

التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ/يزغش كاميليا

جامعة باتنة

د/ يحياوي مفيدة

جامعة بسكرة

الملخص:

تجسد التوجهات الإستراتيجية في الخيارات الإستراتيجية الموجهة نحو المدى البعيد، والتي تضمن للمؤسسة تحقيق المزايا التنافسية والتطور والاستمرار في السوق. للتوجهات الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية في تحقيق الأداء الاقتصادي .

Résumé :

Les orientations stratégiques sont concrétisées dans les choix stratégiques dirigés à long terme, elles procurent à l'entreprise la réalisation des avantages concurrentiels, le développement et la continuité dans le marché.

Les orientations stratégiques des PME ont une grande importance pour la réalisation de la performance économique.

المقدمة:

تلعب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في معظم اقتصاديات العالم. وهذا لما توفره من مناصب وزيادة في القيمة المضافة. فهي تمتلك خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة تجعلها قادرة على التكيف والنمو في محيط أعمالها. عادة للحصول على أداء جيد، يجب أن يكون هناك تأقلم جيد بين الاستراتيجية، الهيكل والمحيط. بالتالي الدراسات التي تعتمد على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل فقط لا تحلل تماما الأداء. بالتالي فان الاختيارات الاستراتيجية هي بعد مهم لدراسة التأقلم الحاصل بين المحيط والمؤسسة. يرى البعض أن الاستراتيجية ستؤثر على المحيط لأن المؤسسة قادرة على تغيير ما يفضله الزبائن وكذلك من خلال إثارة سلوكيات تنافسية جديدة خاصة إذا كانت المؤسسة قوية.

أولا- أنواع التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة وتنفيذها:

تعرف التوجهات الإستراتيجية كما يلي: "دون اعتبار التوجه الاستراتيجي مستقلا تماما عن موارد المؤسسة، فهو يعكس الاتجاهات الإستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق سلوكيات خاصة تجلب لها الأداء العالي بصفة مستمرة" (Gatignon و Xuereb, 1997). كما يعتبر هذان الباحثان أن هناك ثلاث أنواع من التوجهات: توجهات تكنولوجية، توجهات نحو

المنافسين، توجهات نحو الزبائن. إلا أن التعريف المقدم من طرف الباحثين لا يقدم إلا تدقيقات مفيدة على طبيعة ودور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. على العكس من ذلك، يرى الباحثان Doyle و Hooley (1992) التوجه الاستراتيجي من زاوية مختلفة، حيث يمكن للظاهرة أن تأخذ كيفيتين: توجه نحو الربح على المدى القصير من جهة، و توجه نحو حصة السوق على المدى الطويل، من جهة أخرى. ففي الحقيقة التوجه الاستراتيجي موجه نحو المدى الطويل.

حتى الأدبيات الحديثة تستند إلى التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة، هذه الأخيرة لها أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات (Greenley, Foxal 1996). ففي الواقع تملك بعض المجموعات المهمة طاقة يمكن أن تعدل في اتجاه المؤسسة. بالنظر إلى مستقبل المؤسسة والخيارات الإستراتيجية، يبدو أن التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة، أي أخذهم بالاعتبار عند إعداد الإستراتيجية يتفرع من توجه إستراتيجي حقيقي. علما أن التوجه الاستراتيجي يضم التوجه نحو الأطراف ذات المصلحة، يمكن لهذه الأخيرة أن تشكل عامل تميز بالنسبة للمنافسة و كذلك بالنظر للمستهلكين أو الموردين، و بالنظر لأفراد المؤسسة، فبعض المؤسسات تدمج هذا البعد في عملية الاتصال المؤسساتي. (1)

يعرف Paturel (1997) التوجه الإستراتيجي كطبيعة الأنشطة المحققة "ماذا نعمل؟"، و يميز بين أربعة توجهات إستراتيجية للمؤسسة: التوسع الأفقي، التكامل العمودي، التنوع وإستراتيجية القطاع. و لقد أثبتت الأبحاث أن إستراتيجية التخصص مطبقة بصفة كبيرة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (2)

غالبا ما يتمنى مسؤولو المؤسسات تحقيق توجهات إستراتيجية تضمن لهم تطور المؤسسة، و بالتالي عليهم اختيار أحد الخيارات الوجيهة. غير أنه لا يمكن أن ننسى إمكانية حصول العكس إذ يمكن حدوث انقلاب سلبي. بالتالي يمكن أن ينتج من تلك الظروف أن تتشابه الخيارات التي تقدم للإستراتيجيين و بالتالي يصعب تنسيقها، حيث تغير التطورات والتغيرات الإستراتيجية التقاليد، الثقافة وحتى هوية المنظمة. يتمثل الخيار الإستراتيجي المرتكز على التحليل الإستراتيجي في ثلاث مراحل: (1)

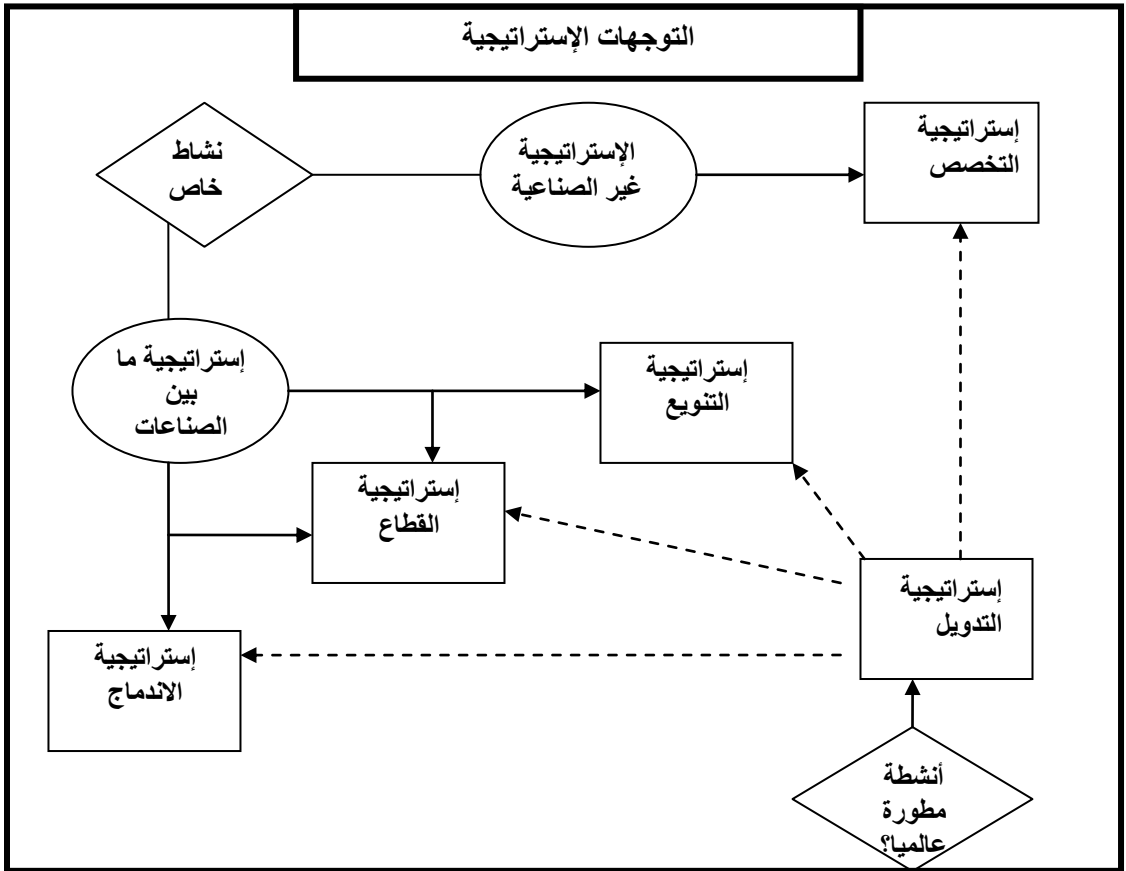
تعميم البدائل الإستراتيجية؛

تقييم البدائل الإستراتيجية؛

اختيار الإستراتيجية.

وعموما هناك أربع خيارات إستراتيجية قاعدية: استراتيجيات النمو، الاستقرار، التراجع والتكامل، وأحيانا تركيبة من هذه الخيارات، كما يحتوي كل خيار على العديد من البدائل. هذه الأخيرة تحتاج إلى تحليل مفصل للوصول إلى مزاياها. والشكل الموالي يوضح مختلف التوجهات المتاحة للمؤسسات:

شكل(1): التوجهات الإستراتيجية في المؤسسة



Source: CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Heffler. Management (management, stratégie et organisation) Collection Vuibert. Multimédia.

لمعرفة البدائل الإستراتيجية التي ستأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، من المفروض أولاً التساؤل حول عدد مجالات الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة. فإذا كان لديها نشاط وحيد،

فإننا نتطلع فقط إلى الإستراتيجية المتعلقة بالقطاع أو استراتيجيات التخصص. أما إذا كانت المؤسسة تتطور في عدة أنشطة إستراتيجية، فمن المناسب دراسة الأشكال الناتجة عن العلاقات ما بين الصناعات. فإذا خرجت المؤسسة عن نشاطها الابتدائي، يمكن أن تتوجه نحو أنشطة مورديها أو زبائنها، هذا ما نسميه بإستراتيجية الاندماج (التكامل) العمودي. كما يمكن لها أن تستثمر في أنشطة أخرى غير مرتبطة بنشاطها الحالي وتتنوع في مهن جديدة. الربط بين النمو الأفقي وكذا العمودي يعطينا ما يسمى بإستراتيجية القطاع. تؤدي عولمة الأسواق وافتتاح الحدود بكل المؤسسات إلى تطوير كل الاستراتيجيات على المستوى العالمي، و بالتالي اختيار إستراتيجية التدويل.(1)

ثانياً - الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

هي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد وفق ما يلي:(1)

الميزة التنافسية: و التي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف و زيادة القيمة المضافة.

القدرة التنافسية: و التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة غالباً من خلال التوقع في فجوة سوقية محددة، أو جزء من الهدف المحدد، والتي تسعى من خلالها للحصول على ميزة تنافسية أو المحافظة عليها، سواء من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو التميز المرتكز على تقديم أحسن خدمة للزبائن(2)، وبالتالي نجد هنا إستراتيجية التركيز التي أشار إليها M. Porter والتي تظهر وفق الشكل التالي:

الشكل(2): الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الميزة التنافسية			
التمييز	تكاليف قليلة الارتفاع	هدف واسع	الهدف التنافسي
2- التمييز	1- السيطرة عن طريق التكاليف		
3- ب: التركيز المبني على التمييز	3- أ: التركيز المبني على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق	

Source : Henri Spitzki(1995) : La stratégie d'entreprise -compétitivité et mobilité- , Edition Economica, Paris, p56.

في إطار الإستراتيجيات الشاملة التي غالبا ما تكون حسب Porter بين المجموعات الإستراتيجية، تتبنى المؤسسة الخيارات الإستراتيجية الكبرى التي تسمح لها بتحقيق غاياتها الإستراتيجية وتضمن لها الاستمرارية تحت تأثير جملة من العوامل أهمها: (3) مواقف المسيرين ومختلف الأطراف الأخذ أو شركاء المصلحة فيها. نوعية الهيكلة والعلاقات التنظيمية القائمة بين مختلف الوحدات الإنتاجية. طبيعة النوايا الإستراتيجية للمؤسسة. خصوصيات الموارد التي تمتلكها و التي يمكن أن تطورها. توجهات عوامل المحيط خصوصا التكنولوجيا. السياسات الاقتصادية الحكومية المعتمدة. هيكل الأسواق والمنافسة في القطاع. ثالثا- الخيارات المرتبطة بحافظة الأنشطة:

تهتم المؤسسة في تسيير حافظة أنشطتها، بسؤال جوهرى وهام يحدد لها أبعاد اتساع الحافظة والأفاق المستقبلية المرتبطة بها، ألا وهو التخصص أو التنوع، وتمس

الإجابة على هذا السؤال بشكل مباشر بعدي الثنائية سوق/منتوج، ومن هنا تظهر إستراتيجيات: التخصص، التكامل، التنويع والتدويل وغيرها.

إستراتيجية التخصص:

التخصص هو توجه استراتيجي بسيط يحث على محورة جهود المنظمة على سوق واحد أو على نفس المنتج. و غالبا ما يعتبر الإمكانية الوحيدة المقدمة للمؤسسة الصغيرة التي يجب أن تحقق نجاحها سواء على ميزة تبعا للتكاليف، أو التميز في جاذبية المنتج أو الخدمات المقدمة.(1) و يتميز هذا الاختيار بعدة مزايا منها: سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات التي تنتوع منتوجاتها وما تشهده من تعقيد. كما تتضح لديها الأهداف، و تكون توجيهاتها أكثر دقة. مما يزيد من فرص تحقيق الغايات العامة للمؤسسة، و يتدعم وجودها في السوق بالاهتمام أكثر بالمستهلك وبأدواقه، مما يسمح لها بتكوين علامة مميزة. وقد يؤدي كل هذا إلى تحقيق مكان ريادي في سوق المنتج المعني. وهي إستراتيجية تكاد ترتبط بالمؤسسات عند انطلاقها.

رغم ما تقدمه هذه الإستراتيجية من مزايا، فهي تتميز بنوع من الخطر بنسبة مرتفعة والنتائج عن حشد قدرات المؤسسة ومواردها في تخصص أو منتج وحيد، مما يزيد من درجة الضرر الذي قد يلحقها في حالة تغير ظروف سوق المنتج، أو ظهور منافسة قوية أو تكنولوجيا حديثة أحسن مما لديها.(2)

بينت عدة أعمال أن المحيط يلعب دورا حتميا في إستراتيجية المؤسسة، ولقد أثبتت ذلك عدة مقاربات وقوانين، وحتى النظرية الموقفية ومؤيدي نظرية إيكولوجية الشعوب. أما Marchesney (1992)، يلخص هذا الارتباط بالصفة التالية: "المؤسسة الكبيرة تعدل محيطها، والمؤسسة المتوسطة تعده، والصغيرة تندمج فيه". فحسب هذا الباحث، يترجم ضغط المحيط بتصميم خاص لإستراتيجياتها. وتعتبر كل من: "عدم الإحاطة، الارتباط والهجومية" أخطارا إستراتيجية كبرى ناجمة عن المحيط والتي مقابلها تميل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى حماية نفسها من خلال إستراتيجية التخصص.

وحسب Paturel (1997)، يمثل كل من التركيز و التخصص في المنتجات تجاه العولمة، التوجهين الشاملين الإستراتيجيين الرئيسيين المطبقين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويعتبران حسب Saporta (1997) أنها "مدعمة للإبداع"، لأنها الأكثر إمكانية لجعل المؤسسة تستمر في محيط شديد التنافسية. (1)

إستراتيجية التكامل:

ثاني التوجهات يركز على أخذ مكانة عمودية سواء من خلف أو من أمام النشاط الإستراتيجي الحالي. حيث إنه يتم استخلاف المورد في حالة التكامل الخلفي و تصبح المؤسسة مورد نفسها، وهذه العملية تسمح لها بضمان مدخلاتها وانتظامها كميًا وقيميًا، وبشكل يسمح لها من تحقيق تراكم أحسن في الأرباح إذ كلما زادت اندماجها في هذا الاتجاه تحسنت القيمة المضافة لديها و خاصة في مرحلة انتعاش فرع النشاط؛ أما في التكامل الأمامي، فإن المؤسسة تجد نفسها منافسة لزملائها ويمكن لها الوصول إلى زبائنها مباشرة دون المرور بالموزعين الذين يصعب التحكم فيهم. وبالتالي تقديم أكثر قيمة مضافة، وتحقيق أحسن نتائج، سواء بالتحكم في الأسعار أيضا أو بالتحكم في الفرع. (2) وإذا كانت هذه الإستراتيجية تتميز بتلك المزايا المذكورة، فإنها لا تخلو من نقائص، منها: خطورة السقوط في منطقة الخسارة عند تضرر الفرع الذي تنشط فيه المؤسسة؛ فضلا عن تناقص في قوة المؤسسة في نشاطها السابق عند توجيه جزء من مواردها إلى الاستثمار في الاندماج أكثر. (3)

إستراتيجية التنويع:

هذا التوجه الثالث يدفع المؤسسة للاستثمار في نشاطات أو أسواق مختلفة و ترك الثنائية منتج/سوق الحالية. فلكي تتفادى المؤسسة بعض السلبيات المسجلة في الاختيارين السابقين تعتمد إلى التنويع. وأسباب اختيار هذا الاتجاه متعددة و غالبا ما تكون متكاملة، منها سير الإنتاج السابق للمؤسسة نحو الركود بسبب نقص الطلب أو زيادة المنافسة في السوق، مما يؤدي إلى تحملها خسائر قد تكون هامة نسبيا. من الأسباب أيضا، محاولة المؤسسة لتوزيع مواردها و إمكاناتها على أكثر من تخصص، حتى تكون في منأى عن المشاكل عند إصابة فرعها السابق بتدهور النتائج، وهكذا تحقق التعويض بين تخصصات نشاطها، لضمان بقائها و أرباحها. و هناك نوعان من التنويع إما التنويع من منظور النمو أو التنويع من منظور التعديل. كما يمكن أن يكون هذا التنويع جزئيا أو كليا بدرجات متفاوتة. (1) تتميز إستراتيجيات التنويع بتغيير المهنة، حيث تطور المؤسسة نشاط

جديد مرتبط بالأول بصفة أو بأخرى ولكن يتطلب ذلك الحصول على ممارسة عملية جديدة من طرف المستخدمين المكرسين لهذا النشاط الجديد. كما توجه هذه الاستراتيجيات لما تفرض الظروف الخارجية (القانونية، التقنية، المحيطة وأخرى) على المؤسسة إيجاد حل للحفاظ على بقاء المؤسسة. (2)

إستراتيجية التدويل:

تؤدي عولمة الاقتصاد و الانفتاح على الحدود، إلى ربط الحلول أو الاتجاهات التي رأيناها حتى الآن والتوجه نحو الخارج. وهناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى اختيار هذه الإستراتيجية، من أهمها: تنوع الأسواق، عوائق التجارة القومية، انحرافات تكاليف عنصر العمل، الوصول إلى المادة الأولية، ضياع ميزة تنافسية على السوق الوطني. (3)

تتمثل مختلف إستراتيجيات التدويل الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إستراتيجية التصدير وإستراتيجية العولمة، ورغم أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأكثر عددا في فتح الحدود، إلا أن عملية التدويل تجري عموما بالتدريج و ببطء وذلك للتآلف مع خصوصية هذا التوجه الإستراتيجي. (4)

مثلا تمس ظاهرة التدويل في الوقت الحاضر كل المؤسسات، كبيرة و صغيرة، لا نندش لوجود عدة طرق للانفتاح على الخارج، من التصدير البسيط إلى البحث عن إستراتيجية عالمية (عولمة)، وللتبسيط نذكر طريقتين أساسيتين: (5)

التدويل التجاري (حركة المنتجات) حيث نميز:

- التصدير المباشر مع فرع أو وكيل؛ التصدير عن طريق المناولة الذي يدخل حسب الحالة عدة شركاء التصدير المدبر داخل فرق البيع.

التدويل المنتج (حركة رؤوس الأموال و عند الحاجة حركة المنتجات).

يختلف منطق هذه الطريقة (أي طريقة التدويل المنتج) عن منطق الطرق الأخرى لأن الأسباب والدوافع التي تدفع بالمؤسسة للاستقرار أو الإقامة بالخارج بدلا من البقاء في الوطن مختلفة وقوية. ويمكن الإشارة إلى نوعين من المزايا:

- مزايا السوق: حيث الحدود القانونية والثقافية والضريبية موجودة ولكي لا تلجأ لفتحها، من الأفضل أن تستقر في بلد الاستقبال.

- مزاي التكلفة: غياب مصاريف النقل واللجوء إلى اليد العاملة قليلة التكلفة تدفع إلى نقل الإنتاج إلى الخارج.

إستراتيجية القطاع: (1)

تأخذ إستراتيجية القطاع أبعادها من إستراتيجية الاندماج العمودي وإستراتيجية التنويع. وتعرف هذه الإستراتيجية كتسيير للأنشطة المرتبطة فيما بينها بالمخططات التكنولوجية، التجارية والمالية، وتتميز هذه الإستراتيجية بالتوظيف النظمي للمهارات و بأكبر عدد من التعاضدات المشتركة.

يتمثل القطاع في تتابع لمراحل التحولات الناتجة عن منتج، منذ إنتاج المادة الأولية إلى غاية بيعه للمستهلكين. من خلال تحليل القطاع يمكن إظهار الربح في مختلف المؤسسات التي تدخل في كل جوانب هذا القطاع.

من مزاي إستراتيجية القطاع، يمكن أن نذكر ما يلي:

- ميزة اقتصادية: حيث لا تقوم المؤسسة بالإبداع، لكن تعيد شراء مختلف المعارف العملية و حصص السوق. كما تحدث تفاعلا ما بين مختلف مجالات النشاط الإستراتيجي، دون أن تحول إلى إستراتيجية اندماجية مخاطرة؛

- ميزة تكنولوجية: فالمؤسسة لا تركز نشاطها لمحاولات إبداع كبيرة، لكن على العكس تبحث عن الاستمرار في الإبداع التدريجي، شيئا فشيئا.

كما أن هذه الإستراتيجية تحد من خطر الانقطاع الشديد، ولنجاح هذه الإستراتيجية، يفترض وجود أحسن ارتباط بين المنتجات، الأسواق والتكنولوجيات، كما يتطلب وجود مرونة كبيرة لعملية الإنتاج.

إستراتيجية التعاون:

تأكدنا من أن الخيارات الإستراتيجية التي تطرقنا إليها قبلا تتموقع بين حدين: إدماج أنشطة أو المناداة بسوق للتزود بالموارد التي تحتاجها المؤسسة. بين هذين القطبين، توجد عدة أشكال للتعاون، فلقد اقترح كل من Williamson و Coase نظرية تكاليف التعاقد لشرح إدماج الأنشطة الوسيطة بالمؤسسة، والتي تبرر التعاون لما تريد المؤسسة تخفيض تكاليف التعاقد المتسببة بتعددية الأعمال أو التبادل مع الخارج، فالترام واحد على المدى البعيد يحل محل سلسلة عقود. (1)

وعموما يعتبر التعاون خيارا استراتيجيا للمؤسسة يتماشى والتحولات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالا عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه بـ "التحالف الاستراتيجي" (2). وتعتبر إستراتيجيات الشراكة شكلا من أشكال التعاون، ونوعا من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقدا أو اتفاقا بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائما على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد يكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، وهذا وتتعدد أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفق ذلك إلى: (3)

- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة: وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات .

- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة: وتحوي الشراكات المتكاملة، شراكات الاندماج المتبادل، شراكات شبه التركيز .

كما تصنف الشراكة حسب قطاعات النشاط إلى ما يلي:

الشراكة الصناعية: تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعة المتطورة، وتكون في شكل اتفاقيات مناولة باطنية أو عقود تصنيع أو عقود شراء بالمبادلة .

الشراكة التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الاستثمار و تحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة، وقد تكون في شكل عقود منح الامتياز، اتفاقيات ترخيص، اتفاقيات تمويل.

الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين.

الشراكة المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر.

نستنتج مما تقدم أن هناك تقاربا شديدا بين تلك المصطلحات، فكل من التحالف والشراكة شكل من أشكال التعاون، كما تلتقي هذه المصطلحات في كونها عقودا طويلة الأمد ويمكن أن تطل كل نشاطات المؤسسة، إضافة إلى كونها تحافظ على الاستقلالية القانونية لكل الأطراف .

استراتيجيات الانسحاب:

في حالة الإخفاق المقرر، تعمل المؤسسة غالبا انسحاب إستراتيجي، يؤدي إلى نتائج سيئة لأفراد المجتمع- بطالة، أما بالنسبة للمؤسسات— خسارة رقم الأعمال، المناطق— الأزمات و الإخلاء من السكان، لكن أحيانا يعتبر هذا الخيار هو الوحيد لإعادة إيجاد مردودية مقبولة. إلا أنه من اللائق ملاحظة أن إستراتيجية التخلي تخاطر بإيقاف الحواجز الموضوعية للخروج و التي تنتج عن مقومات مختلفة كالتكلفة الاجتماعية أو تشوه صورة المؤسسة مثلا. أما في حالات أخرى فالتراجع ليس مرادفا للتخلي الكلي، لكن ينحصر في التنازل، أو تراجع نحو نشاط يمكن التحكم فيه، بينما تكون العمليات الملحقة معالجة من الباطن. (1)

رابعا: علاقة التوجهات الاستراتيجية بالنمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعرف G. Koenig (1986) التنمية كما يلي: "هي مجموع مناورات النمو؛ و التي تساهم في ديمومة المؤسسة". من خلال هذا التعريف والأعمال التي قام بها Urban (1992)، يمكن دراسة التنمية الدولية من خلال ثلاث متغيرات نسبية لما تعمله هذه المؤسسات عالميا: (2) التوجهات الإستراتيجية، أنماط الالتزام، المزايا التنافسية.

يتفق الجميع على ضرورة توفر المعلومات لتحديد إستراتيجيات النمو الملائمة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل المؤسسات الكبيرة تواجه بصعوبة قوانين السوق الدولية، وبالتالي هي مجبرة على تحمل الواردات ذات الحجم الكبير وعمل خيارات إستراتيجية (منتوج/سوق) تترجم بجهد كبير فيما يخص الإبداعات التكنولوجية وعمليات التنويع والإقامة بالخارج (التدويل). فإذا أرادت الاستفادة بهذا الصدد من مرونتها في انتهاز الفرص، نجدها لا تمتلك بطبيعة الحال العناصر الكافية والمعلومات لتحديد إستراتيجية التنمية. فيجب أن تركز هذه المعلومات على المحيط الخارجي والتطورات التكنولوجية. لكن القواعد التي تتعلق بالسياسة التمويلية، الاجتماعية، والمعلومة والتي تعتبر الأهم في

نظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وجود الأسواق العالمية والقوانين التي يمكن أن تخلق فرضيات عدم الدفع أو التأخير في الدفع.(1)
أ- إستراتيجية الفجوة السوقية:

يمكن لإستراتيجية التخصص أن تظهر تبعا لنمطين، و ذلك حسب Bréchet (1996)، من جهة، النمو عن طريق التوسع على أساس المهنة الحالية، حيث تختار المؤسسة التنوع التجاري من خلال سياسة متمحورة على الزبائن أو تشكيلة منتجات. و من جهة أخرى، التمرکز (أو إستراتيجية الفجوة السوقية) التي ترى في تمييز الثنائية مهنة/رسالة، القابلة للبقاء و المحددة بدقة نظرا لمتطلبات الزبائن الخاصة. فحسب الباحث Bréchet " إن إستراتيجيات الفجوة السوقية يمكن أن تتعلق إما بالتخلي عن ثنائية موجودة مهنة/رسالة؛ أو إعادة تجزئة قطاع تخلق ثنائية جديدة مهنة/رسالة، كل في إطار إستراتيجية تنمية." (2)

ب- إستراتيجية التدويل و إستراتيجية التنوع كإستراتيجيات تنمية:

إذا لم تحقق الإستراتيجيات السابقة للبقاء للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محليا، فإنه يمكن النظر لإستراتيجية التدويل وإستراتيجية التنوع بأنها إمكانيات للتنمية. فحسب Saopra (1997)، فإن التنمية الدولية ينظر إليها من قبل العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كتطور طبيعي لخيار إستراتيجية تخصص وثيقة. أما بعض الكتاب مثل Ansoff&Thérin فيعتبرون أن نظرية التدويل شكلا لإستراتيجية التنوع. و بالتالي فإن التنوع الجغرافي يعتبر توجها إستراتيجيا شاملا مثل تنوع المهن. أما Calori&Havtopoulos (1988) و Détrine (1997) و آخرون، يعتبرون أن التنوع يأتي بعد اختراق الأسواق (حيث في البداية يرتكز على إستراتيجية تخصص ثم توسع جغرافي). في هذا المنظور، تفسر الموارد المحدودة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ضرورة التحكيم بين التخصص الدولي و تنوع المنتج (Saporta 1997)، و لكن يبدو أن هذا التطور المتعاقب لهاتين الإستراتيجيتين صعب الإحتمال. (3)

ج- التميز الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يبدو أن التخصص هو التوجه الإستراتيجي المميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العالمية، وبالتالي عند امتلاك المؤسسة لمعرفة عملية خاصة، يمكن لها أن

تتموقع على فجوة سوقية على المستوى الوطني، حيث يركز تطور نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في أول المطاف على التوسع على المساحة الاحتمالية للزبائن من أجل هذه المعرفة العملية. كما أن التخصص لا يتنافر مع التوجهات الإستراتيجية الأخرى، خاصة السيطرة بالتكاليف، تمييز المنتجات. و كذلك يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة اختيار إستراتيجية التميز بهدف التوضع على محاور مهمة من طرف المؤسسات الكبيرة. و في سياق الفجوة السوقية، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ترى بأن التميز مصدر للميزة التنافسية، مهما كانت درجة التميز الدولي. فحسب Joyal و آخرون (1997)، فإن طبيعة التميز تختلف حسب محل الالتزام: فالمؤسسات التي تقوم برد الفعل تركز على التقدم التقني للمنتجات و الأسعار المرتفعة بمنطق الحصول على مردودية فورية. أما المؤسسات التي لها مقاربة أكثر تفعيلية للتدويل فإنها تربط بين العوامل المرتكزة على الجودة، الأداء، الإبداع و السعر التنافسي.

يرتكز معظم خيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للانخراط في الأسواق الدولية على منطق التخصص حول المعارف العملية الموجودة (Thérin 1995)، أما إستراتيجيتي التنوع و القطاع فهي توجهات أقل استعمالا من طرف هذه المؤسسات. حيث يفسر التخلي عن إستراتيجية التنوع في المعارف العملية بالموارد غير المستقرة "فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تقوم بالتصدير أكثر هي الأقل تنوعا فيما يخص المعارف العملية. حيث نقترح بأنها تتمركز على بعض الأسواق و لم تقم بتوسيع مجالات المهارات."

بنفس المنطق، فإن التنوع في القطاع يبدو أقل تطبيقا بسبب صعوبة التحكم في المعلومة و بالتالي عدم معرفة فرص الأعمال في مختلف الأسواق (Czinkota&Johnston 2003). و في إطار عولمة التبادلات، فإن إستراتيجية التنوع تبدو أنها تتعلق فقط بالمؤسسات الكبرى، لأنها هي الوحدات التي تتوفر على الموارد الكافية، بمعنى أنها ليست مجبرة على البقاء في نشاط واحد. يسمح هذا التنوع إذن بالبحث عن "أفضليات التعاضد ما بين الأنشطة، و التي يجب أن تحقق تبعا للتكاليف اقتصاد المجال"، و التي تعتبر ضرورية في سياق المنافسة بالأسعار (Liouville&Nanopoulos 1998). (1)

خامسا: التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

تتموقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بـ"بلدية أوماش" التابعة لولاية بسكرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 3 الذي يربط بين شمال الجزائر وجنوبها والسكة الحديدية. و لقد شرعت في إجراءات التأسيس القانونية في فيفري 1999، حيث بدأت نشاطها كشركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، ذات رأس مال يقدر بـ: 135.000.000 دينار جزائري. و هي تنشط في القطاع الغذائي-الزراعي.

و لقد أنشئت المؤسسة في إطار شراكة بين مستثمر خاص وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة هي الأخرى في الصناعات الفلاحية الغذائية خصوصا صناعات الحبوب ومشتقاتها. وفي أفريل 2007، تحولت الطبيعة القانونية للشركة إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال اجتماعي يقدر بـ 300.000.000 دينار جزائري.

يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في عملية الطحن ومشتقاته، أي إنتاج السميد والفرينة وتوزيعهما وكذا نشاط الكسكسي على اعتباره منتج له نفس الخصائص التسويقية للمنتجات السابقة الذكر. أما نشاطها الثانوي فيتمثل في التجارة. ويتم جلب المادة الأولية من الديوان الوطني للحبوب OAIC لكن سابقا كانت تستعمل القمح المستورد والمحلي. وتتم عملية الإنتاج آليا (بنسبة 99%).

تملك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فلسفة خاصة بها تربطها بمحيطها، وتحاول بفضلها أن تكون مؤسسة محلية مسؤولة اجتماعيا ليس فقط من أجل الربح، ولكن أيضا لرضاء زبائنها وخدمة الصالح العام.

تنفذ المؤسسة لسير عملها وتحقيق أهدافها التوجهات الإستراتيجية التالية:

إستراتيجية الاستقرار: تظهر من هدف المسير الذي يبحث عن تغطية السوق المحلية والوطنية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الأولية والإنتاج بأقصى طاقة، البيع بسعر منخفض في متناول المستهلك، حيث أنه في الجزائر، تسود المنافسة السعرية، وكذلك في القطاع، حيث يوجد ما يقارب خمس مطاحن في ولاية بسكرة.

إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: وتتوفر منتجات المطاحن الكبرى للجنوب بأسعار منخفضة تماما عن الأسعار الموجودة في القطاع (مثلا مجموعة سميد لرياض سطيف) و كذا تقدم تسهيلات في عملية الدفع.

إستراتيجية التفاعل: حيث تتضح من خلال تخصص المؤسسة في مجال نشاط وحيد هو الطحن، والذي تسعى من خلاله الى تنويع تشكيلة المنتجات، وأوزان الأكياس. إستراتيجية التفعيل: تتجسد في استخدام تكنولوجيات متطورة في العملية الإنتاجية، كما نجد أن المؤسسة تحاول تمييز منتجها من حيث شكل ولون العبوات، أما التحالف فيبدو من أن المؤسسة لا تود عمل شراكة أو تحالف مع أي شركة.

إستراتيجية التكامل (الأمامي و الخلفي): اختارت المؤسسة التكامل غير المباشر مع مؤسسة "الكيس" التي يملكها نفس المستثمر، والتي تنتج أكياس تغليف السميد والدقيق، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة قائمة بذاتها وغير معنية بالشراكة مع مؤسسة الغرير الإماراتية. و تباديا لمشكلة تخزين المنتجات، اختارت المؤسسة التكامل الأمامي وخلق نقاط بيع خاصة بها موزعة على خمسة مواقع: أربعة نقاط بيع على مستوى مدينة بسكرة "العالية، الحي، بسكرة القديمة، وسط المدينة"، ونقطة بيع واحدة في طولقة.

و هناك المشروع المستقبلي لتخزين الحبوب والذي شاركت به المؤسسة مع شريكها الإماراتي، وبالتالي ستضمن مستقبلا التمويل بالمادة الأولية التي تحتاجها في عملية الإنتاج والتي تعتبرها كإستراتيجية تكامل خلفي مستقبلية، و كذا ستكون قد حلت المشكل الكبير الذي تعاني منه، وهو الممون الوحيد المسيطر "الديوان الوطني للحبوب" لتزويدها بالمادة الأولية وبذلك ستتحكم كذلك في التكلفة حيث أن تكلفة المادة الأولية حاليا تمثل 70% من الإنتاج.

6- أما فيما يخص إستراتيجية التدويل، فإن المؤسسة تنتهج إستراتيجية بعيدة المدى، حيث أنها ومن خلال تصريحات المسؤولين، تبين أنها أولا تهدف إلى تغطية السوق المحلية والوطنية، وتكوين جذور قوية لها بالوطن، ثم من بعد ذلك يمكن لها الانطلاق عالميا، فهي واعية بمتطلبات الانخراط في السوق العالمية.

خاتمة:

يرتكز الاتجاه المعاصر في ميدان تسيير الأعمال على الرؤية المتكاملة والشاملة لأنشطة المؤسسة والسعي إلى تحقيق التفاعل بينها، فالتسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذا التكامل والتفاعل وتحديد التوجهات الإستراتيجية التي تضمن للمؤسسة مستقبلا إستراتيجيا يضمن لها التقدم والنمو. وفي ظل المنافسة والمحيط المتغير، لم يعد بإمكان المؤسسات

البقاء والاستمرار والنمو إلا إذا كانت تدار بمنظور إستراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، وفي ذلك تلعب شخصية المسير دورا محوريا، فمن خلال قدراته و كفاءاته الفكرية والإستراتيجية يمكن له دراسة وتحليل وقرءة المستقبل واستغلال الفرص التي يتيحها له المحيط، وبذلك يضمن مركزا إستراتيجيا تنافسيا دائما، وكذلك يحقق مزايا إستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق التوجه والخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل. وتشير هذه الدراسة الى أنه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -مثل المؤسسة الكبيرة- عدة خيارات إستراتيجية. ولكي تضمن المؤسسة بقاءها في هذا المحيط المتميز اليوم بانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، عليها أن تتمكن من القيام برد فعل مناسب وسريع، وأن تختار توجهها استراتيجيا يحقق لها المزايا التنافسية أو يعززها أكثر، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال دراسة الحالة المذكورة.

المراجع:

1. سليمان بلعور: أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال- ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم و العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003،
2. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،
3. عبد المليك مزهودة: دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، جامعة محمد خيضر -بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، السنة الجامعية 2005-2006.
4. ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
5. CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler : Management (management, stratégie et organisation) Collection VUIBERT Multimédia.
6. Chantal Bussenault, Martine Prétet(1991) : Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert Edition, Paris,
7. Claire Gauzente et Michel Kalika : Orientation stratégique externe et performance, le cas des moyennes entreprises du secteur agroalimentaire. Papier de recherche. Université Paris Dauphines.
8. J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : Management stratégique (la politique générale de l'entreprise), Edition Vuibert, 3èmeEd ; Paris,
9. Michel Marchesnay, Karim Messegem(2000): Cas de Stratégies de PME, édition EMS, Paris.
10. R. M. Srivastava, Divya Nigam(2000) : Corporate Strategic Management, Pragati Prakashan, Meerut.
11. Stéphan Bourcieu : Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel, XIVième conférence internationale de management stratégique, pays de Loire, Angers2005-<http://www.strategie-aims.com/>,
12. Thietart Raymond Alain (1990) : Stratégie d'entreprise, Graw-Hill Ed, 2ème , Paris .
13. Xavier Greffe(1984) : Les PME créent-elles des emplois ? Economica, Paris.
14. <http://www.drivemanagement.fr> (30.03.2008)

- (1) Claire Gauzente et Michel Kalika : **Orientation stratégique externe et performance, le cas des moyennes entreprises du secteur agroalimentaire**. Papier de recherche. Université Paris Dauphines, p p : 02-03.
- (2) Stéphan Bourcieu : **Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel**, XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, pays de Loire, Angers2005-<http://www.strategie-aims.com/>, p 13.
- (1) R. M. Srivastava, Divya Nigam(2000) : **Corporate Strategic Management**, Pragati Prakashan, Meerut. P 29.
- (1) CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler : **Management (management, stratégie et organisation)**, Collection VUIBERT Multimédia.
- (1) عادل زايد: **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 51-52.
- (2) Chantal Bussenault, Martine Prétet(1991) : **Organisation et gestion de l'entreprise**, Vuibert Edition, Paris, p 166.
- (3) عبد الملوك مزهودة: **دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات**، مرجع سابق، ص 110.
- (1) J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : **Management stratégique (la politique générale de l'entreprise)**, Edition Vuibert, 3^{ème}Ed ; Paris,p 142.
- (2) ناصر داداي عدون: **مرجع سابق**، ص 34.
- (1) Stéphan Bourcieu : **op.cit**, p 15.
- (2) Michel Berger, Jacky Boudeville et al : **op.cit**, p81.
- (3) ناصر داداي عدون: **مرجع سابق**، ص 35.
- (1) CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler: **op.cit**
- (2) <http://www.drivemanagement.fr> (30.03.2008)
- (3) CD ROM(version1.4, 1998) Michel kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler: **op.cit**.
- (4) Michel kalika et karim messeguem: **op.cit**, p 154.
- (5) J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : **op.cit**, p p 149-150.
- (1) CD ROM(version1.4, 1998) Michel Kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler, **op.cit**.
- (1) J. P. Helfer et J. Orsoni(1994) : **op.cit**, p p 149-150.
- (2) Thietart Raymond Alain (1990) : **Stratégie d'entreprise**, Graw-Hill Ed, 2^{ème}, Paris , P176.
- (3) سليمان بلعور: **أثر إستراتيجية الشركة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-حالة مجمع صيدال-** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم و العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص ص 16-17.
- (1) CD ROM(version1.4, 1998) Michel Kalika, Jacques Orsoni, J. P. Hefler: **op.cit**.
- (2) Stéphan Bourcieu : **op.cit**, p04.
- (1) Xavier Greffe(1984) : **Les PME créent-elles des emplois ?** Economica, Paris, p 142.
- (2) Stéphan Bourcieu : **op.cit**, p04.
- (3) Ibid : p 04.
- (1) Stéphan Bourcieu : **op.cit**, p06.