنسية:

1. Abdelkrim Boudra . **Industries des boissons et des jus de fruits**, un recueil des fiches sous sectorielles, Algerie : EDPME , 2007.
2. CHANTAL AMMI, **LE MARKETING : UN OUTIL DE DECISION FACE à L'INCERTITUDE**, PARIS : ELLIPSES, 1993.
3. JEAN- JACQUES-LAMBIN; RUBEN CHAMPITAZ; CHANTAL DE MOORLOOSE, **MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL: DU MARKETING à L'ORIENTATION MARCHE**, 6^{EME} EDITIONS PARIS : DUNOD, 2005.
4. JO SANDERS ; ERNST ET YOUNG ENTREPRENEURS, **L'IMPORTANCE CAPITALE DE LA RELATION AUX CLIENTS (CRM) DANS LE LIVRE : MAITRISER LA CROISSANCE DE P.M.E**, GESTION GOUVERNANCE, DEVELOPPEMENT, PREFACE DE GUST HERREWIJ Belgique : DE BOECK UNIVERSITE, 2003.
5. le petit larousse illustré, Paris : un cahier illustré par Moebins sur le passionnant voyage des mots, 2007.
6. Michel Boidin, Abdenour Abtroun, Abdelkrim Boudra, Frank Jolibert, Alain Tirard, Hamdane Touaibia " Etude De La Fillère Boissons", dans **le rapport principal**, Alger : rapport général APAB/ Euro Developpment Pme, juin 2005.
7. MOHAMED SEGHIR DJITLI , **MARKETING STRATEGIQUE**, ALGERIE : EURL IBN SINA; EDITIONS DJITLI , 2001.
8. P.AMEREIN ; D.BARCZYK ; R.EVRARD; F.ROHARD ; B .SIBAND ; P.WEBER , **MARKETING:STRATEGIES ET PRATIQUES**, FRANCE : AGNES FIEUX, 2000.



9. -STEPHANE ETIENNE ,**LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MARKETING**, TUNIS : C.L.E :CONTRIBUTIONS à LA LITTERATURE D' ENTREPRISE ,2000.
- 10.STEPHANE ETIENNE, **MARKETING STRATEGIQUE**, TUNIS: EDITIONS C.L.E CONTRIBUTIONS à LA LITTERATURE D'ENTREPRISE, 2000.

هـ مواقع الانترنت:

- 1.UNE ARTICLE DE WIKIPEDIA , L' ENCYCLOPEDIE LIBRE, **MARKETING OPERATIONNEL**, AU SITE
- 2.INTERNET SUIVANT : [http : // FR . WIKIPEDIA . ORG /WIKI/ MARKETING OPERATIONNEL](http://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/MARKETING_OPERATIONNEL), 2008.
- 3.john aidir, **strategic marketing**, LONDON : OXFORD, HAND BOOK, 1999, AU SITE INTERNET SUIVANT: [WWW .4 SHARED.COM](http://WWW.SHARED.COM).
- 4.TARI MOHAMED LARBI : **LE MARKETING AU SEIN DE L'ENTREPRISE ,UN PROCESSUS CHRONOLOGIQUE** , AU SITE INTERNET SUIVANT : http://rcweb.luedld.net/rc4/22_BSK%20Tari_F_Ok.pdf ,2006
- 5- بوعلام ناصف. " المشروبات المرطبة : سوق منتشبة، منافسة قوية، استثمارات واعدة وأسعار تفوق قدرة المستهلك، " في مقال ليومية الحوار الجزائرية، في الموقع الإلكتروني التالي: [www.Elhiwaronline.com/ ara/content/ view/ 3958/95](http://www.Elhiwaronline.com/ara/content/view/3958/95) بتاريخ 2008/09/09م.
- 6- منتدى ستار تايمز، بحث مقدم بعنوان: المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، في الموقع الإلكتروني التالي: [http : // ISLAMFIN. GO. FORUM.NET / MONTADA-F13 / TOPIC-T 1834.HTM](http://ISLAMFIN.GO.FORUM.NET/MONTADA-F13/ TOPIC-T1834.HTM). 4 يونيو 2008.
- 7- أحمد بدر الدين الخضر، " تصميم وتنفيذ تطبيق الويب لنظام إدارة العلاقات مع الزبون، " تقديم فادي عمروش في الموقع الإلكتروني التالي: [http : // FADYAMAR .COM / FILES / ARTICLES / CRM. PTT ...286.6](http://FADYAMAR.COM/FILES/ARTICLES/CRM.PTT...286.6) بتاريخ 2008/3/2.

الملاحق

الملحق رقم 01:

أمر رقم 01-03 مؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001، يتعلق بتطوير الاستثمار.

الباب الأول : أحكام عامة

المادة الأولى : يحدد هذا الأمر النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية و الأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع و الخدمات، و كذا الاستثمارات التي تنجز في إطار منح الامتياز و/أو الرخصة.

المادة 2 : يقصد بالاستثمار في مفهوم هذا الأمر ما يأتي :

1. اقتناء أصول تدرج في إطار استحداث نشاطات جديدة، أو توسيع قدرات الإنتاج، أو إعادة التأهيل، أو إعادة الهيكلة.

2. المساهمة في رأسمال مؤسسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية.

3. استعادة النشاطات في إطار حوصصة جزئية أو كلية.

المادة 3 : يمكن أن تستفيد الاستثمارات المذكورة في المادتين 1 و 2 أعلاه من المزايا التي يمنحها هذا الأمر. و يحدّد المجلس الوطني للاستثمار المذكور في المادة 18 أدناه شروط الحصول على هذه المزايا.

المادة 4 : تنجز الاستثمارات في حرية تامة مع مراعاة التشريع والتنظيمات المتعلقة بالنشاطات المقننة وحماية البيئة.

وتستفيد هذه الاستثمارات بقوة القانون من الحماية و الضمانات المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

وتخضع الاستثمارات التي استفادت من المزايا، قبل إنجازها، لتصريح بالاستثمار لدى الوكالة المذكورة في المادة 6 أدناه.

المادة 5 : يحدّد شكل التصريح بالاستثمار و كميّاته، و طلب المزايا، و قرار منح المزايا عن طريق التنظيم.

المادة 6 : تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة وطنية لتطوير الاستثمار.

المادة 7 : للوكالة أجل أقصاه ثلاثون (30) يوماً ابتداء من تاريخ إيداع طلب المزايا، من أجل :

- تزويد المستثمرين بكلّ الوثائق الإدارية الضرورية لإنجاز الاستثمار،

- تبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا المطلوبة أو رفض منحه إياها.

في حالة عدم الردّ من قبل الوكالة أو الاعتراض على قرارها، يمكن أن يقدمّ المستثمر طعنا لدى السلطة الوصية على الوكالة التي يتاح لها أجل أقصاه خمسة عشر (15) يوماً للردّ عليه.

يمكن أن يكون قرار الوكالة موضوع طعن أمام القضاء.

المادة 8 : يبيّن قرار الوكالة، زيادة على اسم المستفيد، المزايا الممنوحة إيّاها و كذا الواجبات التي تقع على عاتقه طبقا لإحكام هذا الأمر.

ينشر مستخرج من قرار الوكالة يعرف فيه المستفيد و المزايا الممنوحة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.

الباب الثاني : المزايا

الفصل الأول : النظام العام

المادة 9 : زيادة على الحوافز الضريبية و شبه الضريبية و الجمركية المنصوص عليها في القانون العام، يمكن أن تستفيد الاستثمارات المحددة في المادتين 1 و 2 أعلاه، بعنوان إنجازها على النحو المذكور في المادة 13 أدناه، من المزايا الآتية :

1. تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية يخصّ التجهيزات المستوردة و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار،

2. الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخصّ السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار،

3. الإعفاء من دفع رسم نقل الملكية بعوض فيما يخصّ كلّ المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الاستثمار المعني.

الفصل الثاني : النظام الاستثنائي

المادة 10 : تستفيد من مزايا خاصة :

1. الاستثمارات التي تنجز في المناطق التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة،
2. وكذا الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، لا سيّما عندما تستعمل تكنولوجيا خاصة من شأنها أن تحافظ على البيئة، و تحمي الموارد الطبيعية، وتدّخر الطاقة و تفضي إلى تنمية مستدامة.

يحدّد المجلس الوطني للاستثمار المذكور في المادة 18 أدناه المناطق المذكورة في الفقرة 1 أعلاه و كذا الاستثمارات المذكورة في الفقرة 2 أعلاه.

المادة 11 : تستفيد الاستثمارات المنجزة في المناطق المذكورة في الفقرة 1 من المادة 10 أعلاه من المزايا الآتية:

1. بعنوان إنجاز الاستثمار

- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية بعوض فيما يخصّ كلّ المقتنيات العقارية التي تتمّ في إطار الاستثمار،
- تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها اثنان بالألف (2%) فيما يخصّ العقود التأسيسية و الزيادات في رأس المال.
- تكفّل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف، بعد تقييمها من الوكالة، فيما يخص الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الاستثمار،
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية، و ذلك عندما تكون هذه السلع و الخدمات موجهة لإنجاز عمليات تخضع للضريبة على القيمة المضافة،
- تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

2. بعد معاينة انطلاق الاستغلال:

- الإعفاء، لمدة عشر (10) سنوات من النشاط الفعلي، من الضريبة على أرباح الشركات، و من الضريبة على الدخل الإجمالي على الأرباح الموزعة، و من الدّفع الجزافي، و من الرّسم على النشاط المهني،
 - الإعفاء، لمدة عشر (10) سنوات ابتداء من تاريخ الاقتناء، من الرّسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار.
 - منح مزايا إضافية من شأنها أن تحسّن و/أو تسهّل الاستثمار، مثل تأجيل العجز و آجال الاستهلاك.
- المادة 12 :** يترتّب على الاستثمارات المذكورة في الفقرة 2 من المادة 10 أعلاه إبرام اتفاقية بين الوكالة لحساب الدولة، و بين المستثمر.
- و تيرم الاتفاقية بعد موافقة المجلس الوطني للاستثمار المذكور في المادة 18 أدناه، و تنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- يتم الاتفاق على بنود هذه الاتفاقية، و لا سيما عند منح حقّ للامتياز و/أو رخصة قد تتجسد في استثمار مرشّح لنيل هذه المزايا.
- المادة 13 :** يجب أن تنجز الاستثمارات المذكورة في المواد 1 و 2 و 10 أعلاه في أجل يتفق عليه مسبقا عند اتخاذ قرار منح المزايا. و يبدأ سريان هذا الأجل ابتداء من تاريخ تبليغ هذا القرار إلّا إذا قرّرت الوكالة المذكورة في المادة 6 أعلاه تحديد أجل إضافي.

الباب الثالث: الضمانات الممنوحة للمستثمرين

المادة 14 : يعامل الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الجزائريون في مجال الحقوق و الواجبات ذات الصلة بالاستثمار.

ويعامل جميع الأشخاص الطبيعيين و المعنويين الأجانب نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقيات التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية.

المادة 15 : لا تطبق المراجعات أو الإلغاءات التي قد تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار هذا الأمر إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة.

المادة 16 : لا يمكن أن تكون الاستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية، إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

و يترتب على المصادرة تعويض عادل و منصف.

المادة 17 : يخضع كلّ خلاف بين المستثمر الأجنبي و الدولة الجزائرية يكون بسبب المستثمر أو بسبب إجراء اتخذته الدولة الجزائرية ضده، للجهات القضائية المختصة، إلا في حالة وجود اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف أبرمتها الدولة الجزائرية، تتعلق بالمصالحة و التحكيم، أو في حالة وجود اتفاق خاص ينصّ على بند تسوية أو بند يسمح للطرفين بالتوصل إلى اتفاق بناء على تحكيم خاصّ.

الباب الرابع: أجهزة الاستثمار**الفصل الأول: المجلس الوطني للاستثمار**

المادة 18 : ينشأ مجلس وطني للاستثمار يرأسه رئيس الحكومة.

المادة 19 : يكلف المجلس على الخصوص بما يأتي :

- يقترح إستراتيجية تطوير الاستثمار و أولوياتها.
- يقترح تدابير حفزية للاستثمار مسابرة للتطورات الملحوظة.
- يفصل في الاتفاقيات المذكورة في المادة 12 أعلاه.
- يفصل في المزايا التي تمنح في إطار الاستثمارات المذكورة في المادة 3 أعلاه.
- يفصل، على ضوء أهداف تهيئة الإقليم، فيما يخصّ المناطق التي يمكن أن تستفيد من النظام الاستثنائي المنصوص عليه في هذا الأمر.
- يقترح على الحكومة كل القرارات و التدابير الضرورية لتنفيذ ترتيب دعم الاستثمار و تشجيعه،
- يحث و يشجع على استحداث مؤسسات و أدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمار و تطويرها.

المادة 20 : تحدّد تشكيلة المجلس و تنظيمه و سيره عن طريق التّظيم.

الفصل الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

المادة 21 : الوكالة المذكورة في المادة 6 أعلاه مؤسّسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تتولى الوكالة، في ميدان الاستثمارات وبالاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية، على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها،
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين و إعلامهم و مساعدتهم،
- تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات و تجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي،
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به،
- تسيير صندوق دعم الاستثمار المذكور في المادة 28 أدناه،
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.
- يحدّد تنظيم الوكالة و سيرها عن طريق التّظيم.

المادة 22 : يوجد مقرّ الوكالة في مدينة الجزائر. و للوكالة هياكل لامركزية على المستوى المحلي.

و يمكنها إنشاء مكاتب تمثيل في الخارج.

يحدّد عدد الهياكل المحلية و المكاتب في الخارج و مكان تواجدها عن طريق التّظيم.

- الشبّاك الوحيد

المادة 23 : ينشأ شبّاك وحيد ضمن الوكالة، يضمّ الإدارات و الهيئات المعنية بالاستثمار.

يؤهل الشبّاك الوحيد قانونا لتوفير الخدمات الإدارية الضرورية لتحقيق الاستثمارات، موضوع التصريح

المذكور في المادة 4 أعلاه. يحتجّ بقرار الشبّاك الوحيد على مستوى الهيكل اللامركزي للوكالة.

المادة 25 : يتأكد الشبّاك الوحيد، بالاتصال مع الإدارات و الهيئات المعنية، من تخفيف و تبسيط إجراءات و

شكليات تأسيس المؤسسات و إنجاز المشاريع.

و يسهر على تنفيذ إجراءات التبسيط و التخفيف المقرّرة.

المادة 26 : تنشئ الدولة انطلاقا ممّا تبقى من أصول المؤسسات العمومية المنحلة، قصد ضمان تمثيلها

لتطوير الاستثمار، حافظة عقارية و غير منقولة، يسند تسييرها إلى الوكالة المكلفة بتطوير الاستثمارات

المذكورة في المادة 6 أعلاه.

تحدّد كفيات تنفيذ هذه المادة عن طرق التّظيم.

المادة 27 : يتمّ عرض أراضي الأساس العقارية من خلال تمثيل الهيئات المكلفة بالعقار الموجّه للاستثمار، على مستوى الشبّاك الوحيد اللامركزي.

الباب الخامس: أحكام تكميلية

المادة 28 : ينشأ صندوق لدعم الاستثمار في شكل حساب تخصيص خاصّ.

يوجّه هذا الصندوق لتمويل التكلّف بمساهمة الدولة في كلفة المزايا الممنوحة للاستثمارات، و لا سيّما منها النفقات بعنوان أشغال المنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الاستثمار.

يحدّد المجلس الوطني للاستثمار المذكور في المادة 18 أعلاه جدول النفقات التي يمكن إدخالها في هذا الحساب.

تحدّد كفاءات تنظيم هذا الصندوق و سيره عن طريق التنظيم.

الباب السادس: أحكام مختلفة

المادة 29 : يحتفظ بالحقوق التي يكتسبها المستثمرون فيما يخص المزايا التي يستفيدون منها بموجب التشريعات التي تؤسس تدابير تشجيع الاستثمارات، و تبقى هذه سارية إلى غاية انتهاء المدّة و بالشروط التي منحت على أساسها.

المادة 30 : يمكن أن تكون الاستثمارات التي تستفيد من المزايا المنصوص عليها في هذا الأمر موضوع نقل للملكية أو تنازل. يلتزم المالك الجديد لدى الوكالة بالوفاء بكلّ الالتزامات التي تعهد بها المستثمر الأول و التي سمحت بمنح تلك المزايا، و إلّا ألغيت تلك المزايا.

المادة 31 : تستفيد الاستثمارات المنجزة انطلاقا من مساهمة في رأس المال بواسطة عملة صعبة حرّة التحويل يسعرها بنك الجزائر بانتظام و يتحقق من استيرادها قانونا، من ضمان تحويل الرأسمال المستثمر و العائدات الناتجة عنه. كما يشمل هذا الضمان المداخل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل أو التصفية، حتى و إن كان هذا المبلغ أكبر من الرأسمال في البداية.

المادة 32 : تخضع الاستثمارات المستفيدة من المزايا الممنوحة بموجب هذا المر، خلال فترة الإعفاء، لمتابعة من قبل الوكالة.

تقوم الوكالة بمتابعة هذه الاستثمارات بالاتصال مع الإدارات و الهيئات المكلفة بالسهر على احترام الالتزامات التي تترتّب على الاستفادة من المزايا الممنوحة.

المادة 33 : في حالة عدم احترام آجال الإنجاز و شروط منح المزايا كما تجدّها المادة 13 أعلاه، يتمّ سحب هذه المزايا بنفس الأشكال التي منحت بها، دون المساس بالأحكام القانونية الأخرى.



المادة 34 : تتكفل وكالة ترقية الاستثمار ودعمه، في انتظار تنصيب الوكالة المذكورة في المادة 6 أعلاه، بأحكام هذا الأمر و كذا بالآثار المترتبة على الفترة الانتقالية المذكورة في المادة 29 أعلاه.

المادة 35 : تلغى كل الأحكام السابقة المخالفة لهذا الأمر، لا سيما تلك المتعلقة بالمرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر سنة 1993 و المتعلق بترقية الاستثمار، ما عدا القوانين المتعلقة بالمحروقات و المذكورة أعلاه.

المادة 36 : ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
حرر بالجزائر في أو جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001.

عبد العزيز بوتفليقة.

الملحق رقم 02:

القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001

المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجريدة الرسمية رقم 77 ليوم 15 ديسمبر 2001

- وبمقتضى القانون رقم 89 - 02 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك،
- وبمقتضى القانون رقم 89 - 23 المؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالتقييس، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991، لاسيما المادتين 38 و 65 منه،

قانون رقم 01 - 18 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
إن رئيس الجمهورية،
- بناء على الدستور، لاسيما المواد 37 و 83 و 119 و 122 و 126 منه،
- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 154 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 79 - 07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،
- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،

المادة 2 : تركز سياسات وتدابير المساعدة والدعم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دراسات ملائمة تهدف إلى ترقية تنافسية المؤسسات.

تسخر السلطات العمومية الوسائل الضرورية لذلك.

المادة 3 : يجب على الجماعات الإقليمية في إطار التنمية المحلية أن تبادر، طبقا لمهامها وصلاحياتها، باتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المادة 4 : تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار ،

- تستوفي معايير الاستقلالية.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية :

1 - الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل،

2 - الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة : هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94 - 01 المؤرخ في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994 والمتعلق بالمنظومة الإحصائية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالمنافسة،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى الأمر رقم 96 - 09 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 والمتعلق بالاعتماد الإجاري،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار،

- وبمقتضى الأمر رقم 01 - 04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصتها،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصه :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مبادئ عامة

المادة الأولى : يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد تدابير مساعدتها ودعم ترقيتها.

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية ظرفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي محددة أعلاه.

الباب الثاني

تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المادة 11 : تهدف تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى ما يأتي :

- إنعاش النمو الاقتصادي،
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي،
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها،
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- الحث على وضع أنظمة جبايئة قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية فضل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل،
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها،
- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

3 - المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25٪ فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المادة 5 : تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

المادة 6 : تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

المادة 7 : تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

المادة 8 : عندما تبتعد مؤسسة، عند تاريخ قفل حصيلتها، عن الحدود المذكورة أعلاه، فإن هذه الحالة لا تكسبها، كما لا تفقدها، صفة المؤسسة طبقا للمواد 5 و6 و7 أعلاه، إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين ماليتين متتاليتين.

المادة 9 : يمكن، وبصفة استثنائية، مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 10 : يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنصوص عليه في هذا القانون مرجعا في :

- كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات،
- إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص، كما تسهر على توسيع مجال منح الامتياز عن الخدمات العمومية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 17 : يجب على المصالح المعنية في الدولة والهيئات التابعة لها، في مجال إبرام الصفقات العمومية، السهر على تخصيص حصة من هذه الصفقات للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفق شروط وكيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 18 : تقوم الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات، وذلك بغرض ترقية المنتج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 19 : تقتضي الاستفادة من أحكام هذا القانون تقديم تصريح تشخيصي من طرف المؤسسات المعنية، لدى مصالح الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث

ترقية المناولة

المادة 20 : تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تحظى المناولة بسياسة ترقية وتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

المادة 21 : يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة.

تتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يأتي :

- اقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إدماج أحسن للاقتصاد الوطني،

- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم،

- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المادة 12: تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، مشاغل لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول

الإنشاء

المادة 13 : تتم إجراءات تأسيس وإعلام وتوجيه ودعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مراكز تسهيل تنشأ لهذا الغرض.

تحدد الطبيعة القانونية لهذه المراكز ومهامها وتنظيمها عن طريق التنظيم.

المادة 14 : تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة صناديق ضمان القروض، وفقا للتنظيم المعمول به، لضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 15 : تسهر الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، على جلب ورصد التمويلات والقروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي، من أجل توسيع وترقية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

الفصل الثاني

الاستغلال

المادة 16 : يجب على السلطات العمومية في إطار تحسين الخدمات العمومية، تشجيع تطوير

- ديموغرافيتها بمفهوم التأسيس وانتهاء النشاط وتغييره،

- مختلف المكونات الاقتصادية التي تميزها.

تحددّ كميّات الحصول على المعلومات الواردة في هذه البطاقات ووضعها تحت التصرف، بالاشتراك بين الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والإدارات والهيئات المذكورة في المادة 22 أعلاه.

المادة 24 : يؤسس بنك معطيات خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتماشى والتكنولوجيات المعلوماتية العصرية، وذلك قصد توظيفه في دعم هذه المؤسسات.

تحدد كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 25 : في إطار الإعلام والتشاور، وقصد تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة هيئة استشارية تتكوّن من تنظيمات وجمعيات مهنية من ذوي الاختصاص والخبرة.

تحددّ كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب الثالث

أحكام ختامية

المادة 26 : تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، من الامتيازات والتحفيزات الأخرى المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

المادة 27 : تستثنى من مجال تطبيق هذا القانون :

- البنوك والمؤسسات المالية،
- شركات التأمين،
- الشركات المسعّرة في البورصة،
- الوكالات العقارية،

- شركات الاستيراد والتصدير، ماعدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني، عندما يكون رقم أعمالها السنوي المحقق في عملية الاستيراد يقل عن ثلثي ($\frac{2}{3}$) رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه.

المادة 28 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرّسميّة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001.

عبد العزيز بوتفليقة

- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة،

- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء أكانوا وطنيين أم أجنب،

- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها،

- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.

تحدد تشكيله هذا المجلس وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.

الفصل الرابع

تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المادة 22 : يجب على الهيئات والمؤسسات والإدارات المذكورة أدناه، تزويد منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المعلومات المتضمنة في البطاقات التي تحوزها :

ويتعلّق الأمر، على وجه الخصوص، ببطاقات :

- المركز الوطني للسجل التجاري،
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي،
- الصندوق الوطني لتأمين غير الأجراء،
- الإدارة الجبائية،
- الديوان الوطني للإحصائيات،
- إدارة الجمارك،

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكل هيئة أخرى يمكن أن تساهم في تزويد هذا الجهاز بالمعطيات اللازمة.

المادة 23 : تتعلق المعطيات المذكورة في المادة 22 أعلاه على الخصوص بما يأتي :

- تعريف المؤسسات وتحديد موقعها،
- حجمها وفق المعايير المحددة في المادة 4 أعلاه،
- قطاع النشاط الذي تنتمي إليه وفق القائمة المعمول بها،



الملحق رقم 03: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الولايات.

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة عام 2009	الولايات	
41006	الجزائر	1
19785	تيزي وزو	2
16204	وهران	3
15517	بجاية	4
14960	سطيف	5
13093	تيزازة	6
12006	بومرداس	7
11250	البلدية	8
11049	قسنطينة	9
8933	عنابة	10
8888	الشلف	11
8432	باتنة	12
7919	سكيكدة	13
7107	برج بوعرييج	14
7005	المسيلة	15
6951	تلمسان	16
6721	جيجل	17
6674	البويرة	18
6066	ميلة	19
5996	غرداية	20
5839	معسكر	21
5773	سيدي بلعباس	22
5676	عين الدفلى	23
5517	مستغانم	24



5487	ورقلة	25
5357	تيارت	26
5350	المدية	27
5242	تبسة	28
5229	غليزان	29
5224	الجلفة	30
4499	بشار	31
4480	خنشلة	32
4448	بسكرة	33
4065	قائمة	34
3976	سوق أهراس	35
3936	عين تيموشنت	36
3924	الوادي	37
3627	أم البواقي	38
3394	سعيدة	39
3241	الأغواط	40
2925	الطارف	41
2745	أدرار	42
2399	تيسمسيلت	43
2019	النعامة	44
1934	تمنراست	45
1835	البيض	46
1144	إلبري	47
1055	تندوف	48
345902	المجموع	

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص. 13.



الملحق رقم 04: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في جهة الشمال.

الولايات	م.ص.م الخاصة لعام 2008	حركية عام 2009				م.ص.م الخاصة لعام 2009
		إتشاء	شطب	إعادة الإتشاء	التطور	
جهة الشمال						
جيجل	6193	625	173	76	528	6721
سكيكدة	7199	704	2	18	720	7919
قسنطينة	10243	869	206	143	806	11049
عنابة	8299	637	67	64	634	8933
قائمة	3657	402	40	46	408	4065
الطارف	2983	274	32	16	258	3241
الشلف	8160	691	80	117	728	8888
بجاية	14009	1598	203	113	1508	15517
البلدية	20240	965	69	114	1010	11250
تيزي وزو	17840	1900	91	136	1945	19785
الجزائر	38096	2954	460	416	2910	41006
بومرداس	10897	1129	60	40	1109	12006
مستغانم	5032	470	32	47	485	5517
وهران	19643	1474	5698	785	3439 -	16204
معسكر	5593	276	53	23	246	5839
عين تيموشنت	3627	300	16	13	297	3924
عين الدفلى	5317	352	19	26	359	5676
تيبازة	11526	1703	252	116	1567	13093
غليزان	4929	303	24	16	295	5224
المجموع	193483	17626	7577	2325	12374	205857

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص.16.



الملحق رقم 05: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الهضاب العليا

الولايات	م.ص.م الخاصة لعام 2008	حركية عام 2009				م.ص.م الخاصة لعام 2009
		إتشاء	شطب	إعادة الإتشاء	التطور	
جهة الهضاب العليا						
تبسة	4909	320	43	43	320	5229
أم البواقي	3250	423	90	44	377	3627
خنشلة	4135	321	59	51	313	4448
باتنة	7537	877	65	83	895	8432
سطيف	13555	1373	273	305	1405	14960
برج بوعرييج	6448	633	44	70	659	7107
مسيلة	6441	548	15	61	594	7005
الجلفة	4793	428	36	57	449	5242
ميلة	5420	597	45	24	576	5996
تلمسان	6221	736	138	132	730	6951
سيدي بلعباس	5259	533	44	25	514	5773
تسيمسيلت	2178	215	20	26	221	2399
تيارت	5013	325	17	29	337	5350
سعيدة	3282	229	798	32	537 -	2745
البيض	1685	140	0	10	150	1835
البويرة	5868	764	35	77	806	6674
سوق أهراس	3961	280	61	26	245	3936
المدية	4822	613	157	79	535	5357
النعامة	1877	136	17	23	142	2019
المجموع	96354	9491	1957	1197	8731	105085

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 2009/16، ص. 17.



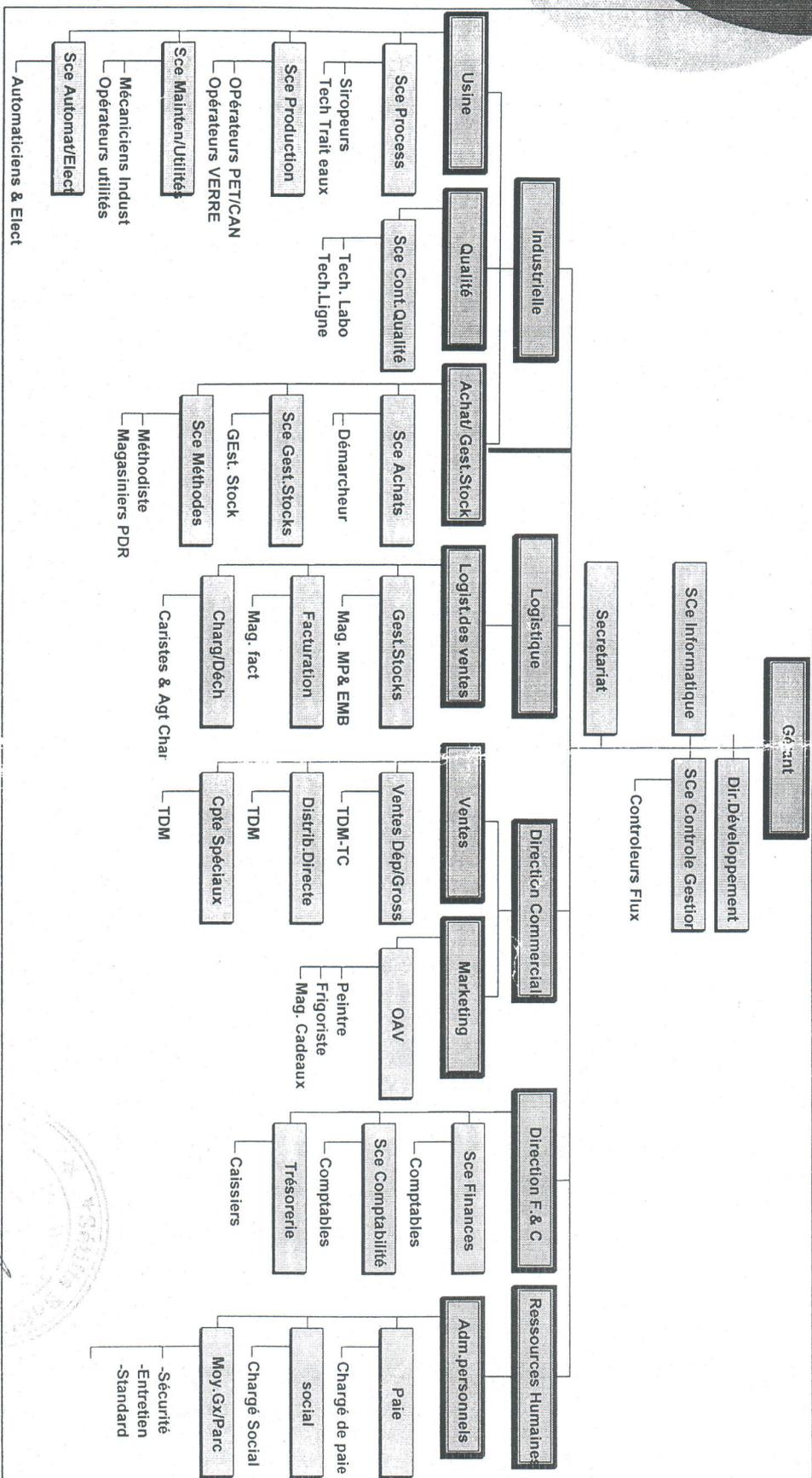
الملحق رقم 06: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب جهة الجنوب و الجنوب الكبير

م.ص.م الخاصة لعام 2009	حركية عام 2009				م.ص.م الخاصة لعام 2008	الولايات
	التطور	إعادة الإتشاء	شطب	إنشاء		
جهة الجنوب						
4499	512	104	37	445	3987	بسكرة
3976	465	22	12	455	3511	الوادي
5487	608	25	48	631	4879	ورقلة
6066	641	40	37	638	5425	غرداية
4480	311	26	21	306	4169	بشار
3394	332	63	36	305	3062	الأغواط
27902	2869	280	191	2780	25033	المجموع

م.ص.م الخاصة لعام 2009	حركية عام 2009				م.ص.م الخاصة لعام 2008	الولايات
	التطور	إعادة الإتشاء	شطب	إنشاء		
جهة الجنوب الكبير						
1144	146	5	11	152	998	إليزي
1934	114	13	42	143	1820	تمنراست
1055	87	9	5	83	968	تندوف
2925	194	37	109	266	2731	أدرار
7058	541	64	167	644	6517	المجموع

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 16/2009،

Organigramme Général- SBC



08/09/2010



Total ventes

MOIS	PET 1,5L										RB25CL				
	ORANGE	PECHE	P-C	ANNANAS	Fraise	Abricot	Citron	ORANGE	PECHE	P-C	ANNANAS	Fraise	Abricot	Citron	
	Caisse phy														
Janvier	82 621	36 494	3 740	7 151	0	45 402	0	6 751	3 950	0	700	0	1 950	2 001	
Février	88 440	36 250	3 520	3 190	0	38 905	0	2 166	1 103	0	350	0	510	886	
Mars	139 545	45 551	3 647	7 425	0	49 880	0	1 921	788	0	266	0	1 007	622	
Avril	100 892	33 775	1 430	9 720	0	43 424	0	3 763	1 245	0	213	0	1 769	968	
Mai	139 412	41 704	2 310	10 780	0	37 500	0	1 830	1 301	0	86	0	1 312	726	
Juin	142 705	40 072	3 080	13 550	0	45 400	0	2 973	2 437	100	21	0	1 420	233	
Juillet	131 727	46 659	5 720	5 830	0	60 915	0	1 169	601	0	16	0	608	5	
Août	95 182	39 591	2 860	3 820	0	44 635	0	1 224	3 420	0	1 258	0	70	0	
Septembre	130 911	37 211	2 310	10 330	0	66 805	0	8	10	0	5	0	1 062	0	
Octobre	135 747	49 070	4 600	10 341	0	71 903	0	172	0	0	0	0	645	0	
Novembre	83 797	33 651	440	6 439	0	38 176	0	3 706	1 525	0	0	0	2 391	0	
Décembre	97 599	17 833	0	4 214	0	54 766	0	1 794	1 085	0	0	0	1 437	0	
Total	1 368 578	457 861	33 657	92 790	0	597 711	0	27 477	17 465	100	2 915	0	14 181	5 441	



ROAD BOOK

SBC PEPSI

SECTEUR 1

ROUTE 2

CAMION 0

1221

DATE : 01/03/2001 jeudi

BOUACIDA DAHAMRI 0

Nbr CLIENT 0

Nbr FRIGOS 0

CR : AV1 AV2

N°	CODE CLIENT	CONTACT	ADRESSE	Type PV	Frigo (SN)	Nbre caisses	CONSIGN E RB 100	CONSIGN E 30CL	HEURE DE PASSAGE	Achats					CAUSE NON ACHAT		
										RB 30C	RB 1L	PET 1L	PET 1,5L	PET 2L		TOTAL	
1		BOUKAZOULA	RUE BEN M'HIDI	CSP													
2		BENTOUNSI	RUE BEN M'HIDI	café													
3		SNC SABRI	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
4		CHELALI	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
5		MESSAI	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
6		ZEDIOU	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
7		CHELIH	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
8		CHERRAD IA	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
9		CHERRAD IF	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
10		SAOUCHI	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
11		BOULEHYA	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
12		MOKRANI FATIMA	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
13		BOUCLAUENE	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
14		KRAMCHA	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
15		OUNOURI	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
16		KABACHI	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
17		ABAOUI	JARDIN DU 1 NOVEMBRE	café													
18		CHENOUF	JARDIN DU 1 NOVEMBRE	café													
19		TOUBEL	JARDIN DU 1 NOVEMBRE	CSP													
20		HAICHOUB	JARDIN DU 1 NOVEMBRE	CSP													
21		FELLAHI	JARDIN DU 1 NOVEMBRE	café													
22		ZOUAOUI	PISMARA	AG													
23		CHEMSEDDINE	CITE 150 LOGTS	CSP													
24		KAIS	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
25		SAROUB CHOUKI	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
26		SAROUB ALI	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
27		ABBESSEN	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
28		SOUFRANE	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
29		SALAKDJI	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
30		NEGUECHE	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
31		KHALEF	CITE DU 150 NOVEMBRE	AG													
32		REZOUG	RUE DU 1 NOVEMBRE	AG													
33		DJEDALI	RUE DU 1 NOVEMBRE	café													
34		TIAR	RUE DU 1 NOVEMBRE	CSP													
35		KERAGUEL	RUE BEN M'HIDI	AG													
36		ELOUASSAA	RUE CHERRAGA LAID	AG													
37		LAMAMRA AUGHANI	RUE REKHAIF	CSP													
38		GUIRINE	RUE REKHAIF	AG													
39		YAIICI	RUE CHERRAGA LAID	CSP													
40		DOUMI	RUE REKHAIF	CSP													
41		DJEBBAR ADLENE	RUE SOUALA LAKHDAR	AG													
42		GHIFSSMI	RIIF CHERRAGA LAID	AG													

Pyramide des ages

Structures	Effectifs	Moyenne d'Age			
		Jusqu'à 30	de 31 à 45	de 46 à 60	de 60 +
DIR INDUST	98	22	62	14	0
Sce Logistique	40	12	25	3	0
DIR GLE	11	5	3	2	1
D, COMMERC	14	1	11	2	0
DRH	26	4	18	4	0
DFC	10	3	5	1	1
Sce Qualité	21	13	7	1	0
Cellule Appro	14	3	5	3	0
TOTAUX	234	63	136	29	3
%		26,92	58,12	12,82	0,85

08/09/2010

Description du niveau actuel de qualification par Catégorie

Structures	Effectifs	Niveau scolaire		
		Prim/Moy	Secondaire	Supérieur
DIR INDUST	98	38	37	23
Sce Logistique	40	16	23	1
DIR GLE	11	3	4	4
D, COMMERC	14	5	4	5
DRH	26	11	12	3
DFC	10	0	6	4
Sce Qualité	21	5	6	10
Cellule Appro	14	3	5	6
TOTAUX	234	81	97	56
%		34,62	41,45	23,93

تَحَرُّكٌ بِعَوْنِ اللَّهِ

ملخص:

يشهد العالم اليوم عدة تحولات جذرية في عدة مجالات: الاقتصادية، السياسية وحتى الاجتماعية نتيجة لاجتماع عدة عوامل منها: التطور التكنولوجي والعلمي، سيطرة النظام الرأسمالي وما انجر عنه من تحرير للتجارة الخارجية واشتداد حركات التنافس على الأسواق بين المنظمات.

في ظل هذا الوضع، وجب على المنظمات بما فيها الصغيرة والمتوسطة أن تسايره بكل ما لديها من إمكانيات داخلية وأن تقتنص كل الفرص المتاحة من أجل البقاء في السوق ومواجهة المنافسة الخارجية، ويتجسد ذلك في البحث عن طرق جديدة لتسيير مختلف الوظائف الموجودة داخل المنظمات، ومن بين هذه الوظائف وظيفة التسويق التي يجب أن تقوم بدورين: فأما الأول فهو مواجهة البيئة التنافسية أما الثاني فيتمثل في التصميم الجيد للإستراتيجيات التنافسية، هذين الدورين يؤديان إلى تحقيق مكانة تنافسية ملائمة للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ومن خلال هذا البحث الأكاديمي المتواضع أردنا أن نتعرف في الجانب النظري منه على دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدة عناصر منها: التسويق، أهميته، أهدافه، مراحل تطوره، مستوياته والاتجاهات الحديثة فيه، كما تطرقنا أيضا إلى معطيات عن التنافسية والميزة التنافسية، وأخرى عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضعيتها في الجزائر وحاولنا إسقاط كل هذه العناصر في الجانب التطبيقي على شركة متوسطة في ولاية سطيف وهي شركة سيتيفيس (بيبيسي كولا).

الكلمات الدالة: التسويق، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية، الميزة التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية، البيئة التنافسية.

Résumé:

Le monde connaît actuellement des changements profonds dans les domaines économique, politique et social. Ceci est le fait de la conjonction de plusieurs facteurs, dans le progrès technologique et scientifique et la prééminence du système capitaliste avec pour conséquence une internationalisation du commerce extérieur et l'exacerbation de la concurrence.

Mises dans ces conditions, et pour assurer leur survie les PME n'ont d'autres choix que s'y adapter en faisant valoir leurs atouts et forces internes tout en exploitant les opportunités offertes.

Pour ce faire, les PME doivent se doter de nouvelles méthodes et pratiques de management touchant les différentes fonctions. Parmi ces fonctions, le marketing se voit imputer deux rôles principaux à savoir affronter l'environnement concurrentiel et élaborer les stratégies concurrentielles. Ce double rôle permet à l'entreprise de conforter sa position concurrentielle.

La présente étude porte dans sa partie théorique sur les différents aspects du marketing tel son rôle dans l'amélioration de la compétitivité de des PME, ses objectifs, son évolution ainsi que les nouvelles orientations théoriques du concept. La situation des PME en Algérie est également traitée dans cette partie. La partie empirique sur l'étude d'une PME activant dans la Wilaya de Sétif à savoir la société SETIFIS (Pepsi – cola).

Mots clés : Le Marketing, Les PME, Compétitivité, L'avantage concurrentiel, Les stratégies concurrentielles, Environnement compétitif .