

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès

Faculté Des Sciences Economiques,
des Sciences de Gestion et des
Sciences Commerciales



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

و العلوم التجارية

دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة الألفنيوم لولاية الجزائر E.A.W.A

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إشراف الدكتور:

علي زيان محمد واعمر

إعداد الطالبة:

توال آمنة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم " أ "	د/ بن عنتر عبد الرحمان
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم " أ "	د/ علي زيان محمد واعمر
ممتحنا	جامعة تيزي وزو	أستاذ محاضر قسم " أ "	د/ تيسة أحمد
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة قسم " أ "	د/ أوكيل نسيمة

السنة الجامعية 2009/2008

كل من سار على الدرب وصل

مثل عربي

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي حفظهما الله وبارك فيهما

إلى زوجي الذي كان لي سندا ودعما لإتمام هذا العمل

حماه الله ورعاه

إلى إخوتي : عبد العزيز، أسامة وإسماعيل

إلى جدي

إلى كل عائلتي صغيرا وكبيرا وأخص بالذكر خالتي كريمة

إلى روح جدي يرحمه الله الذي كان يشجعني دائما على إتمام دراستي

إلى كل عائلة زوجي صغيرا وكبيرا

إلى صديقتي العزيزة حسيبة

إلى كل زميلاتي في العمل

إلى صديقتي وزميلات الدراسة: أسماء، دليلة، زهيرة، فريال، شهرزاد ولامية

إلى كل محب للعلم أهدي هذا العمل

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ علي زيان محند واعمر الذي أشكره على

قبوله الإشراف على هذا العمل و على توجيهاته ونصائحه القيمة ، كما

أتوجه بالشكر و التقدير لكل الأساتذة الكرام من الابتدائي إلى ما بعد

التدرج و إلى السيد عكبر مدير مؤسسة **EAWA** و السيد لونس الذي

قام بتأطيري على مستوى مؤسسة **EAWA**

وإلى السيدة عثمان بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات و إلى السيد

بوغدو بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العون و المساعدة التي

قدمها لي لإنجاز هذا العمل

الفهرس

إهداء

شكر

الفهرس

I	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة عامة

6..... الفصل الأول: النمو سبيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للبقاء.....

7..... تمهيد.....

8..... المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اللبنة الأولى في الاقتصاد.....

8..... المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

11..... المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

13..... المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

15..... المطلب الرابع: نقائص المؤسسات ص م ومعوقات نموها.....

16..... المبحث الثاني: دورة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محددات نموها.....

17..... المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة.....

18..... المطلب الثاني: دورة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

21..... المطلب الثالث: العوامل المحددة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

24..... المطلب الرابع: أهمية النمو بالنسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....

26..... المبحث الثالث:النمو —و كاختيار استراتيجي.....

26.....	المطلب الأول: النمو وإستراتيجية المؤسسة.....
29.....	المطلب الثاني: نماذج النمو (نمو داخلي و نمو خارجي).....
35.....	المطلب الثالث: أشكال النمو (استراتيجيات النمو).....
44.....	خلاصة
45.....	الفصل الثاني : القياس المقارن و طريق الرائد.....
46.....	تمهيد.....
47.....	المبحث الأول: القياس المقارن كخطوة للتقدم نحو الامتياز.....
47.....	المطلب الأول: مفهوم القياس المقارن
51.....	المطلب الثاني: أنواع القياس المقارن
58.....	المطلب الثالث: أهداف القياس المقارن
61.....	المطلب الرابع: القياس المقارن و التحليل التنافسي
63.....	المبحث الثاني: عملية القياس المقارن في المؤسسة
63	المطلب الأول: مراحل القياس المقارن.....
69	المطلب الثاني: استعداد المؤسسة للقياس المقارن
73	المطلب الثالث: فوائد القياس المقارن.....
75	المبحث الثالث: الدور الانمائي للقياس المقارن
75.....	المطلب الأول: القياس المقارن و مبدأ التغيير.....
83	المطلب الثاني: القياس المقارن وسيلة للتحسين المستمر
86.....	المطلب الثالث: تأثير القياس المقارن على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
90.....	خلاصة

91.....	E .A.W.A نمو مؤسسة	و تأثيره على نمو مؤسسة
92.....	تمهيد	
93	E .A.W.A مؤسسة	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مؤسسة
93	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الأول : النشأة التاريخية لمؤسسة
94	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الثاني : منتجات وإمكانيات مؤسسة
97	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة
101	E.A.W.A مؤسسة	المبحث الثاني: تشخيص وتحليل حالة مؤسسة
101	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة
104	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة
105	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الثالث: تقييم التمويع الاستراتيجي لمؤسسة
109	E.A.W.A مؤسسة	المبحث الثالث: عملية القياس المقارن و النمو في مؤسسة
109	E.A.W.A مؤسسة	المطلب الأول: عملية القياس المقارن لمؤسسة
115	المقارن	المطلب الثاني: مخطط العمل الناتج عن تطبيق القياس المقارن
122	E .A.W.A مؤسسة	المطلب الثالث: تقييم عملية القياس المقارن و نمو مؤسسة
128.....	خلاصة	
130.....	خاتمة عامة	
135.....	قائمة المراجع	
140.....	الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري	01-1
19	نموذج لدورة حياة مؤسسة	02 -1
27	ضمان نمو و مريح لرقم الأعمال	03 -1
28	الحفاظ على رؤية النمو	04 -1
32	القوى الخمسة لبورتر	05-1
36	أشكال النمو	06-1
41	مختلف أنواع الإدماج	07-1
42	أمثلة عن الإدماج	08-1
49	القياس المقارن لقيم المبيعات	01-2
52	أنواع القياس المقارن	02-2
57	من القياس المقارن الداخلي إلى القياس المقارن التعاوني	03-2
64	مراحل وخطوات القياس المقارن	04 -2

66	تصور فجوة القياس المقارن	05-2
67	سيرورة وضع الأهداف و تخطيط العمل وفق القياس المقارن	06-2
72	نظرة عامة حول عملية القياس المقارن	07-2
77	مستويي التبني والتخلي في عملية التغيير	08-2
79	المداخل الأساسية للتغيير	09-2
82	معوقات التغيير و السبل الكفيلة بتلافيها	10-2
99	الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.A.W.A	01-3
412	الهيكل التنظيمي الجديد لمؤسسة E .A.W.A	02-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	تغير معدل النمو حسب مراحل حياة المؤسسة	01 -1
38	أشكال تنمية السوق	02-1
16	الفرق بين بحوث التسويق ، التحليل التنافسي والقياس المقارن	01-2
610	القوى المحددة للمنافسة	01-3
710	مستوى التحكم في عوامل النجاح الأساسية (FCS)	02-3
810	التوزيع الجغرافي للزبائن الرئيسيين لمؤسسة E.A.W.A حسب العدد	03-3
910	التوزيع الجغرافي للزبائن الرئيسيين لمؤسسة E.A.W.A حسب النسبة من رقم الأعمال	04-3
111	القياس المقارن لهيكل الاستغلال	05-3
311	القياس المقارن للنمو	06-3
311	القياس المقارن للمردودية	07-3

411	القياس المقارن للربحية	08-3
511	القياس المقارن لتقسيم المداخيل	09-3
112	الدراسات الواجب القيام بها من طرف مؤسسة E.A.W.A	10-3

مقدمة عامة

في عالم الأعمال توجد نماذج مختلفة من المؤسسات، فمنها من تشهد تطورا و تقدما مستمرا و منها من تعاني عوائق وتواجه صعوبات تقف أمامها حجر عثرة، تحول دون تقدمها و ازدهارها، وأمام هذه المفارقات حاولت بعض المؤسسات التي كانت تعرف مشاكل، إيجاد مخرج لنفسها بأن تكشف السر وراء تميز المؤسسات الناجحة، و استمر الأمر كذلك وتطور، إلى أن أصبحت عملية المقارنة هذه تقوم على أسس وقواعد و أطلق عليها اسم المقارنة المرجعية أو ما يسمى بالمقارنة **Benchmarking** وصار يعد من بين الأساليب الحديثة في المناجمت، بحيث صار أداة فعالة استعملتها بالخصوص الشركات متعددة الجنسيات لتتمكن من فرض وجودها في الأسواق والحفاظ على سمعتها و زبائنها، لتستعمله فيما بعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نظرا لما له من مميزات و فوائد على أداء المؤسسة وربحيتها فهو وسيلة للقياس و المقارنة من أجل مواكبة الرواد بتحديد الممارسات الفعالة لديهم، في وقت صار فيه التحدي يدور حول ماذا نفعل؟

فالمقارنة المقارنة يمكنه إعطاء الإجابة الشافية على هذا السؤال، إذ أنه لا يكشف فقط، عن الأداء الإجمالي للمؤسسة الرائدة. بل يكشف أيضا، عن الأداء على كل المستويات و كذا الأنشطة المختلفة لتتمكن المؤسسة من إيجاد الأداء الأفضل وتحديد الفجوة بينها و بين المؤسسة الرائدة أو التميز و للتقليص من هذه الفجوة عليها أن تغير من نمط تسييرها المعتاد إلى نمط تسييري وفق الأداء الأفضل و تعمل جاهدة لتكثيفه مع متطلبات بيئتها الداخلية و الخارجية لكي تتمكن من الصمود وسط أمواج المنتجات المتدفقة من كل مكان و ليس فقط الصمود ولكن أيضا النمو ، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي نظم مفتوحة تعيش التغيير و تتفاعل مع بيئتها وبذلك عليها أن تساير التطورات الحاصلة حولها من أجل البقاء و الاستمرار و ذلك بأن تنمو وتتطور وتصبح هي المحرك الدافع للاقتصاد الوطني فكونها بدأت صغيرة هذا لا يعني أن تبقى دائما حبيسة حجمها الصغير فكل شيء في البداية يبدأ صغيرا ثم ينمو و يكبر ، فكم من مؤسسة كبيرة كانت في البداية عبارة عن مؤسسة صغيرة ، من هذا المنطلق تنشأ الإشكالية التالية: ما هو دور القياس المقارن في زيادة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و بالخصوص في مؤسسة الألمنيوم لولاية

الجزائر EAWA؟

الفرضيات:

- القياس المقارن يساهم في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى النمو لأنه يضمن لها البقاء

و الاستمرار

- تستخدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القياس المقارن عندما تواجه المشاكل الصعبة

المصطلحات المستعملة:

نمو المؤسسة: هو الزيادة في أبعاد المؤسسة (عوامل الإنتاج، النشاط، النتائج...)

القياس المقارن (Benchmarking): مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسة

الرائدة لإكتشاف فجوة الأداء و تصحيحها

— الفاعلية: و التي تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

— الفعالية : القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

— النجاعة أو الأداء الناجع: هي الجمع بين الفاعلية والفعالية بمعنى القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالاستعمال الأمثل

للموارد

— الأداء : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله

— الكفاءات : وتخص العنصر البشري وهي مجموعة من المعارف و المهارات التقنية و الفكرية التي يتمتع بها فرد معين .

— المانجمنت : دراسة سلوك الفرد داخل المنظمة نظرا للظروف الخارجية

— أثر التآزر (synergie): و الأثر الناجم عن تجميع القوى والموارد وغالبا ما يعبر عنه بـ : $1+1 = 3$ أو أكثر

— استعملنا مصطلحات : أفراد عاملين، يد عاملة ، موارد بشرية دون اعتبار أي فروق بينها

— استعملنا مصطلحات : المسير، صاحب المؤسسة ، قيادي ، قائد،رئيس المؤسسة دون اعتبار أي فروق بينها

— قمنا باستعمال مصطلحي مهنة و حرفة دون أخذ الاعتبار الفرق الموجود بينهما و ذلك كمرادف لكلمة : **Métier**

— استعملنا مصطلحي تعلم و تمهين كمرادف لمصطلح **Apprentissage** الذي يعني: الجهود المبذولة لاكتساب

المهارات و تغيير السلوك

أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية الموضوع في أهمية ذاتية و أهمية للمؤسسة

أما الأهمية الذاتية فتنبع من حداثة الموضوع و فوائده في معرفة التفاصيل بشكل واضح ودقيق و يفتح مجال واسع للبحث فيه مستقبلا.

أما الأهمية بالنسبة للمؤسسة فتكمن في أن القياس المقارن يعد من بين أفضل ممارسات المناجمت نجاعة مما يساعدها على تحقيق أهدافها بشكل أسرع و بتكلفة أقل

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع في ما يلي :

- الرغبة في البحث والإطلاع في هذا المجال
- الارتباط القوي بين الموضوع و التخصص العلمي
- كون الموضوع من المواضيع الحديثة و الذي لم ينل حقه من البحث والدراسة
- إثراء البحوث بأن يكون هذا البحث لبنة جديدة تضاف إلى صرح البحوث العلمية من أجل تقديم ما هو أفضل لمؤسساتنا لكي تساعدها على التقدم و التطور و النمو.

المنهجية:

أ- المنهج المتبع: من أجل دراسة موضوع هذا البحث و الإجابة على الأسئلة المطروحة ارتأينا الاعتماد على

المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع بوصف مكوناته و عناصره لمعرفة و إزالة

الغموض عنها و من ثمة تحليلها من أجل فهمها و إيجاد العلاقة التي تربط هذه العناصر ببعضها البعض، ثم

الاعتماد في الجانب التطبيقي على إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ب- الوسائل المستعملة: اعتمدنا في بحثنا هذا على الكتب و الدوريات و المنتقيات والانترنت فيما يخص

الجانب النظري وعلى الملاحظة والمقابلة الشخصية بالإضافة إلى وثائق مؤسسة E.A.W.A فيما يخص الجانب

الميداني

الدراسات السابقة :

لهواري السعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، جوان 2007. وتطرق هذا البحث إلى مختلف نماذج محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توصل إليها الباحثون وخرج الطالب في الأخير بنموذج لمحددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستنتج من الدراسة التي قام بها.

حدود البحث:

يقتصر بحثنا هذا على إظهار الجوانب التي يساهم بها القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحدود الزمنية : ستكون دراستنا في السنوات الي تلي استخدام المؤسسات محل العينة للقياس المقارن وذلك لمحاولة تقدير أثر القياس المقارن على نمو هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقسيم البحث:

في محاولتنا لمعالجة موضوع بحث القياس المقارن ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنقسم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، اثنين منها نظرية و فصل تطبيقي. ففي الفصل الأول سنتطرق إلى النمو كسبيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البقاء بحيث يتطرق إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اللبنة الأولى في الاقتصاد ثم دورة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محددات نموها وبعدها النمو كاختيار استراتيجي، و في الفصل الثاني سنتكلم عن القياس المقارن وطريق الرائد بحيث نتطرق فيه إلى القياس المقارن كخطوة للتقدم نحو الامتياز ثم عملية القياس المقارن في المؤسسة وبعدها نتطرق إلى الدور الإنمائي للقياس المقارن، بينما في الفصل الثالث فهو دراسة ميدانية لواقع القياس المقارن في مؤسسة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر E.A.W.A و تأثيره على نموها. بحيث نتطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر ثم تشخيص وتحليل لحالة المؤسسة وأخيرا نتطرق إلى عملية القياس المقارن و النمو في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

صعوبات البحث :

أثناء قيامنا بهذا البحث صادفتنا عدة صعوبات منها ما يلي :

- عناء الترجمة من اللغة الفرنسية إلى العربية لقلّة المراجع العربية في هذا الموضوع
- صعوبة الحصول على موافقة من طرف المؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المهمة من المؤسسة لأنها تعتبرها سرية ولا يجوز الإفصاح عنها للمتربصين.

الفصل الأول :

النمو سبيل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة للبقاء

يرى الملاحظ لحال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سهولة نشأتها وبساطة تنظيمها و قلة الموارد التي تتطلبها . لكن من جهة أخرى فكما تعرف تزايد أعدادها يوما بعد يوم هناك بالمقابل العديد منها التي تزول و تتلاشى في السنوات الأولى من نشأتها، مما يفرز معدل وفاة معتبر و لما كان الأمر كذلك، كان من الحري بنا أن نبحث عن الأسباب التي تحول دون ذلك، و بالتالي تمكين هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أن تواصل مسيرتها و تستكمل نشأتها و أن تنمو و تتطور حتى تستطيع تلبية رغبات وحاجات الزبائن الذين يشكلون أساس بقائها . فحياتها و استمرارها مرهونين بمدى رضا عملائها عن المنتجات التي تقدمها و ولائهم لها، فعليها أن تدرك أن في كل خطوة تخطوها إلى الأمام تمكنها من كسب زبائن جدد، و بالتالي تتمكن من تحقيق أرباح أكثر، تعود بالفائدة عليها و على الاقتصاد الوطني من جهة، و تزيد من رفاهية المجتمع من جهة أخرى . و يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث المبحث الأول يتطرق إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اللبنة الأولى في الاقتصاد و المبحث الثاني يتطرق لدورة حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محددات نموها و المبحث الثالث يتطرق إلى النمو كاختيار استراتيجي.

نعيش اليوم في عصر تتسم معالمه بالتغير المستمر للمعطيات البيئية، مع تزايد حجم البطالة وقلة الموارد لفتح شركات كبرى من شأنها أن تحوي العاملين وتخفف من حدة البطالة. و أمام هاذين المتناقضين يلوح في الأفق بريق من الأمل يتمثل في إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة تستطيع امتصاص اليد العاملة من جهة، ومن جهة أخرى فهي لا تحتاج إلى موارد كبيرة. ومن هنا تتجلى أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دفع عجلة الاقتصاد للأمم و الشعوب و هي إحدى الدعامات الرئيسية لقيام النهضة الاقتصادية في الدول المتخلفة، كم أنها النواة الحقيقية و المرتكز الاستراتيجي لقطاع الأعمال للدول عامة ودون استثناء.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذ لا يوجد اتفاق بين الدول المتقدمة أو النامية على تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، وقد جرت عدة محاولات للمفاضلة بين عدة معايير، وذلك بهدف إعطاء تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. ومن هذه المعايير (حجم الإنتاج، حجم المبيعات، كتلة الأجور المدفوعة، كمية الطاقة المستهلكة، عدد العمال، قيمة رأس المال ، رقم الأعمال ...). وهكذا ، فهناك من يصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحسب رأس مالها و موجوداتها أو يختار رقم الأعمال أو طبيعة العلاقات القانونية ، الشخصية و الادارية داخل المؤسسة¹ فمثلا نجد أن إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الأمريكية تحدد حجم رأس المال لكل واحدة من هذه المؤسسات بما لا يتجاوز 9 ملايين دولار أمريكي و عدد العمال بما لا يزيد عن 250 عامل²

أما التعريف الأوربي فيتمثل في إعطاء تعريف كمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمحددات التالية :

أ- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي

ب- حجم رأس المال المستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي

ج- عدد العمال و الموظفين لا يزيد عن 250 عامل³

¹ نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بيروت، الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع،

2007 ،ص ص 23-24

² نفس المرجع، ص15

³ المرجع السابق، ص 26

و أما في الجزائر، فتعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصادر سنة 2001 كما يلي: "تعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات :

- تشغل من 1 إلى 250 شخص

-لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار ديوار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار

- تستوفي معايير الاستقلالية⁴

يقصد في مفهوم هذا القانون، بالمصطلحات الآتية :

1- الأشخاص المستخدمون : وهم 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 المعبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا

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 و المتوسطة.⁵

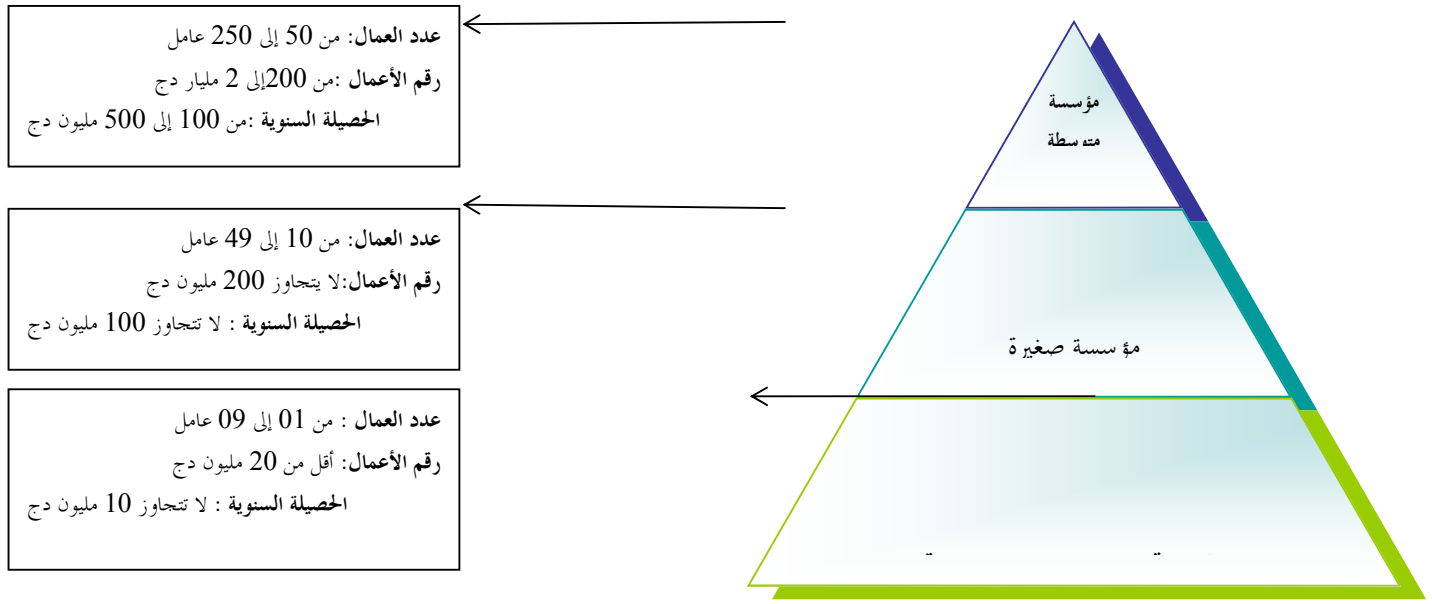
و قد ميز المشرع الجزائري ما بين المؤسسة المتوسطة، الصغيرة و المصغرة مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-01 : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري

⁴ الجريدة الرسمية ، المتضمن القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عدد

77، ص6

⁵ نفس المكان



La Source :BOUGHADOU Abdelkrim, L'expérience algérienne en matière de pme/pmi ,actes des premier colloque international sur les pme /pmi face aux défis de la globalisation ,INC ,Alger ,Nov. 2007 ,p4

نلاحظ أن التعريف الجزائري ركز على أربعة معايير لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي: عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، و الاستقلالية.

وهناك تعريف وصفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة* حيث اتفق معظم الباحثين في هذا المجال على أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يجب أن تستوفي الشروط النوعية الآتية:

أ- **محدودية الحصة السوقية:** فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تحتل حصة سوقية صغيرة و محدودة و لا يمكنها التأثير على أسعار السلع و الخدمات المقدمة .

ب- **استقلالية المؤسسة:** تتميز المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بأن صاحبها لديه استقلالية كاملة في إدارة شؤون مشروعه و ليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إداريا عند اتخاذ قرار ما.

* هناك اختلاف بين مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و المؤسسة العائلية فقد يحدث لبس بين المصطلحين فالأول سبق وأن فصلنا فيه بينما الثاني أي المؤسسة العائلية: "نقصد بها تلك المؤسسات التي يمتلكها أفراد عائلة واحدة أو أكثر ، و يتحمل أفراد العائلة العبء الأكبر من الإدارة ، و تنشأ عادة من خلال رب العائلة و يطلق عليه مؤسس الشركة العائلية و غالبا ما تبدأ المؤسسة العائلية بممارسة المؤسس لمهنة أو نشاط أو خدمة أو حرفة معينة يتفرغ لها و يتقنها ، ثم يتوسع فيها رأسيا أو أفقيا مستعينا بأفراد أسرته و عائلته بدرجة أساسية و ذلك من خلال توظيف ما لديهم مزايا وإيجابيات " للمزيد من المعلومات حول المؤسسات العائلية انظر المرجع: مصطفى محمود أبو بكر ، تنظيم وإدارة الشركات العائلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004-2005 ، ص38

ج- فردية وشمولية الإدارة: إن صاحب المشروع يمارس أو يشارك في جميع أو معظم المهام الإدارية، حيث لا يوجد النمط الإداري في المؤسسات الكبيرة و الذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين لممارسة مهام إدارية أخرى.

* في المؤسسة الصغيرة : يقوم صاحب العمل – وبمساعدة واحد أو اثنين –

بالدور الرئيسي في الإدارة ومتابعة شؤون العمل

* في المؤسسة المتوسطة: يوجد فريق عمل إداري يساعد صاحب المؤسسة في

الإدارة لأن عبأها يكون أكثر منه في المؤسسة الصغيرة.⁶

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص و المميزات يمكن إيجازها فيما

يلي :

عقار صغير المساحة: لا تحتاج المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى مساحة كبيرة من الأراضي لإقامة مشروعها وأداء نشاطها وبذلك فهي تتجاوز أزمة العقار الحادة التي نشهدها اليوم .

نطاق جغرافي ضيق: غالبا ما ينحصر نشاط المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في نطاق جغرافي محدود نسبيا وذلك لقلّة مواردها من جهة، ولخدمة هذه المنطقة بشكل أفضل

خلق التوازن بين الريف و المدينة: تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بفضل توزيعها الجغرافي على مختلف المناطق على إيجاد نوع من التوازن الصناعي بين الريف و المدينة.

إرضاء أكثر للزبون: تقدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سلعا و خدمات تتناسب مباشرة مع متطلبات السوق و المستهلك المحلي لأنها تكون أقرب إليه من غيرها وبالتالي تتمكن من تلبية رغباته بشكل أفضل من المؤسسات الكبيرة.⁷

المرونة: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمرونة في التنظيم و الإنتاج مما يسمح لها بتنويع منتجاتها وتغييرها كلما احتاج الأمر ذلك، و دون تكلفة كبيرة و يمكن لأي مستثمر استثمار أمواله فيها بسرعة ودون عناء.

⁶ نبيل جواد، مرجع سابق، ص28

⁷ محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص20

القابلية للنمو: في كثير من الأحيان لا تبقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على شكل واحد طويلا، فقد تكون صغيرة الحجم

مرحليا ثم بعد ذلك تنمو من حيث عدد العمال، حجم المصنع، المعدات و معدلات الإنتاج⁸

تتميز **العنصر البشري**: تشتمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على العنصر البشري بوصفه البنية الأساسية و الجوهرية، و

ترتبط القوى البشرية بعلاقات تنظيمية محددة، يسعون من خلالها إلى تحقيق أهداف مؤسستهم إضافة إلى أهدافهم الذاتية و

يطمحون للترقية و الاستقرار الوظيفي⁹

اتصال مباشر: تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوجود خطوط اتصال مباشرة بين المالكين و العمال. بما يضمن التوجيه

السريع و الرقابة الفعالة. بما يوفر بيئة عمل جيدة و مريحة تزيد من إمكانية تحقيق القناعة و الرضا الوظيفي لدى العاملين .

بساطة التنظيم: تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدم وجود التعقيدات الروتينية في اتخاذ القرارات و وجود وضوح في

الإجراءات بسبب بساطة التنظيم مما يوفر السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية¹⁰

المطلب الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتبع أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من الفوائد التي تعود على صاحب المؤسسة،

الاقتصاد الوطني و المجتمع ككل:

أ- بالنسبة لصاحب المؤسسة : تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ما يلي:

• تشبع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات، فصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الناجحة يشعر أنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه و لغيره التقدم و النمو، إلى جانب أنه يضمن له ولأسرته

الحصول على دخل ذاتي .

• توفر له فرصة لتوظيف مهاراته و قدراته الفنية و خبراته العلمية و

العملية لخدمة مؤسسته

⁸ أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل بيني مقارن، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص ص 38، 39
⁹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، عمان الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006، ص 23

ج- بالنسبة للمجتمع : تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة للمجتمع فيما يلي :

- تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تحقيق التوازن الاجتماعي في ربوع الوطن¹¹ وذلك من خلال عملية التنمية الاقتصادية و في الانتشار الجغرافي، وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم.
- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة و تدريبها
- تشارك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حل مشكلة البطالة حيث أنها تستوعب عددا معتبرا من اليد العاملة في مختلف المجتمعات.¹² ففي الجزائر مثلا : سجلت 396.972 مؤسسة صغيرة و متوسطة تشغل 1.262.655 عامل وهذا حسب إحصائيات جوان 2007¹³ و بذلك فهي تعطي مستوى معيشة أفضل للمواطنين وذلك بالدخل الذي توفره لكل عامل فيها .

ج- بالنسبة للاقتصاد: تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة

للاقتصاد الوطني فيما يأتي :

- تمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من استغلال مدخرات المواطنين و الاستفادة منها في الميادين الاستثمارية المختلفة، بدلا من تبذير هذه المدخرات في الاستهلاك المباشر.
- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور فعال في زيادة القيمة المضافة و الناتج الداخلي الخام و الدخل الوطني لكل بلد، وكذلك تساهم في تصدير المنتجات الغذائية و الصناعية المختلفة.
- تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تنويع هيكل الإنتاج لأنها لا تعتمد على إنتاج منتج واحد بل إنها منتشرة في مختلف أنواع الصناعات و الخدمات المختلفة وكذلك فهي تصلح لكافة القطاعات الصناعية، و هذا يساعدها أيضا على مداها بقطع الغيار¹⁴ و مستلزمات الإنتاج الصغيرة للمؤسسات الكبيرة . وفي هذه الحالة تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكملة للمؤسسات الكبيرة.¹⁵

¹¹ نبيل جواد ، مرجع سابق، ص 76

¹² المرجع سابق ص 77

¹³ BOUGHADOU Abdelkrim ,Op.cit ,p 45

¹⁴ أيمن علي عمر ، مرجع سابق ،ص39

¹⁵ المكان نفسه

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترسيخ مبدأ التنمية المستدامة، وذلك باستغلال المخلفات و النفايات بكل أنواعها: المنزلية، الصناعية و الزراعية. وهي بذلك تحد من التلوث البيئي و كذا الاستهلاك المفرط للطاقة.¹⁶

- تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استغلال الخامات المحلية و خاصة من القطاع الفلاحي.¹⁷

المطلب الرابع: نقائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومعوقات نموها

بالرغم من الخصائص و المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأهمية البالغة التي تكتسبها، باعتبارها تنتمي إلى قطاع حيوي لكنه للأسف هش و عرضة لمواجهة التحديات الجديدة للتبادل الحر ، فهي تعاني من صعوبات داخلية تشكل نقائص لها و أخرى متعلقة بالبيئة الخارجية تشكل عائقا أمام نموها نوجز كلا منهما فيما يلي :

أ- الصعوبات الداخلية: (النقائص) و هي :

- عدم التحكم الجيد في الطرق الحديثة للمانجمنت
- عدم معرفة السوق بشكل جيد
- تسيير ذو نمط عائلي (في أغلب الأحيان)¹⁸
- عدم توفر الخبرة الكافية في الشؤون الادارية خاصة في البداية
- عدم القدرة على جذب العمالة الماهرة بسبب قلة الموارد المالية
- عدم القدرة على تحمل الخسائر بما يودي بحياة المؤسسة من الخطر الأول الذي تتعرض له وقد لا تستطيع استعادة نشاطها مطلقا¹⁹

¹⁶ محمد هيكال ، مرجع سابق ،ص 132

¹⁷ أيمن علي عمر ، مرجع سابق ،ص 38

¹⁸ BOUGHADOU Abdelkrim ,Op.cit , p43

¹⁹ أيمن علي عمر ، مرجع سابق ، ص 41

ب- الصعوبات الخارجية (معوقات النمو)

- صعوبة الحصول على الخدمات التمويلية اللازمة، وذلك لانصراف معظم البنوك عن التعامل مع هذا القطاع الحيوي وتوجههم المنحاز للكيانات الكبيرة
- صعوبة الحصول على المعلومات المناسبة عن الأسواق و المنتجات
- قصور شبكة التوزيع و خاصة الخارجية منها
- معوقات إدارية و تنظيمية حمة تشمل مختلف التعقيدات والعراقيل تخص : التراخيص، التمويل، اللوائح و الضرائب، التأمينات وشؤون البيئة، أماكن التشغيل، تهئية الطرق والممرات
- انعدام العدل في التعامل مع القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة برجال الأعمال الكبار و الشركات الكبيرة
- التهميش الإعلامي لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية وتركيز وسائل الإعلام بكافة صورها، كبير اهتمامها للصناعات الكبيرة.²⁰
- زيادة حجم القطاع غير الرسمي (السوق الموازي)
- صعوبة الحصول على العقار لإقامة مقر المؤسسة أو لتوسيعها.²¹

المبحث الثاني : دورة حياة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحددات نموها

في غضون السنوات الأخيرة تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمو المرتفع مما شد انتباه الباحثين و حتى السياسيين. و يفسر هذا الأمر بأهمية هذه المؤسسات التي تعتبر كمؤسسات تخلق مناصب شغل جديدة كما تعتبر أيضا كمحركات للتنمية المحلية، أكيد أنه يقف وراء نمو هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسباب وعوامل تتحكم في مصير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة منذ نشأتها و عبر مراحل حياتها، وفي كل مرحلة هناك سمات خاصة تميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

²⁰ المرجع السابق، ص 147

²¹ محمد هيكل، مرجع سابق، ص 222

المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة

على العموم يعتبر النمو كمؤشر لنجاعة المؤسسة ويمكننا القول بأن النمو هو ناتج الزيادة

في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تمكن من الاستثمار في وسائل إنتاج إضافية، وهناك معيارين لقياسه: معيار التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية) و معيار المبيعات (وهو المعيار المفضل لدى المسيرين) وهاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما البعض.²²

كما يمكن أن نقول بأن " النمو يعني التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها وتكون المؤسسة في حالة من الازدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق، سهولة تصريف المنتج والتشغيل القوي للاندماج و زيادة في تشغيل اليد العاملة و ارتفاع الأسعار في البورصة " ²³

فالنمو في بادئ الأمر هو نتيجة لتزايد الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وهذا ما يسمح لها أن تستثمر في عوامل الإنتاج في وقت لاحق لكي تستطيع أن تتكيف مع مستوى الطلب الجديد كما يمكن أن نعتبر النمو مرحلة تحول لحجم المؤسسة ونشاطاتها .²⁴

فالنمو إذن هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية:

- **عوامل الإنتاج:** زيادة في استعمال الموارد الأولية، زيادة في عدد العمال الزيادة في عدد الآلات و المعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة تسمح للمؤسسة من أن تحقق نموا مرتقبا.
- **النتائج :** الزيادة في الأرباح، الزيادة في رقم الأعمال
- **النشاط :** زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة، توسيع الشبكة التجارية (توسيع منافذ التوزيع) ،

إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات ... إلخ ²⁵

²² FRANCK JANSSEN ,*Les déterminants de la croissance des entreprises*, séminaire PME : Regards croisés sur l'entreprise, ministère de l'économie ,des finances et de l'industrie, centre de conférences Pierre MONDES ,France,03mai 2005,p04

²³ المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، لجنة التقويم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية 26، الجزائر، جويلية، 2005، ص 09

²⁴ Disponible sur le site :

http://www.entreprenariat.com/fileadmin/ressources/actes07/sauve_mahjoub_pelletier.pdf

²⁵ http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1778.pdf

المطلب الثاني : دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

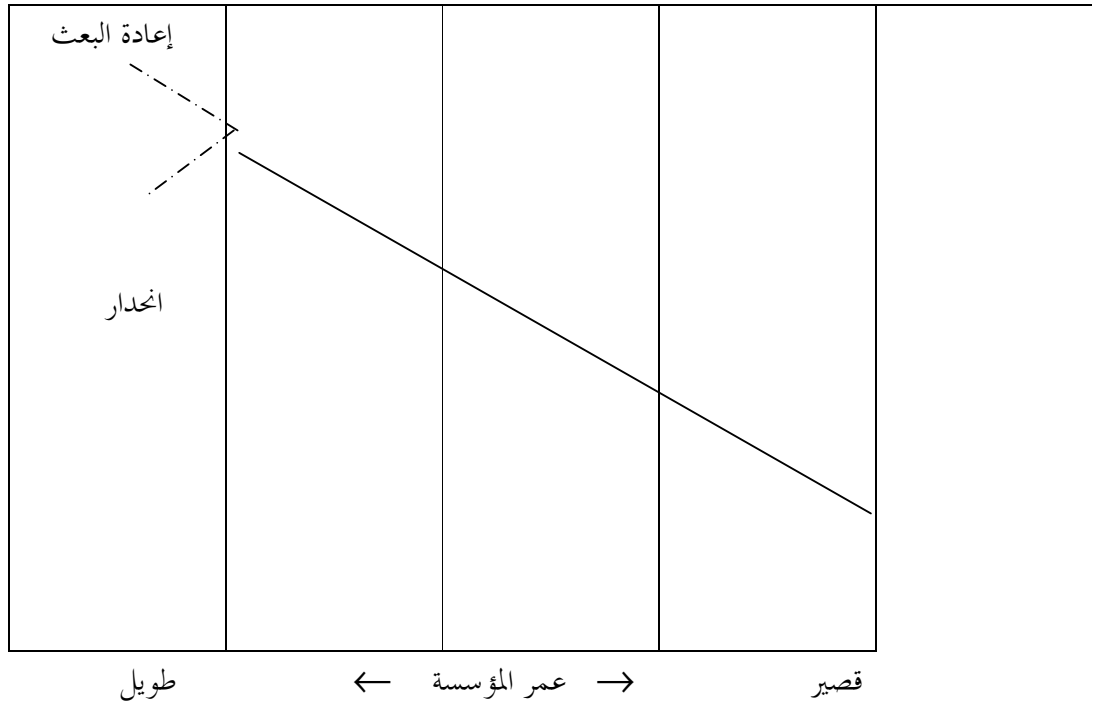
إن مسألة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنتجت

عدة أفكار سواء في مجال المقابلة أو في مجال الاقتصاد .ومن بين هذه الأفكار ، النمو حسب دورة حياة المؤسسة، و هذا حسب

الشكل التالي:

الشكل رقم 1- 02 : نموذج لدورة حياة مؤسسة

مرحلة إعادة البعث أو انحدار	مرحلة النضج	مرحلة النمو	مرحلة الانطلاق	↑ تزايد	↓ انحسار المؤسسة
-----------------------------------	----------------	----------------	-------------------	------------	---------------------



المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و

دراسات ، مصر ، 2005 ، ص 114

- نلاحظ من خلال الشكل أن النمو يختلف حسب عمر المؤسسة وأنه دائما في تزايد من المرحلة الأولى أي من مرحلة الانطلاق تنمو شيئا فشيئا إلى المرحلة الثانية وهي ما يسمى بمرحلة النمو لتستمر في نموها إلى أن يبلغ المرحلة الثالثة والتي تدعى بمرحلة النضج أين تبلغ المؤسسة أسمى مكانة، فإما أن تبعث المؤسسة من جديد فتعمل على تحسين أداؤها وتطوير منتجاتها أو البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، وإما أن ينحدر نمو المؤسسة شيئا فشيئا إلى أن تفقد قدرتها التنافسية لتتلاشى و تزول . ويمكن تلخيص و توضيح معدل النمو حسب كل مرحلة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم 1-01: تغير معدل النمو حسب مراحل حياة المؤسسة

الانحدار	التنوع (إعادة البعث)	التضوج	النمو	الميلاد (البداية)	المراحل الأبعاد
أي عمر	أكبر	—	—	صغير	العمر التنظيمي
متناقص (سالب)	سريع وموجب	متباطئ وموجب	سريع وموجب	غير مستقر	معدل النمو

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سابق، ص 87

إن نموذج دورة الحياة هو نموذج مماثل لنماذج النمو في مجال البيولوجيا ، وهذا يعني أن جميع المؤسسات تمر بنفس المراحل ، وهذا غير ثابت في الواقع على الإطلاق فحسب هذا النموذج فإن النمو مستمر منذ البداية و بمعدل موجب وسريع ثم يتباطئ إلى أن يصبح سالبا في النهاية أي زوال المؤسسة، إن لم تقم بإعادة بعث لأنشطتها، وهذا أيضا غير واقعي في حقيقة الأمر فكثير من المؤسسات تنمو بنفس المعدل ، وأخرى بمعدل متسارع جدا ، وأخرى قد تفشل و تزول من المرحلة الأولى كما أن العديد من المسيرين لا يبحثون عن النمو الأقصى، فهم يفضلون النمو إلى غاية مرحلة تكون مؤسستهم في أمان ولا يريدون المغامرة أكثر. فالنمو يمكن اعتباره كدليل على نجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، ومن خلاله يمكنها تلبية احتياجات عدة منها أنه يعد صمام أمان للمؤسسة. لكن ، من جهة أخرى هناك اللا نمو- إرادة صاحب المؤسسة في إيقاف نمو رقم الأعمال ونمو التوظيف - يمكن أن يظهر²⁶ (اللانمو) كهدف لأنه بالنسبة إليه، النمو قد يحمل مخاطر ، كالتغيير في سيرورة اتخاذ القرار كما قد يضر بإرادته واستقلالته في تسيير مؤسسته .

المطلب الثالث : العوامل المحددة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من الدراسات التي أجريت على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الهدف منها هو إيجاد طرق لتحديد المؤسسات التي ستكون كبيرة في المستقبل و تزودنا بمناصب عمل وبالثروة، ومحاولة وضع سياسات

²⁶ Franck JANSSEN, Op.cit, p 04

تهدف إلى مساعدة المؤسسة الصغيرة التي تطمح إلى النمو. فظاهرة* نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي ظاهرة جد معقدة و متعددة الأبعاد و إن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهمة العلاقة التي تربطها ببعضها و تأثير هذه الارتباطات على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بما يضيفي غموضا أكثر حول مسألة النمو ، وبما أنه كذلك ، كان من الضروري إيجاد نموذج بسيط* مضمونه أن نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشروط بمواردها، بيئتها، بسلوك و قرارات مسيرها اتجاه مختلف المتغيرات ، ومن هنا تظهر أربع أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،متغيرات تتعلق بالمسير ، متغيرات تتعلق بالمؤسسة، متغيرات تتعلق بالإستراتيجية وأخرى تتعلق بالبيئة. و أيضا، يجدر التنويه إلى أثر الارتباطات بين هذه المتغيرات، و سنفصل في كل واحدة منها فيما يلي:

1- محددات تتعلق بالمسير:

يعد المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذو أهمية بالغة وإن المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة وأنه يكون عادة هو المالك نفسه، و تتمحور هذه المحددات على خمس خصائص:

خصائص بيسيكولوجية للمسير: و تشمل شخصيته سلوكه أخلاقه، إدراكه للأمور وأهم خاصية هنا هي روح المبادرة و حب المغامرة لأنها هي التي تدفعه للتقدم

خبرة المسير: المهارات و الكفاءات التي يملكها و كذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التحفز للنمو: إذا كان المسير متحفزا أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة العاملين معه و يتحفزون هم أيضا، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع

خصائص ديموغرافية: كالجنس ، العمر ، الحالة العائلية . في الحقيقة، فإن تأثير هذه الخصائص متباين فهناك من يرى بأن الرجل يصبو إلى النمو أكثر من المرأة. بالمقابل، فإنه في بنغلادش حيث قام السيد/ محمد يونس بفتح بنك موجه للفقراء GRAHAMM BANK أين قام بإعطاء قروض للفقراء بقيمة واحد دولار وبدون فوائد، كان معظم زبائنه من النساء

* قلنا عن النمو بأنه ظاهرة لأنه ظاهر للعيان و قابل للقياس

* اكتفينا بإدراج هذا النموذج من محددات النمو لأنها جاءت مفصلة في مذكرة ماجيستير سابقة وذلك تقاديا للتكرار للمزيد من المعلومات حول نماذج محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انظر: لهواري السعيد ، *محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة نظرية وتطبيقية* ، مذكرة ماجيستير في تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، جوان 2007

اللاقي قمن بفتح المؤسسات الصغيرة وتمكن من النجاح وتسديد قروضهن . كذلك هناك من يرى في أن المسيرين الشباب لديهم طموح أكثر في المضي قدما بمؤسستهم من المسيرين الكبار بالمقابل هناك ممن المسيرين الكبار من لديه روح مبادرة أعلى من الشباب وجود فريق من المسيرين: من مزايا الفريق أن الفرد لوحده قد يخطئ و قد يغفل عن بعض الأمور التي تكون حساسة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وبقائها و استمرارها وبالتالي يرشده الآخرون إليها . فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء.²⁷

2- محددات تتعلق بالمؤسسة:

- حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة باختلاف حجمها، فنمو المؤسسة المصغرة يختلف عن الصغيرة وعن المتوسطة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كلما ساعد الهيكل التنظيمي على انسياب المعلومات و القرارات بين مختلف المصالح كلما ساعد وسهل النمو أكثر.
- وجود إداريين خارجيين : وجودهم يساعد المؤسسة على النمو لأنهم يتمتعون بالحياد وتكون رقابتهم أكثر نجاعة و موضوعية مما يساعد على تفادي الأخطاء وبالتالي تساهم أكثر في النمو.
- التمويل: إن توفر الموارد المالية اللازمة منذ نشأة المؤسسة، وفتح رأس مالها للمساهمين بما في ذلك العمال، له أثر إيجابي على نمو المؤسسة.

3- محددات تتعلق بالإستراتيجية:

- اختيار السوق : كلما أرادت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تنمو عليها أن تختار إستراتيجية التركيز.
- التموقع في الأسواق : بحيث تتخذ سلوكا هجوميا بحيث تحدد الفرص وتستغلها بسرعة " فالعالم يتغير بسرعة و الكبير لن يغلب الصغير ولكن ، الأسرع هو الذي سيغلب البطيء"²⁸
- التخطيط: يجب أن يكون مرنا لأن جموده قد يعيق النمو.

4- محددات تتعلق بالبيئة:

²⁷ Franck JANSSEN, Op.cit, p5

²⁸ Leonel MATATAR , *Globalisation et stratégie des pme/pmi*, Acte de premier colloque international sur les pme /pmi face au déficit de la globalisation, INC , Alger , Nov 2007

قد تكون البيئة ديناميكية و بالتالي فالمؤسسة تعرف تقلبات و تغيرات وبالمقابل قد تكون البيئة مستقرة و الرؤية واضحة هذا من جهة، من جهة أخرى قد تكون البيئة معقدة و تحوي عدة متغيرات متداخلة و متشعبة وبالمقابل يمكن أن تكون البيئة بسيطة تحوي متغيرات محددة.²⁹

5-الارتباطات:

كما سبق و ذكرنا فإن كل من المسير ، الإستراتيجية ، المؤسسة و البيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولكن يجب ان لا نغفل الارتباطات بين هذه المحددات الأربعة إذ لها أثر هي الأخرى على النمو، فكلما كان هناك تناسق و انسجام بين كل من هذه المحددات كلما ساعد ذلك على النمو و الاستمرار وبالعكس كلما كان هناك تنافر و تباعد في خصائص هذه المحددات كلما كان ذلك عائق يحول بين المؤسسة ونموها . ومن أمثلة تلك الارتباطات مثلا: ارتباطات داخلية كأن تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية و وجود مسير طموح ، هيكل تنظيمي بالأقسام و المؤسسة تتبع إستراتيجية التنويع و العكس إذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية المنتج الوحيد ، فالأفضل لها هو هيكل تنظيمي وظيفي . إذا كانت المؤسسة صغيرة فمن الأفضل ان تتبع إستراتيجية التركيز أما إذا كانت متوسطة فيمكنها إتباع إستراتيجية الريادة بالتكاليف . أما فيما يخص الارتباطات الخارجية: فمثلا في ظل وجود بيئة ديناميكية فهذا يتلاءم مع وجود فريق متباين من المسيرين، كذلك فإن التخطيط الصارم أو الجامد لا يتماشى مع بيئة ديناميكية ولا يساعد على النمو لذلك في بيئة ديناميكية يجب أن يكون التخطيط مرنا.³⁰

المطلب الرابع: أهمية النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

على المؤسسة أن تضع النمو كهدف استراتيجي لأنه يمكنها من البقاء و الاستمرار فلا يمكن للمؤسسة أن تبقى دائما على نفس المستوى و تتعامل دائما مع نفس الزبائن ، فإما أنها تنمو ، أو أنها تتراجع و تتلاشى ولكن ، لا تبقى في مكانها كما أنه من المحتمل أن لا تخلق المؤسسة قيمة إلا إذا نمت كما و كيفا. إن الوقت - وبما فيه المنافسة- لا يتوقف أبدا، هذه المنافسة هي محرك السباق ضد الزمن . لأن كل ميزة تنافسية تميل إلى الزوال مع مرور الوقت ، فالمنافسون سيعملون على تقليدها في المدى الطويل ، وعليه فالشيء الذي يعطي ميزة تنافسية أكثر للمؤسسة هو أن تكون الأولى و تتقدم دائما وذلك لن يتسنى إلا إذا حققت

²⁹ Franck JANSSEN, Op.cit, p 06

³⁰ Franck JANSSEN, Op cit , p 7

نموا أكثر، وعلى العكس من ذلك فالمؤسسة التي تمضي وقتها وهي تحاول أن تلحق منافسيها ستفقد ميزتها³¹ من جهة أخرى فإن المؤسسة التي تعرف نمواً يمكنها أن تتكيف بشكل أفضل مع متطلبات الزبائن و بالتالي كسب زبائن جدد ، زيادة على ضمان وفاء الزبائن السابقين³² و النمو يزيد من إمكانيات المؤسسة مما يلي حاجاتها ويمكنها من تحقيق أهدافها فالنمو مسألة طبيعية و صحية و حالة مرغوب فيها لكل عمل من الأعمال، إلا أنه ينبغي أن يكون مخططاً ومرمجياً ومسيطر عليه، وأن هذه التوسعات وعمليات النمو ينبغي أن يتم تمويلها من الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة للمالكين. إلا أن معظم المؤسسات تعتمد على الاقتراض وأساليب مديونية مختلفة لتمويل استثماراتها و أن هذه التوسعات تتطلب إجراء العديد من التغييرات في الهيكل التنظيمي ليزيد من فعالية المؤسسة في العديد من المجالات التطبيقية والعملية مثل إجراءات الرقابة المالية، و الرقابة على المخزون و الرقابة على العمليات وكذا تقسيمات الوظائف وتخصيص الموارد البشرية وغيرها، حيث أن ازدياد حجم الأعمال وتعقيدها سيؤدي إلى زيادة المشاكل و الاختناقات و على المسيرين تطوير مهاراتهم و زيادة مستوى تعليمهم ومعارفهم لكل ما يرتبط بنشاطاتهم ومهامهم³³ و في بعض الأحيان تهتم الريادية على التحفيز و التشجيع على النمو السريع ولربما تكون الأعمال واسعة بحيث تفوق القدرات المتاحة لدى المؤسسة لتسييرها وتصبح خارج إمكانية السيطرة عليها مما يساهم في فشل هذه المشاريع³⁴ فعدم السيطرة على النمو يمكن أن يؤدي إلى إفلاس المؤسسة ، من أجل ذلك كان لزاماً على المؤسسة أن تتحكم في حجم و سرعة النمو ، فحجم النمو يتعلق بالحجم الحرج للمؤسسة الذي يتحدد بالتحكم بالمهارات الأساسية للمؤسسة في السوق. بمعنى آخر يجب أن تنمو إلى غاية أن تصل إلى التحكم الأمثل للأنشطة التي تشكل الحرفة الأساسية للمؤسسة، وسيكون من الأفضل متابعة النمو ، إذا ما قسمته على ثلاثة أماد :

- على المدى القصير سنة واحدة : في هذا المدى يجب أن تحقق المؤسسة نتائج عملية كالعائد و التدفق النقدي

- على المدى المتوسط من 3 إلى 5 سنوات: يجب أن تتسلح المؤسسة بميزة تنافسية

- على المدى الطويل أكثر من 5 سنوات: فإن الكفاءات و المهارات و المعارف المكتسبة هي التي تعطي النتائج الأفضل و تساعد

المؤسسة على النمو أكثر³⁵

³¹ Guest HERREWIJN, Op cit, p p159 , 168

³² Ibid

³³ فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ،ص 33
³⁴ المكان نفسه

³⁵ Gust HERRWIJN ,Op.cit ,p 169

المبحث الثالث : النمو كاختيار استراتيجي

المؤسسة في حياتها العملية تنتقي مجموعة من الخيارات قد تكون حاسمة وإستراتيجية لمصيرها فإذا أرادت النمو كخيار استراتيجي فهي تدججه ضمن إستراتيجيتها وتختار أي شكل من أشكال النمو يناسبها أكثر أي نموذج نمو يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها .

المطلب الأول : النمو وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يتعلق نمو المؤسسة بإستراتيجيتها، فإذا كان هدف المؤسسة هو النمو. فعليها أن تضع إستراتيجية نمو ترمي إلى البحث عن الفرص الممكنة واختبارها و خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة في القطاع الذي تنشط فيه، فعليها تحديد النشاط الأساسي الذي يجب أن تعتمد عليه لكي تنمو

1. ضرورة النمو بالنسبة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة :

صحيح أن النمو يعتبر كظاهرة طبيعية لدى أغلبية رؤساء المؤسسات حيث أن لديهم الحافز والرغبة في رفع تحديات جديدة، وغالبا ما يتبع العمال نفس أهداف مسيرهم وهذا ما يجعل النمو أفضل وسيلة لجذبهم والحفاظ عليهم ، وذلك لأنه يمكن المؤسسة حقيقة من منحهم مسؤوليات واسعة ومرجحة أكثر. و العديد من المسيرين يقولون بأن إستراتيجية النمو تطور كفاءات جديدة و تقلص من مدة التعلم وتسمح بالتصدي للمنافسة بفضل تخفيض التكاليف الناتجة عن اقتصاديات الحجم . إذن، فالتحدي الحقيقي الذي يجب على المسير أن يرفعه هو ضمان نمو مهم ومربح لرقم الأعمال ، و الحالة المثلى للنمو هي عندما يرتفع هامش العمليات في نفس الوقت مع حجم المبيعات و هذا ما يبينه أكثر الشكل التالي :

الشكل رقم 1-03 : نمو الأعمال



نمو في الإنتاج	موجب	إعادة الهيكلة	نمو مربح
	سالب	الانطواء على الذات	نمو غير مربح
		سالب	موجب

نمو في الأعمال

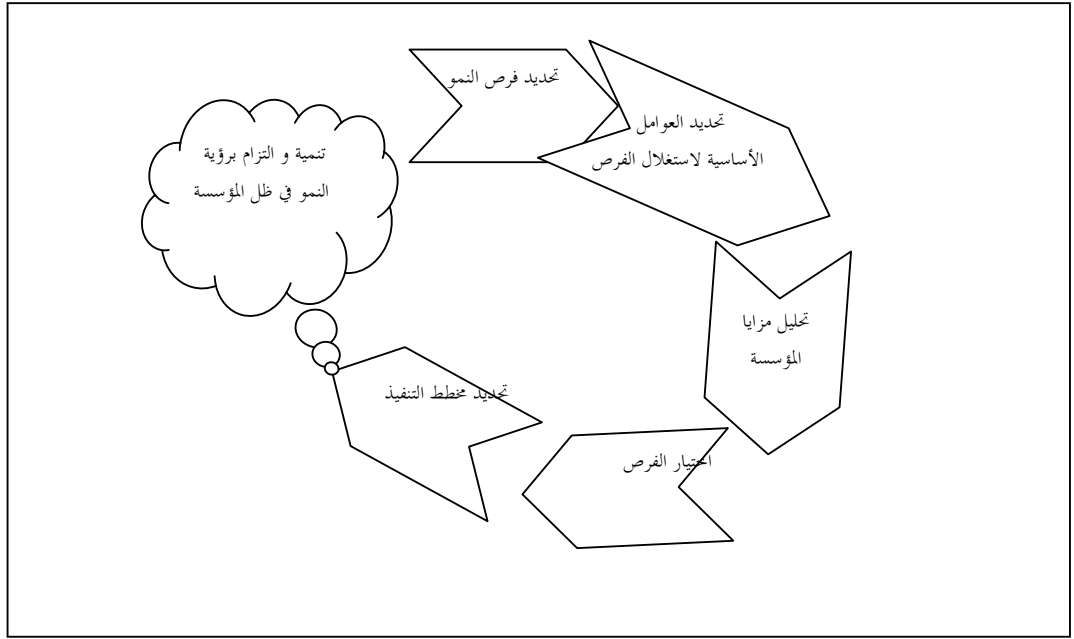
La source: Robert

management, stratégie , 3^e ed, Paris , Dunond, 2006 , p _ PAPAN, L'art de diriger :
306

من خلال الشكل يتبين لنا أن الحالة المثلى هي لما يكون نمو الأعمال موجبا ونمو النتائج موجبا كذلك. ولهذا، فعلى المؤسسة دائما أن تسعى للوصول إلى هذه الحالة

فالواقع يبين أن قليلا من المؤسسات تنجح في الحصول على نمو مدعوم ومربح خلال فترة زمنية طويلة ، والنمو في الأعمال دون أن يكون هناك نمو في النتائج هو نمو ظرفي لا يلبث أن يزول ولكي يحصل المسير على الحالة المثلى عليه أن يبني إستراتيجية تمكنه من استغلال الفرص الجديدة و عليه أيضا أن يخلق ما يسمى بـ: "رؤية النمو" و يحافظ عليها ويلتزم بها و هذه الرؤية تكون متقاسمة بين جميع المشاركين في تنفيذ الإستراتيجية ، و الشكل الموالي يبين كيفية الحفاظ على رؤية النمو والالتزام بها :

الشكل رقم 1-04 : الحفاظ على رؤية النمو



p307 Op.cit, La source : Robert PAPAIN,

من هذا الشكل يتبين لنا كيف يمكن للمسير أن يحافظ على " رؤية النمو "

" VISION DE CROISSACE " و ينميتها حتى لا تبقى هذه الأخيرة مجرد رغبة، فالفرص التي يتم اختيارها يجب أن تكون منتقاة حسب ما تجلبه لتنمية المبيعات ، العائد على الاستثمار ، بمعنى آخر ان يكون لدى هذه الفرص أكبر قيمة مضافة محتملة وأقل خطر ممكن خاصة إذا لم تكن المؤسسة تملك أموالاً كثيرة . ولكن كيف نختار النشاطات ذات الفرص الجديدة يجب أولاً أن نحدد المهن أو الحرف الأساسية لهذه المؤسسة، ما هي التركيبة (منتوج / سوق) التي يجب الاعتماد عليها والتي نضع لها إستراتيجية خاصة و توفر لها الموارد المالية و البشرية اللازمة و كذا تحظى بوقت اهتمام أكبر من طرف المسير فلكل منتوج يجب معرفة وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق المستهدف بالنسبة (للحصة السوقية ، العائد ، سعر البيع ...)

2. كيفية إيجاد فرص جديدة للتوسع في قطاع النشاط :

في مقال كتبه تيودور ليفيت عام 1968 قال بأن الفشل المسجل لدى العديد من المؤسسات كان من الممكن تفاديه لو أن إستراتيجيتهم كانت موجهة نحو السوق بدلا من أن تكون موجهة نحو المنتج.

فاليوم معظم مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبرون أن تعريف مقاصد وغايات المؤسسة هو خلق مستهلك لأن هذا المستهلك صار هو " المعلم الجيد للاقتصاد ".ويجب على المسيرين أن لا يغتروا بجودة منتجاتهم ، فمن الخطأ الاعتقاد بأن المنتج الجيد أو التكنولوجيا الجيدة تجلب لهم حتما زبائن أوفياء حتى مع النمو الديموغرافي، ذلك أن المنافسين يحاولون دائما أن يلبوا رغبات وحاجات الزبائن بشكل أفضل لجذبهم . ومن أجل أن تحافظ المؤسسة على زبائنها و تمنع المنافسين من الاستحواذ عليهم عليها أن تحسن دائما وتبدع في كل شيء: إنتاج منتجات بجودة أعلى، سهولة أكثر للاستعمال و التصليح، تحسين العلاقات مع الزبائن و الموردين، زيادة فعالية العمال و البائعين وكذا نظام التوزيع . فتحدد المؤسسة اتجاهها و أهدافها حسب حاجات الزبائن الذين تريد جذبهم أو الحفاظ عليهم. وليس حسب ما تريده هي ، وأن تعتبر بأن الزبون هو العنصر الأكثر أهمية في سلسلة الإنتاج وعليها أن تتقن فن فهم وتحديد هذه الحاجات هكذا ومن خلال دراسة حاجات الزبائن تستطيع المؤسسة إيجاد فرص جديدة للتوسع .³⁶

المطلب الثاني : نموذج النمو

التوجه الطبيعي لكل مؤسسة صغيرة أو متوسطة، هو أن تكبر، هذه الضرورة العضوية ، تم ترجمتها بعبارة مالية وهي تعظيم الثروة ، فالنمو هو ظاهرة متعددة الأبعاد، يعود بالفائدة على المؤسسة و المجتمع وللوصول إلى هذا النمو هناك اتجاهين أو نموذجين أساسيين : نموذج النمو الداخلي ويعد الوسيلة الطبيعية للتطوير و التنمية ويعتمد على القدرات الذاتية للمؤسسة أما النموذج الثاني فهو نموذج النمو الخارجي فهو غير منتظم ويتحقق بتحويل حقوق الملكية أو بالتحالف مع مؤسسات أخرى .

1. النمو الداخلي: النموذج الطبيعي للتطوير

النمو الداخلي يعتمد على الاستثمارات الداخلية و تطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون أن تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى ، وقد يتم هذا بفتح ورشات إنتاج إضافية لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى تهتم بتنظيم أنشطة جديدة . كما قد يمس التطوير أيضا قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث و التطوير و يرمي إلى تشغيل

³⁶ Robert PAPAIN, Op.cit, p 305-312

الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور و تكتسب مهارات جديدة³⁷ إن الزيادة في الوسائل المادية و البشرية داخل المؤسسة هي النتيجة العادية لتسيير فعال و فاعل ، فهي تؤدي إلى توسيع في وسائل الإنتاج ومن جهة أخرى تكون ممولة من خلال تمويل ذاتي (اهتلاكات، مؤونات، احتياطات) وتكون مدعومة بتمويل خارجي أحيانا، وذلك عن طريق ديون طويلة الأجل إذا ما دعت الحاجة الى ذلك³⁸ و للنمو الداخلي مزايا وعيوب نوجزها فيما يلي :

أ- المزايا: وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- الاستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة و إنما يتم استغلالها لتحقيق النمو
- تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة* وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي أين تلجأ المؤسسة إلى التحالف مع غيرها .
- التطور يكون تدريجيا، وبالتالي يمكن التحكم في النمو بصورة أحسن
- تهمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة
- تتكون عن صاحب المؤسسة صورة "البناء"

ب- العيوب: أما العيوب فتتمثل فيما يلي :

- نمو بطيء، لأن النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل نوعا ما
- إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعا وحادا
- قد يلاقي النمو الداخلي عقبات و عراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة (وذلك لأن النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة ذاتها خصوصا إذا كانت صغيرة)
- يحتاج النمو الداخلي إلى تمويل كبير (وذلك لأن المؤسسة في هذا النموذج من النمو تعتمد بالأخص على مواردها المالية الذاتية أو قد تلجأ إلى الاقتراض من المؤسسات المالية)³⁹

³⁷ Jean- Claude TARMONDEAU ET Christine HUTTIN , *Dictionnaire de stratégie d'entreprise* ,Paris Vuibert,2001 , p 52

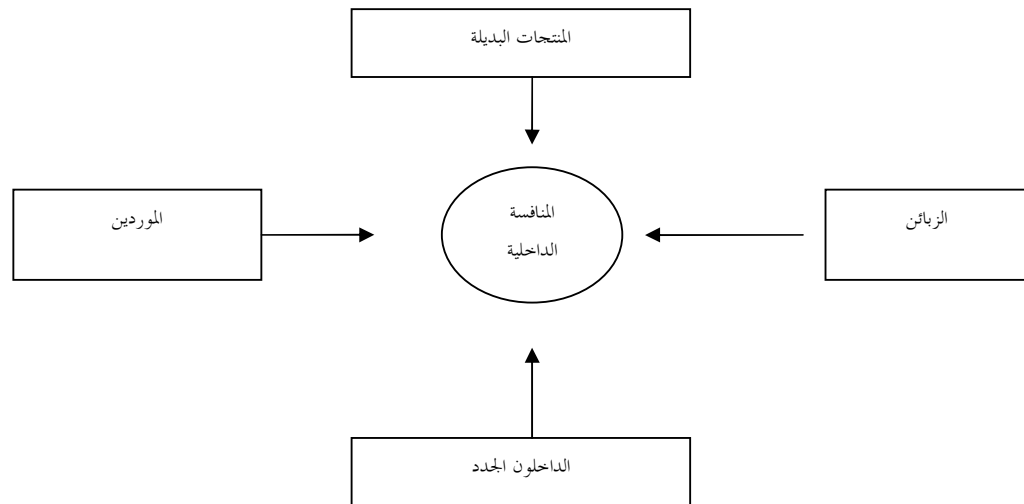
³⁸ Robert LEDUFF, *Encyclopédie de la gestion et du management* , Paris, Dalloz, 1999, p 234

* **الثقافة التنظيمية** : هي مجموعة القيم المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة . و في الفكر التسييري يعد الحديث عن الثقافة التنظيمية عامل من أهم العوامل لنجاح المؤسسة ، لأن القيم و الفئات التي يؤمن بها الأشخاص هي المحرك الأساسي لهم .

2. النمو الخارجي: نموذج لتسريع النمو

النمو الخارجي هو خيار استراتيجي ، يتمثل في أن المؤسسة تشتري أو تتحالف مع مؤسسات أخرى و تؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات و تكون هذه المؤسسات إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف هو "التنويع" . ويمنح النمو الخارجي إمكانية اكتساب مهنة أو حرفة جديدة بسرعة⁴⁰ واكتشاف مهارات معينة أو تخصص صناعي أو تجاري من أجل تحقيق أهداف جديدة للتقدم . وكذا فإن التحالف مع مؤسسات أخرى صناعية أو تجارية أنتج ظاهرة التركيز و التي تعني تجميع الموارد الإنتاجية للمؤسسات المتحالفة مهما كانت الإمكانيات و الطرق و هذا يزيد وينمي من القوة التفاوضية للمؤسسات المتحالفة إزاء زبائنها و كذا إزاء مورديها وعموما يمكننا القول بأن التركيز يمكن المؤسسة من التصدي للقوى الخمسة للمنافسة التي وضعها مايكل بورتر⁴¹ وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 1-05: القوى الخمسة لبورتر



في هذا الشكل يبين مايكل بورتر أنه بصفة عامة أن كل مؤسسة تتواجد في السوق هي مهددة بخمسة قوى : المنافسون الموجودون في السوق ، الداخلون الجدد الراغبون في إنتاج نفس المنتجات التي تنتجها المؤسسة ، المنتجات البديلة والتي قد

³⁹ Jean- Claude TARMONDEAU ET Christine HUTTIN , Op.cit , p 51,53

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Disponible sur le site : www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm

تعوض المنتجات التي تنتجها المؤسسة ضف إلى هذا، القوة التفاوضية للموردين الذين يوفرون لها المواد الأولية والقوة التفاوضية

للزبائن الذين يقتنون منتجاتها

النمو الخارجي و التركيز :

إن المؤسسات اليوم صارت تتجمع وتحالف لأسباب متعددة و متنوعة، هذه الأسباب ترتبط أساسا ببيئتها

الداخلية و الخارجية و كذا ترتبط بالأهداف الخاصة لكل مؤسسة و من بينها نذكر مايلي :

✍ إن تكتل الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية للمؤسسات يسمح لها بالنمو السريع

✍ إن تجميع الموارد يسمح بتقليل حدة المنافسة أو مراقبتها جزئيا

✍ إن التركيز يجعل المؤسسة تستفيد من اقتصاديات الحجم و ذلك سعيا منها للوصول إلى الحجم الحرج الذي يبعد عنها

شبح الابتلاع من طرف مؤسسات أخرى

✍ كذلك فإن تجميع وسائل البحث يمكنها من الاستفادة من أثر التآزر (synergie)

✍ التركيز يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من الدخول إلى مناطق جغرافية لم تكن متواجدة بها من قبل

✍ تتركز المؤسسات من أجل مواجهة الطلب المتزايد في الأسواق

✍ و بخصوصية أكثر فإن تجميع النشاطات يسمح بالحصول على تكامل المنتجات من أجل تنويع تشكيلة المنتجات و كذا

تكامل المهارات و التكامل التجاري من خلال توسيع شبكة التوزيع⁴²

طرق التركيز : هناك عدة طرق تستطيع المؤسسة ان تتركز من خلالها ومنها ثلاث

طرق أساسية نذكرها فيما يأتي :

1) التركيز الأفقي : وهو تجميع مجموعة من المؤسسات في ظل نفس القطاع، ينتجون نفس المنتج الأساسي من أجل

خفض تكاليف الإنتاج من خلال اقتصاديات الحجم .

2) التركيز العمودي : وهو تجميع مؤسسات تتموقع في أماكن مختلفة في السلسلة الإنتاجية في ظل نفس الفرع من أجل

ضمان أمن التموينات أو لتصريف المنتج .

⁴²Disponible sur le site :

www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm

3) التركيز المتعدد أو المتنوع : و يجمع بين مؤسسات تنتمي أنشطتها الى قطاعات مختلفة ، وتقنيا هذه الأنشطة مختلفة و

غير متكاملة فيما بينها وهذا لتقسيم المخاطر وضمان عائد أكبر لرؤوس الأموال .

* زيادة على كل هذا فإن من سمات النمو الخارجي الأساسية هو تحويل حقوق الملكية، وهناك عدة أدوات قانونية تسمح بذلك⁴³

:الإدماج، الابتلاع، العرض العام للشراء و التنازل، المقاوله من الباطن، خارج المصدر **Over sourcing**، الشراكة، التعاون

... و سنتطرق لهذه الأشكال بشيء من التفصيل في المطلب الموالي .

* النمو الخارجي مثله مثل النمو الداخلي يحمل مزايا و عيوب نوردها فيما يلي :

أ- مزايا النمو الخارجي: يقدم النمو الخارجي عدة مزايا منها:

- تنوع المنتجات بشكل أكبر
- إظهار أثر التآزر (La Synergie)
- النمو الخارجي لايزيد من العرض الإجمالي
- رد فعل ضعيف من طرف المنافسين، لأن النمو يكون سريعا ولا يعطي لهم الوقت لذلك.

ب- عيوب النمو الخارجي: يحمل النمو الخارجي بعض العيوب منها:

- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها
- عدم تكييف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة
- مخاطر حدوث أثر تآزر سلبي (Synergie négative)⁴⁴

* بعدما وضحنا مفهوم كل من النمو الداخلي و النمو الخارجي و بينا مزايا و عيوب كل منهما يبقى على صاحب المؤسسة الصغيرة

و المتوسطة ان يفاضل بينهما حسب أهداف المؤسسة و حسب أولوياتها و إمكانياتها، وفي الواقع يبدو أن مسيري المؤسسات

لصغيرة و المتوسطة يهتمون أكثر بالنمو الخارجي في هذه السنوات الأخيرة باعتباره نظام سريع و فعال للحصول على وسائل إنتاج

أكثر حداثة. لكن، يبدو أن الأمر ربما اعتبر كقطع قد يطيح بالمؤسسة. ولهذا السبب سنسلط الضوء على هذا النموذج :

⁴³ Robert LEDUFF ,Op.cit ,p 235

⁴⁴ Jean- Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN , Op.cit , p52

في البداية، يجب أن نبين بوضوح أن النمو الخارجي لا يمثل شيء للمؤسسة أكثر من كونه طريقة لخلق القيمة. وعلى العموم فمن الصعب الحديث حول الاختيار بين النمو الداخلي و الخارجي، لكن هذا الخيار أسهل عند شروط معينة من بينها أن يكون للمؤسسة نموذج استراتيجي متين يتضمن مناجمت المؤسسة وكذا ملكيتها، فإذا امتلكت المؤسسة مثل هذا النموذج فإنها ستكون مستعدة لاقتناص الفرص المتاحة لإجراء تحالف أو شراء أخرى ، وعليه فلا بد من التحضير المتأني لكل مشروع يرمي إلى النمو

45
الخارجي

المطلب الثالث : أشكال النمو

تعد أشكال النمو مختلفة عن نماذج النمو، ذلك أن النموذج يكون إما داخليا، بالاعتماد على قدرات المؤسسة الذاتية. أو خارجيا، بالاستعانة بمؤسسات أخرى. أما الأشكال فهي الصيغ الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لبلوغ النمو سواء كان داخليا أو خارجيا. فمثلا: ابتكار منتج جديد قد يكون في الداخل بمبادرة من جهود البحث و التطوير أو يكون نتيجة للتعاون و التحالف مع مؤسسات أخرى. مثال آخر: إذا أرادت المؤسسة دخول أسواق جديدة بالتوسع جغرافيا فهنا يمكنها ذلك بطريقة داخلية (تصدير، إنشاء وحدات جديدة) أو يمكنها فعل ذلك على الطريقة الخارجية باتفاقيات تجارية أو وسيط يقوم بتوزيع منتجاتها على رقعة اكبر. حتى تتضح الرؤية أكثر ندرج المثال التالي: الإدماج أو التكامل من أجل ضمان تصريف المنتجات (الإدماج العمودي إلى الأمام) أو من أجل ضمان أمن التموين (إدماج عمودي إلى الخلف) وهذا يمكن ان يتم داخليا بأن تنشئ المؤسسة وحدات للتوزيع أو لتوفير المواد الأولية بنفسها وهنا نكون أمام نمو داخلي أو تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى وهنا يكون النمو وفق النموذج الخارجي .

و هناك عدة تصنيفات لأشكال النمو سنذكر منها اثنين على سبيل المثال لا الحصر:

أ- **التصنيف الأول** : هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة أن تنمو من خلالها ونقطة بداية النمو يمكن أن تكون انطلاقا من السوق ، و إجراء اختيار استراتيجي لأي شكل من أشكال النمو يعود لاختيار تركيبة :منتوج / سوق ونحصل على أربعة أشكال للنمو كما يلي :

⁴⁵ Gust HERRWIJN, *Maîtriser la croissance des pme :gestion gouvernance,développement*, Bruxelles, L'Echo,2003, p p 168-169

1) اختراق السوق : ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة.و السبيل إلى ذلك هو تعزيز

قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار

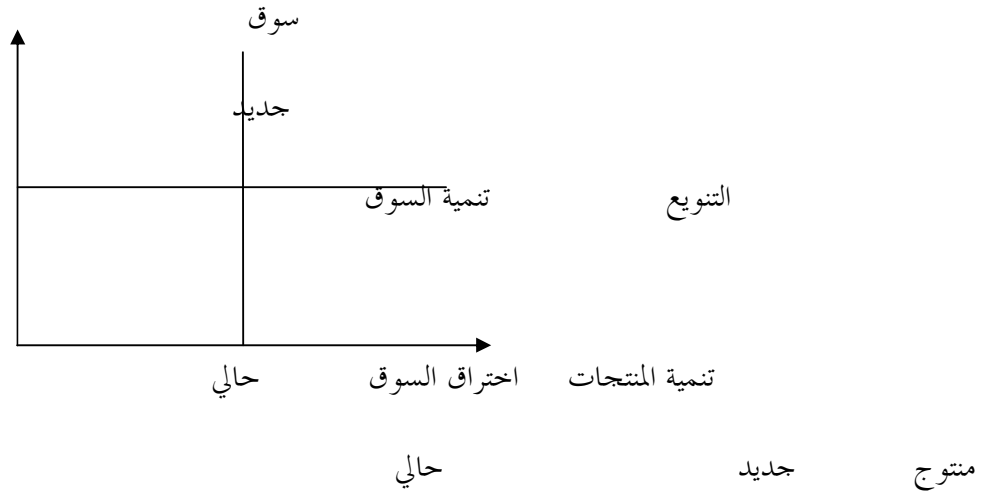
2) تنمية السوق: وتكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية بفتح أسواق جديدة كالتوجه نحو التصدير مثلا

3) تنمية المنتجات : وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية بتقديم منتجات جديدة

4) التنوع : و يكون بزيادة المبيعات بتقديم منتجات جديدة و فتح أسواق جديدة⁴⁶

و نلخص هذه الأشكال الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-06: أشكال النمو



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات الواردة أعلاه

ب - التصنيف الثاني : وتتمثل أشكال النمو وفق هذا التصنيف كما يلي :

1) تنمية السوق : وفي هذه الحالة هناك خيارين إما تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتج و إما تسويق نفس المنتج في

قسم جديدة من السوق ، فالخيار الأول غالبا ما يكون في المجال الصناعي ، فمثلا منتجي البلاستيك و الألمنيوم يقترحون

دائما على زبائنهم استعمالات جديدة لمنتجاتهم على حساب مواد أخرى كانوا يستعملونها من قبل ، تسويق نفس المنتج

في قسم جديدة من السوق يمكن أن يتطلب تعديلات هامة للمنتج حتى يتناسب مع هذه القسم الجديدة من السوق فمثلا

منتجى مواد التنظيف علاوة عن الجمهور العام من الزبائن هناك ما يسمى بزبائن الجماعات: الفنادق ، المستشفيات ، المكاتب... يكون باكاجين* هذه المنتجات مبسط و تكون في عدة أشكال مثلا صابون في غلاف صغير للاستعمال الفردي

هاذين الطرحين يمكن أن نجمعهما في جدول كما هو في الآتي :

الجدول رقم 1-02 : أشكال تنمية السوق

ابداع

تكنولوجيا

ابداع تكنولوجيا تحسين تكنولوجيا لا يوجد ابداع

*البكاجين : يشمل شكل الغلاف الخارجي للمنتوج و البيانات المكتوبة عليه و حجم العلبة كذلك

طبيعة التغييرات في السوق

لا يوجد تغيير	إعادة تشكيل	تعويض
دعم السوق	تحسين المنتج إعادة طريقة عرض المنتج	توسيع تشكيلية المنتجات
سوق جديد	توسيع السوق استعمال جديد	تنويع

La source : Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL, *Stratégie : Les clés du succès concurrentiel*, Paris, Edition D'organisation, 2004, p 241

من الجدول أعلاه تظهر لنا ثمان حالات وهي :

- ☞ إعادة التشكيل: و هذا يتم بإدخال تعديلات طفيفة من اجل خفض التكاليف أو تحسين الجودة
- ☞ التعويض: وينتج عن إبداع مهم الذي يتم إدخال تعديلات كبيرة على المنتج سواء في التكلفة أو في الجودة
- ☞ إعادة طريقة عرض المنتج : و ذلك بأن يعاد طريقة ترتيب المنتجات عند عرضها في محلات البيع بطريقة يصبح المنتج فيها أكثر جاذبية للزبائن.
- ☞ تحسين المنتج : يصبح المنتج أكثر إفادة وأكثر نفعا للزبائن و ذلك بتحسين التكنولوجيا المستعملة
- ☞ توسيع تشكيلة المنتجات : وتعني توسيع خط المنتجات المعروضة على المستهلكين ومع تبني تكنولوجيا جديدة
- ☞ الاستعمال الجديد : ينجم عن توسيع بيع المنتجات الحالية لزبائن جدد
- ☞ توسيع السوق : و يرجع لتوسيع المبيعات لزبائن جدد و ذلك بتقديم منتجات ذات تعديل بسيط
- ☞ التنويع: و يخص بجذب زبائن جدد بتقديم منتجات محسنة و بتكنولوجيا جديدة

(2) التوسع الجغرافي : الهدف منه هو تمديد الغلاف الجغرافي الوطني أو الدولي للقسم الاستراتيجية الموجودة ،فعندما تكون

خصائص التسويق و التكنولوجيا و الخصائص القانونية و التنظيمية للأسواق الجديدة متقاربة مع خصائص السوق الأصلي

، يمكن للمؤسسة ان تستخدم نفس الاستراتيجية التي كانت تعمل بها . لكن في بعض الأحيان تكون هذه الخصائص مختلفة من مكان لآخر حتى داخل البلد الواحد (الولايات المتحدة الأمريكية يختلف التنظيم من ولاية لأخرى) أما إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دوليا فيمكنها اتباع عدة سبل : التصدير ، إنشاء فروع في الخارج ...وهنا على المؤسسة ان تتعامل بحذر مع الأسواق العالمية لأن خصائص التسويق تختلف من بلد لآخر و قد تختلف أيضا عن البلد الأصلي⁴⁷ و الحذر مطلوب لأن الحاجة إلى تكييف المنتج حسب متطلبات السوق الجديد قد تزيد في تكلفة المنتج وخصوصا تلك المتعلقة بعادات وأذواق المستهلكين في تلك المنطقة .

إذن فإذا أرادت المؤسسة إتباع شكل التوسع الجغرافي يجب ان تدرس الأمر بحزم ويجب عليها ان تأخذ بعين الاعتبار خصائص التسويق الخاصة بالمناطق الجغرافية الجديدة مثل حجم السوق ، الحصة السوقية الممكن تحقيقها...

(3) **الإدماج:** هو السبيل أو الطريقة التي تتطلب التكفل بالنشاطات الخلفية أو الأمامية أو الأنشطة المرتبطة أو المكملة للنشاط الأساسي و ينقسم إلى نوعين إدماج عمودي و إدماج أفقي:

أ- **الإدماج العمودي:** ويتعلق المر هنا بتأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الاستراتيجي سواء من الخلف أو من الأمام لسلسلة القيمة لمجال نشاط استراتيجي معين (DAS)⁴⁸

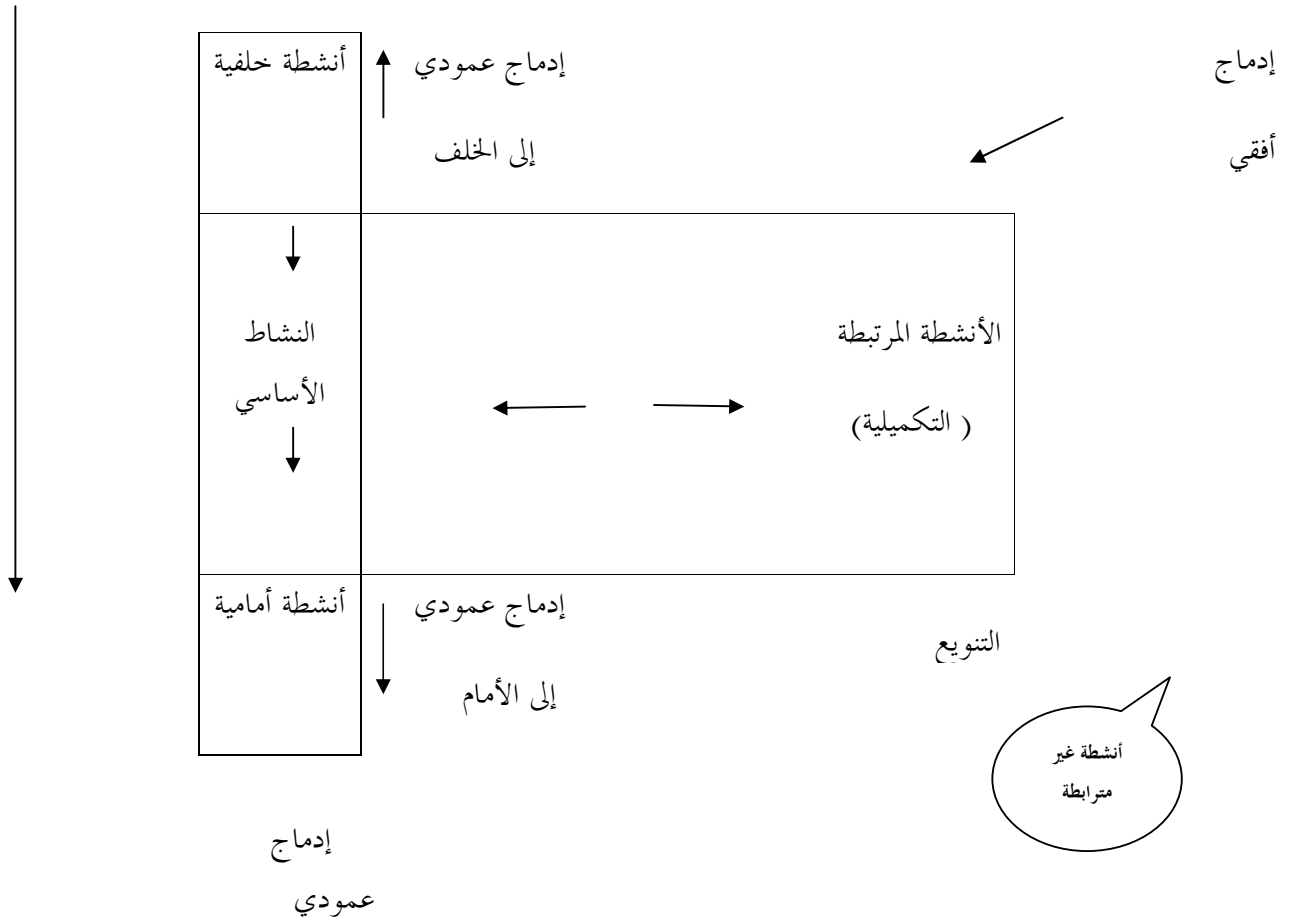
ب- **الإدماج الأفقي:** في هذه الحالة يكون الهدف منه هو تقوية ودعم النشاط الأساسي و ذلك بالتكفل بالأنشطة المرتبطة به (مثل تطوير الخدمات المكملة للنشاط الأساسي)⁴⁹ وفي الشكل الموالي نبين كل من الإدماج العمودي و الأفقي.

⁴⁷ Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL ,*Stratégie : Les clés du succès concurrentiel* ,Paris, Edition D'organisation,2004, P P 241-243

⁴⁸ Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL , Op.cit , pp 246-246

⁴⁹ Ibid

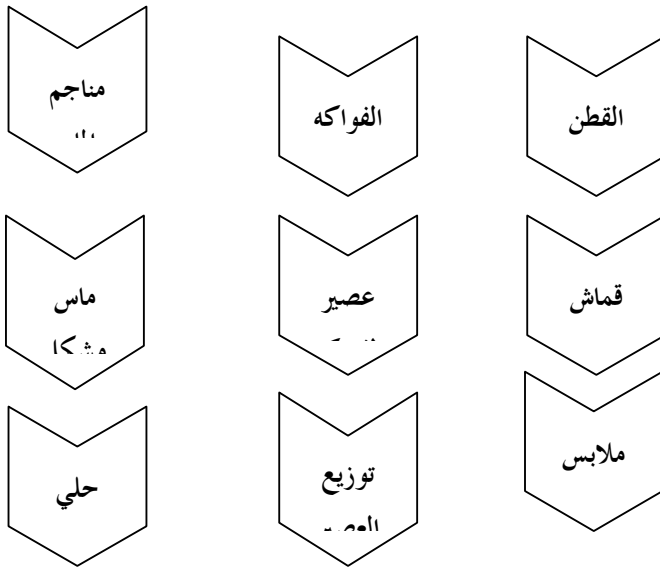
الشكل رقم : 1-07: مختلف أنواع الإدماج



La source : Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL ,
Op.cit, p 247

- من الشكل يتبين لنا إستراتيجية الإدماج تسمح لنا بعقلنة عملية الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسيطة وبالتالي تسترجع المؤسسة الهوامش التي كان يستفيد منها الوسيط وتمكن من تسريع التدفق ومراقبة أحسن للسوق والجودة. وتكون بهذا، قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أمام المنافسين المحتملين. وفي ما يلي شكل عن أمثلة للإدماج :

الشكل رقم 1-08: أمثلة عن الإدماج



p 247, **La source** : Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL, Op.cit, avec modification

هذا الشكل يوضح لنا بعض الأنشطة التي تعد أنشطة متكاملة فيما بينها (نشاط خلفي ، نشاط أساسي ، نشاط

أمامي) فمثلا : حياكة القماش تعتبر نشاطا أساسيا في مصنع معين أين يعد إنتاج القطن نشاطا خلفيا بالنسبة له ، فيما

تعتبر الملابس الجاهزة نشاطا أماميا لهذا المصنع . ونقول عن المؤسسات التي تتحكم في الأنشطة الأمامية والأنشطة الخلفية زيادة عن الأنشطة الأساسية، أنها تتحكم على طول الفرع .

4) التخريج (l'externalisation) والمقاولة من الباطن (la sous traitance):

على عكس الإدماج فإن التخريج و المقاولة من الباطن يجعل المؤسسة تركز على قلب مهنتها أو حرفتها الأساسية وتخرج الأنشطة المتبقية إلى مؤسسات أخرى. هذه العملية تسمح لها بالتركيز على المهارات والخبرات للنشاط الأساسي للمؤسسة وتسمح كذلك ، بتحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة، ومعرفة أحسن للبيئة الخارجية من خلال المؤسسات التي تتعامل معها⁵⁰ فالتخريج و المقاولة من الباطن يمكن أن يكون بالتخلي عن أنشطة خلفية أو أمامية كما يمكن ان تجسد بالتخلي عن أنشطة تكميلية للنشاط الأساسي.

5) التحالف و الشراكة : و تكون بتحالف مؤسستين أو أكثر تسمح هذه العملية بعقلنة عملية الإنتاج و ذلك بإلغاء المراحل

الوسيط و بالتالي تسترجع الهوامش التي كان يأخذها الوسيط و تسريع التدفق و مراقبة أحسن للسوق و الجودة، وتكون بهذا قد وضعت المؤسسة حواجز دخول إضافية أمام المنافسين المحتملين بتقاسم الموارد والفرص بين مختلف أنواع الشركاء:

➡ شركاء إلى الخلف

➡ شركاء إلى الأمام

➡ شركاء من قطاعات مكملة

➡ شركاء متنافسين(من اجل تدعيم النشاط الأساسي).⁵¹

⁵⁰Jean-Marie DUCREUX et Maurice Marchand TONEL, Op.cit , p 250

⁵¹ Ibid

خلاصة:

من خلال كل ما تطرقنا إليه نخلص إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باتت تشكل محاور أساسية في معالم الاقتصاد والمجتمع على حد سواء، نظرا لمساهمتها في امتصاص البطالة وتوفير الدخل وكذا إمكاناتها في خلق القيمة وتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات التي تقوم بإنتاجها ومساهمتها في إنعاش الواقع الاقتصادي، وفك العزلة عن المناطق النائية فلما كانت على كل هذه الدرجة من الأهمية، أصبحت مسألة بقائها واستمرارها تشغل العديد من الباحثين والاقتصاديين وحتى السياسيين وتبين بأن بقاءها واستمرارها مرهون بنموها، فما دامت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعرف نموا وارتقاء فهي باقية، وبمجرد أن تتوقف وتتراخي، فهي تضع نفسها على حافة الهاوية، ومن أهم العوامل التي تساعد على النمو، روح المبادرة لدى المسير وبراعته في التوفيق بين خصائص وإستراتيجية المؤسسة مع خصائص البيئة المحيطة بها واستغلال الارتباطات المتداخلة بين هذه العوامل وتوظيفها بطريقة ايجابية ومنسجمة مع بعضها البعض. ويختار شكل النمو الذي يلائم مؤسسته وفق النموذج الداخلي أو الخارجي. و يجعل فيها رؤية للنمو، حتى يتمكن من متابعة هدفه على الدوام و يتمكن من استغلال الفرص الممكنة أحسن استغلال وبالتالي يستطيع أن يحقق النمو المنشود.

الفصل الثاني :

القياس المقارن وطريق الرائد

ذكرنا في الفصل السابق أن النمو هو سبيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للبقاء و الاستمرار، ولكي تستمر هذه الأخيرة لابد أن تكون على دراية بما يجري حولها من تغيرات و مستجدات في التكنولوجيا و أساليب الإدارة و المزايا الإضافية التي تمنح للمستهلك رفاهية أكثر، فعلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تسعى هي الأخرى الى إرضاء زبائنها بأن تقدم لهم الأفضل و تكون عند رغبتهم و تساير بذلك المؤسسات المتميزة و الرائدة . ولتحقيق ذلك يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تلجأ إلى أسلوب القياس المقارن، الذي يعتبر واحدا من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى ذات التفوق و التي يمكن اعتبارها مؤسسات رائدة فتقارن بين منتجاتها و منتجات هذه المؤسسات الرائدة أو تقارن بين الطرق و الكيفيات المؤدية لإنتاج هذه السلع و الخدمات بهذه الكيفية أو تقارن بين استراتيجيات و مناهج التسيير المطبقة في هذه المؤسسات الرائدة . فالقياس المقارن يسمح بتوفير إطار يمكن المؤسسة من التعلم و فهم كيفية أداء الرائد. ويشمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث في المبحث الأول نتكلم عن القياس المقارن كخطوة للتقدم نحو الامتياز و في المبحث الثاني نتطرق إلى عملية القياس المقارن في المؤسسة و في المبحث الثالث ندرج فيه الدور الانمائي للقياس المقارن.

المبحث الأول: القياس المقارن كخطوة للتقدم نحو الامتياز

حين بدأت اليابان إعادة البناء - بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية - اتجهت إلى المزيد من التعلم و من ثم فقد اتجهت إلى التقاط الأفكار من أكثر الشركات الأمريكية تقدما و نجاحا من أجل أن تستعيد قوتها و تصبح المؤسسات اليابانية هي الأفضل .

فقد مارست هذه المؤسسات القياس المقارن دون أن تعطيه هذا الاسم -المصطلح- ولكن في نهاية السبعينات ومع بداية الثمانينات انتهجت الشركة الأمريكية زيروكس Xerox لصناعة آلات النسخ تقنية القياس المقارن بسبب المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية وخاصة شركة Canon* والتي قامت بمقارنة نشاطاتها بنشاط المؤسسات المختلفة ومحاكاة أفضل التطبيقات لهم ونظرا للنجاح الباهر الذي تم تحقيقه من طرف زيروكس بدأ هذا المفهوم ينتشر في عديد من المؤسسات وظهرت اتجاهات عالمية نحو الأخذ بهذا المفهوم .

المطلب الأول : مفهوم القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن مصطلح ناتج عن ترجمة المصطلح الانجليزي Benchmarking .

وقد تفنن الكتاب العرب في ترجمته ومن جملة هذه الترجمات نجد : المقارنة المرجعية ، القياس النمطي ، القياس النموذجي ، المقارنة البينية ، المراجعة النمطية و آخرون يسمونه بالمعايرة ، وقد فضلنا استعمال مصطلح القياس المقارن لأنه أكثر وضوحا و أقرب إلى المعنى و هو الأكثر تداولاً .

تعريف القياس المقارن لغويا : " هو طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات و الممارسات الأكثر نجاعة في نشاط ، سيرورة أو وظيفة ما و اتخاذه كهدف ترقى إليه"⁵²

و الكلمة مأخوذة من Benchmark وهي كلمة مستعملة في الهندسة، و تعني نقطة ارتكاز أو نقطة مرجعية ، وتستخدم لمقارنة الارتفاع أو الاتجاه بالنسبة إلى هذه النقطة.

تعريف القياس المقارن اصطلاحا:

يعرف المركز الأمريكي للجودة و الإنتاجية : القياس المقارن بأنه "عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها"⁵³ كما يعرف بأنه سيرورة مستمرة لتحسين أداء المنظمات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضا طرق العمل"⁵⁴

* أدت المنافسة الحادة من طرف شركة Canon اليابانية الى انخفاض حصة السوقية لشركة زيروكس من 82% الى 41% مما جعل شركة زيروكس تحس بالخطر الذي تشكله Canon ان لم تقم بأي تحسين او تغيير في عملها .

⁵² Jean Claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN , Op.cit ,p 22

⁵³ توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة و القياس المقارن، مصر، دار الفكر العربي، 2005-2006، ص 194

⁵⁴ Robert LE DUFF , Op cit ,p 82

ويعرف أيضا على أنه " طريقة مقارنة الأداءات الأساسية للمؤسسة مع الأداء الأفضل في السوق على المستوى الدولي" ⁵⁵

و يعرف على أنه " قياس أداء و مقارنته بأفضل أداء بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي

يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف و الاستراتيجيات و التطبيق" ⁵⁶

ونستخلص من هذه التعاريف ما يلي:

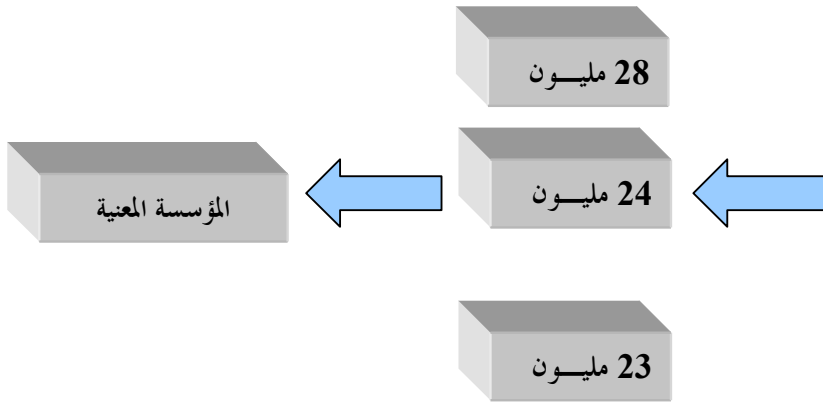
- أن القياس المقارن يقوم على أساس المقارنة بأداء متميز
- انه يساعد على جمع المعلومات من أجل تحديد أفضل طرق التميز الموجودة في العالم
- إن القياس المقارن عملية مستمرة بحيث أن أي منتج أو طريقة لا تبقى هي الأفضل على المدى الطويل
- إن القياس المقارن لا يركز على مخرجات المؤسسة فحسب بل يتعداها إلى العمليات و المعالجات ذاتها
- إن القياس المقارن يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة
- ومن كل هذا يمكننا استنتاج تعريف شامل هو: " القياس المقارن هو عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المؤسسة بأداء الرائد عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء و ذلك من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها"
- و عملية القياس المقارن تبين موقع المؤسسة المعنية مقارنة مع المؤسسات فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه. و يوضح الشكل التالي موقع مؤسسة بالنسبة لمؤسسات أخرى

الشكل رقم 2-01 : القياس المقارن لقيم المبيعات



⁵⁵ George LAVALLETTE et Maria NICULSCU , *Les Stratégies De Croissance* . Paris, Edition D'organisation, 1999 , p 96

⁵⁶ سونيا محمد البكري /دارة / المؤسسة 3، دار الجامعة، 2003-2004، ص 281



المصدر : محفوظ أحمد أبو جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، عمان- الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 2 ، 2006 ، ص 194

من هذا الشكل يتبين أن المؤسسة المعنية تحتل المركز الثالث، وعليه فإنها تبذل جهودها باتجاه أن تكون الأفضل. وعليه، فأثناء إجراء [القياس المقارن] فإن المؤسسة لا تنظر إلى المؤسسات التي هي أقل مستوى منها. بل ، تتطلع إلى المؤسسات ذات الأداء الأعلى⁵⁷

فهدف المؤسسة من القياس المقارن هو قياس الفجوة في الأداء ثم محاولة تقليصها سريعاً، فالعملية ستكون سهلة إذا ما كانت المؤسسة الرائدة

و التي أخذت كمرجع تقبل أن تفصح عن مهاراتها مع إعطاء التفاصيل بالأرقام و قد انتشرت هذه الطريقة خاصة في القطاعات التي تخضع لمنافسة حادة كصناعة السيارات مثلاً، إما في ما يخص المستوى التشغيلي (إنتاج ، توزيع، إمداد) أو النشاطات التي لها علاقة مع الزبائن (التسويق، البيع)⁵⁸

◆ القياس المقارن من وجهة نظر المناجنت :

⁵⁷ محفوظ أحمد أبو جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 2 ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 194

منذ زمن بعيد، و في إطار البحث المستمر للمؤسسات من أجل تطوير أدائها، كانت تقارن أداءها الإجمالي مع أداء منافسيها. أو تقارن بين مختلف أقسامها. أما المقارنات التي ينادي بها القياس المقارن تكمن في البحث عن الامتياز، وإعداد معايير لمقارنة العمليات الداخلية فيما بينها فالقياس المقارن يتعلق بجمع المعلومات بيقظة تنافسية تسمح لأي إطار في المؤسسة من أن يقارن نتائج قسمه مع نتائج أقسام مماثلة في مؤسسات أخرى . فالقياس المقارن يكشف الطرق والمهارات التي يستعملها هذا القسم المتميز، و هذا بمنحه مؤشرا عما يستطيع فعله أو ما الذي ينبغي فعله

فالقياس المقارن يجب أن يكون سيرورة مستمرة، لكن غالبا، لا تلجأ المؤسسات إليه إلا عندما تفقد جزءا من حصتها السوقية عندئذ تلجأ إلى القياس المقارن للرفع من حصتها التي انخفضت. صحيح أنه إذا لم يحدق بالمؤسسة أي تهديد فإن أعضائها غالبا لا يكونون محفزين لتخفيض التكاليف أو زيادة الربح ، فبالقياس المقارن تكون كل مصلحة مجبرة على اختبار قدرتها التنافسية بالنسبة للبيئة الخارجية بصفة دائمة ومستمرة.⁵⁹

المطلب الثاني : أنواع القياس المقارن

هناك عدة أنواع* من القياس المقارن وقد حدد Robert C CAMP أربعة أنواع و هي القياس

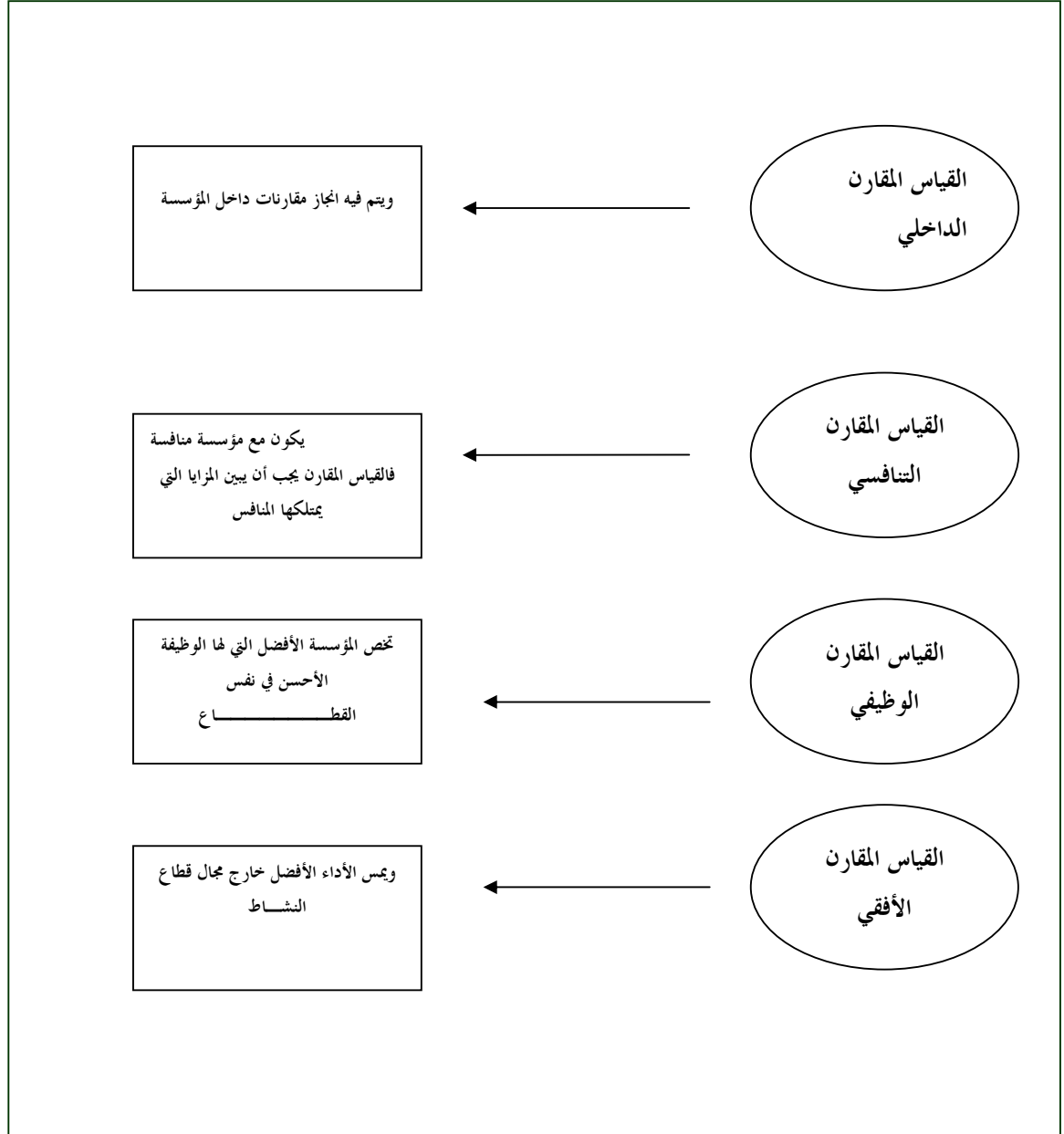
المقارن الداخلي ، التنافسي الوظيفي ، الأفقي

(العام) وفيما يلي شكل يوضح هذه الأنواع :

⁵⁹ Robert C CAMP, *Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*, traduit par Marie WAQUET, Paris , Editions D'organisation ,1992, p p 24-25

* هناك من وضع 6 أنواع أي هناك نوعين إضافيين هما القياس المقارن الاستراتيجي و القياس المقارن للعمليات لكن في الحقيقة هذين النوعين يحتويهم القياس المقارن الأفقي و القياس المقارن الوظيفي لذلك قمنا باستبعادهما

الشكل رقم 2-02: أنواع القياس المقارن



من الشكل يتضح لنا أنواع القياس المقارن:

1. القياس المقارن الداخلي:

و يتميز بإجراء مقارنات داخلية و ذكر في البداية لأن أي مؤسسة تريد أن تجري قياس مقارن يفترض بها أن تستعمل مصالحتها كميدان أولي لهذا الغرض⁶⁰ فهو يعتبر كتجربة أولى مفيدة قبل أن تلجأ إلى الخارج، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة لذا تجري مقارنة بين هذه العمليات و الوظائف الأخرى لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي أبسط أنواع القياس المقارن⁶¹ كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم القياس المقارن الداخلي ، فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أداؤها لهذا العام مع أداؤها الأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس المقارن الداخلي⁶² و يتميز القياس المقارن الداخلي بأنه يساعد على التعلم الجماعي لمختلف مصالح المؤسسة بالإضافة إلى أنه يوفر التنسيق و التعاون بينها. كما يتسم بسهولة كبيرة في مقارنة النتائج لأن الأمر يتعلق بنفس الحرفة و نفس ثقافة المؤسسة. بيد أن هذا النوع و رغم سهولة الحصول على المعلومات، إلا أنه يتصف بأن نتائجه لا تحمل كثيرا من الإبداع لأن هذه المصالح لها نفس المناخ التنظيمي و تعمل على إنجاز نفس المشاريع ، تحمل نفس الرسالة و تسعى إلى أهداف مشتركة فكثير من الأحيان أثناء إجراء الترقيات أو التحويلات الداخلية بين الأقسام و المصالح فإن العمال ينقلون معهم عاداتهم و أساليبهم في العمل من مكان لآخر⁶³

كما يجدر بنا، الإشارة إلى إن عملية القياس المقارن الداخلي لا تجدي في المؤسسة الصغيرة والمصغرة أو أنه محدود جدا باعتبار أن المؤسسة الصغيرة عدد عمالها محدود و أهم قد يكونون في مكان واحد يعرف كل واحد منهم ما يصنعه الآخر، كما أن صاحب المؤسسة نفسه يكون على دراية بكل ما يجري في مؤسسته الصغيرة، بالمقابل يمكن للمؤسسة المتوسطة إجراء القياس المقارن الداخلي باعتبار أن وظائفها و عملياتها أوسع من المؤسسة الصغيرة ، من أجل ذلك من

⁶⁰ François JAKOBIAK , L'intelligence économique en pratique , 2^e ed ,paris ,Editions D'organisations , 2001 ,p255

⁶¹ Robert C CAMP, Op.cit, p p 65-66

⁶² محفوظ احمد أبو جودة ،مرجع سابق، ص 194

⁶³ Jaques GAUTRON et al, Le guide de benchmarking, Paris , Editions D'organisation, 2003 , p 37

الواجب على المؤسسات الصغيرة أن تقارن أداءها مع مؤسسات أخرى متميزة وتذهب للبحث عن أفكار جديدة تمكنها

من تحسين أدائها و كذا ترفع و تعزز من قدرتها التنافسية⁶⁴

2. القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين المباشرين (الذين يقدمون نفس

المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق ، وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى أنه

يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسسي فإنه يتيح قدرا من المصدقية و المرونة في المقارنة و التعلم ، بحيث يتم تحديد

الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعنية و اقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات⁶⁵

وعكس ما يعتقد الكثر من الناس ، فإن هذا النوع من القياس المقارن يمارس بصفة كبيرة في القطاعات الصناعية ، فهو لا

يكون حتما حول الأمور الإستراتيجية أو التوقع في السوق ، و لكن هو غالبا يستعمل في كل ما يخص الإنتاجية،

التكاليف الإدارية و العلاقات مع المقاولين من الباطن ، الذين يكونون غالبا مشتركين و تكمن ميزة هذا النوع في سهولة

مقارنة الأداء بحيث يكونون في نفس المجال و تكون الوظائف متماثلة إلى حد كبير⁶⁶

و لكن يحمل هذا النوع صعوبة في الحصول على المعلومات حول طرق وأساليب المنافسين ، وهذا قد يبدو مستحيلا لأن

هذه الأساليب هي من ملكية هذه المؤسسة و بعضها يشكل أساس ميزتها التنافسية و لكن هذا لا يعني أن تتخلى عن هذا

النوع، فببساطة يجب استعمال الطريقة المناسبة فمن المهم أن يفهم الطرفين في القياس المقارن أن المقارنة مفيدة لهما معا،

لأن تبادل المعلومات يسمح للمؤسسة الرائدة أن تفهم بشكل أفضل ، أسباب نجاحها و تفوقها و بالتالي تقوم

بتحسين أكثر لهذه الطرق . فتبادل المعلومات يمكن أن يكون بمشاركة عنصر ثالث ك: مستشار مثلا الذي يكون وسيط

بين المؤسستين و الذي يضمن بدوره السرية و الأمانة إذا رغب أحد الأطراف في ذلك

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يكون الحصول على المعلومات أكثر سهولة من المؤسسات الكبيرة و هذا بسبب

حجمها الصغير ، لأنها غالبا ما تتركز في منطقة جغرافية معينة أو تشكيلة معينة من المنتجات أو فئة محددة من الزبائن .

⁶⁴ Fabien LE POIVRE , *Benchmarking : concept et méthodologie* , Nevaconseil , Nantes la France ,2005 ,p 18
Voir le site : www.nevao.fr

⁶⁵ عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون ، القياس المقارن ، *مجلة قياس الأداء المؤسسي للجهاز الحكومية* ، عدد 13، مصر ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،2000، ص 179

⁶⁶ JAQUES GAUTRON et al, *Op.cit*, p 38

3. القياس المقارن الوظيفي:

قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل ، وبذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين و في نفس القطاع و مقارنة أدائها و تبني الأفكار القادرة على تحسين قدرتها التنافسية

فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة فبمحددات مع الموردين الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المتخصصين في الميدان يمكن تسمح لنا بإيجاد المؤسسة الرائدة فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلا لجمع المعلومات ، فهذا النوع يطرح مشاكل أقل من النوع السابق خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات، وكلا الطرفين لديه الفضول لمعرفة الطرق التي يستعملها الآخر .

البعض يرى وبطريقة ضيقة أنه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب أن لا ننسى أن الهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل و تكييفه مع خصائصها وبيئتها⁶⁷

4. القياس المقارن الأفقي (الشامل) :

بعض الوظائف هي متشابهة مهما كان القطاع مثل : تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفوترة، طرق الدفع ...

فعدد واسع من المؤسسات يمارس هذه الوظائف من أجل إرضاء زبائنهم و إذا قمنا بالقياس المقارن على إحدى هذه الوظائف فإن قائمة القطاعات تكون غير منتهية⁶⁸

فهذا النوع من القياس المقارن بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أداؤها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماما عنها ويمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات و ممارسات تعد هي الأفضل بحيث هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء و يتميز هذا النوع من القياس المقارن بأنه يقدم مصدر أفكار إبداعية و حاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لأن القطاع مختلف .

* بعدما عرضنا الأنواع الأربعة للقياس المقارن ظهر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالقياس المقارن التعاوني **Benchmarking**

coopératif أو **Intra-Benchmarking** المطبق كثيرا في اليابان قد يشبه إلى حد كبير

⁶⁷ Robert C CAMP, Op.cit, p 66 -67

⁶⁸ Robert C CAMP, Op cit , p 68

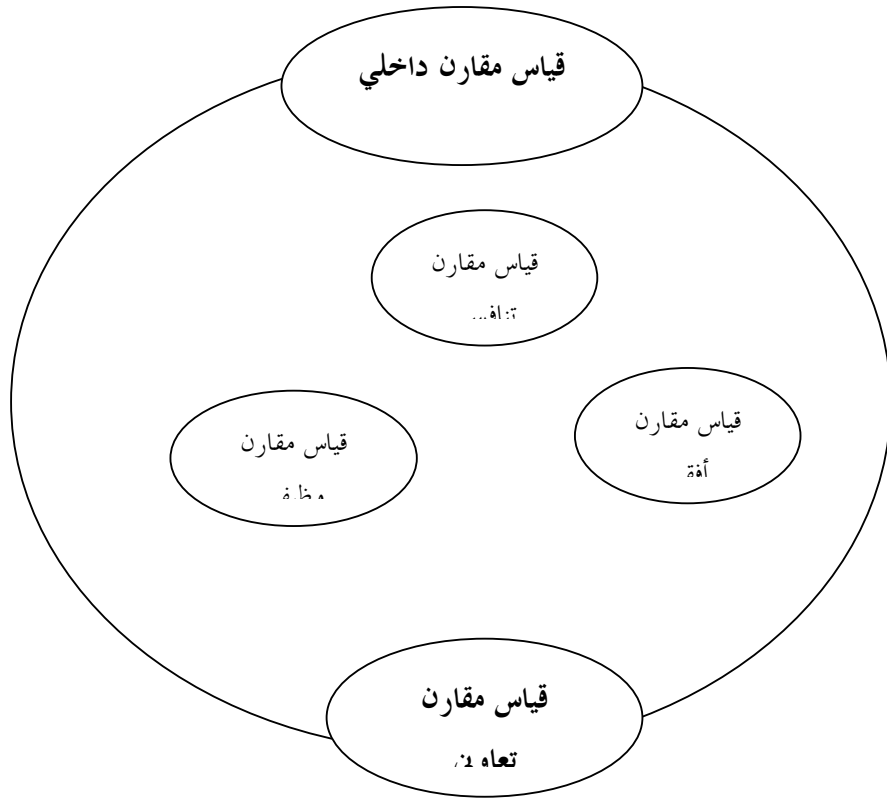
القياس المقارن الداخلي فهي تتمثل في مجموعة من المؤسسات الصديقة ، مرتبطة بمساهمات رمزية فيما بينها ، وتقوم بمراقبة عملياتها بصفة مشتركة وتقديم المساعدة للمؤسسة التي تحتاج ذلك .فهو عبارة عن نظام لإتفاق ضمني تقدم فيه الحسابات للمساهمين في المؤسسة كما لمسيري المؤسسات الأخرى في المجموعة. ففي اليابان تسيطر المجموعات الستة 6 الأولى التي تبني القياس المقارن التعاوني على ثلث اقتصاد البلاد⁶⁹ ففي هذا النوع من القياس المقارن يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات كان يربطها في السابق علاقات تعاون فيما بينها ، تتمكن من خلاله المؤسسة من تبادل المعلومات وكذا عدة موارد أخرى فهو المرحلة المثلى لعملية القياس المقارن فهو النوع الأكثر نجاحا ، الأكثر خلقا للقيمة و الأرباح إنه الطريق الملكي⁷⁰

* وهذا النوع من القياس المقارن ملائم جدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا اجتمعت و تعاونت فيما بينها و ساعدت كل واحدة الأخرى فإن هذا يعطيها قدرة تنافسية أكثر في السوق ويكسبها قوة تفاوضية أكبر مع الموردين و الزبائن فأثر التآزر (Synergie) يحمي هذه المؤسسات من الزوال ويزيد من صلابتها و نموها. فمثلا في بلجيكا قامت مجموعة من المستشفيات، بإقامة القياس المقارن التعاوني بهدف تحسين الخدمات وتخفيض التكاليف بحيث تمكنت من معرفة التفاصيل الدقيقة لكل قسم في المستشفى وقامت بوضع (تبني) وحدات قياس مشتركة مما مكنها من التحكم أكثر في تكاليفها.

الشكل رقم 2-03 : من القياس المقارن الداخلي إلى القياس المقارن التعاوني

⁶⁹ Georges LAVALETTE et Maria NICULESCU , Op cit , p p 98- 99

⁷⁰ Fabien LEPOIVRE , Op.cit , p 10



p 14 La Source : Fabien LEPOIVRE , Op.cit,

من هذا الشكل نستنتج أن من القياس المقارن الداخلي الذي يركز فقط على عمليات المؤسسة امتد إلى القياس المقارن التعاوني الذي يغطي عدد كبير من المؤسسات متجاوزا بذلك القياس المقارن مع المنافسين المباشرين و المؤسسات الأخرى سواء كانت داخل القطاع أو من خارجه، فالقياس المقارن التعاوني هو الأوسع و الأشمل و الأكثر إثمارا .

المطلب الثالث: أهداف القياس المقارن

يعد القياس المقارن من أكثر وسائل المناجمت فائدة وأهمية حيث أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في قياس نجاعة أداء المؤسسات و تعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال ، والكثير من الدراسات تشير إلى تبني هذا الأسلوب من قبل المؤسسات سيكون في تزايد مستمر باعتباره أفضل وسيلة تمكن المؤسسة من أداء أعمالها ومن جملة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق القياس المقارن نذكر الآتي:

1. تغيير المناخ الثقافي:

حيث يسمح بوضع أهداف واقعية و قوية مما يؤدي إلى إقناع العاملين بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها . فالفكرة الأساسية هي محاولة دراسة الآخرين و البحث عن أفكار وحلول ثبت جدواها و تشير جميع الدراسات إلى أن تغيير الثقافات السائدة في التنظيم وكيفية إقناع الأفراد بأن هناك من يؤدي العمل بطريقة أفضل منهم هما أصعب خطوة في التطبيق

2. تحسين الأداء:

حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الأداء واختيار عمليات التحسين وهي عادة تقدم الوسيلة أو الطريقة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين أو بما يفوق توقعاتهم. وعن طريق تحديد الفجوات يمكن وضع الأهداف و خطة التحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين أداء الأفراد ومجموعات العمل

71

3. ترشيد التكاليف :

يؤدي القياس المقارن إلى ترشيد التكاليف حيث أنه لا يتطلب اختراعا أو ابتكارا بل هو عملية تكييف وتطبيق لطرق مجربة ونموذج عملي لتحسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط والاختيار و النماذج المبدئية⁷² . وكذا فهو يمثل نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير حيث يتيح للمؤسسة فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها فتبني هذا الأسلوب يوفر على المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد و الآمال نتيجة لتجنب الأخطاء التي قد وقعت فيها المؤسسات الأخرى ، فلا توجد مؤسسة لها الوقت والموارد لمعالجة جميع الأخطاء بمفردها⁷³

4. تفعيل الموارد البشرية :

تقدم عمليات القياس المقارن أساسا جيدا للتكوين و التمهيين، فعندما يدرك العاملون الفجوة بين ما يقدمون من عمل وما الذي ينبغي أن يعملوه وفق طريقة عمل الرائد فإن القضاء على هذه الفجوة يتطلب اشتراك الأفراد في حل المشاكل و تحسين العمليات⁷⁴ فمن يشارك في برنامج القياس المقارن يجد الفرصة للاحتكاك مع الآخرين و التعاون

⁷¹ سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 282- 283

⁷² المكان نفسه

⁷³ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 193

⁷⁴ سونيا محمد البكري ، مرجع سابق ص ص 282-283

معهم وهذا ما يسمح بتطوير مهاراته المهنية و إثراء خبرته في العمل كما يوسع من مجال الرؤية لديه مما يجعل الفرد أكثر

فائدة لمؤسسته

5. وسيلة لتحقيق الأهداف :

يعطي القياس المقارن شرعية أكثر للأهداف المسطرة لأنه يحددها تبعا لمعطيات البيئة الخارجية، فهو يستغل الموارد المتوفرة لحل المشاكل الرئيسية التي تعيق نجاح المؤسسة. فعندما يجند جميع الأفراد في المؤسسة فهذا يعني أن المؤسسة كلها تركز على الأهداف المسطرة إذن فهذا الأسلوب يجبرها على التركيز على الأشياء التي تجعلها⁷⁵ أكثر نجاعة لذلك فإن هناك من يعتبر أن القياس المقارن قبل كل شيء هو وسيلة لحديد الأهداف⁷⁶

6. وسيلة لتحقيق رضا العملاء :

إن القياس المقارن باكتشافه لطرق جديدة ومتفوقة يزيد من رضا عملائه فقد يحقق لهم رغباتهم في خصائص مميزة في المنتج أو وضع طرق جديدة للدفع أو التقليل من وقت الانتظار ، وليس هذا فقط بل يتعداه إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة جهد اقل مثلا أو دخل اكبر وكذا يحقق رضا المساهمين لأن المؤسسة تحقق أرباحا وتتقدم ورضا المجتمع بصفقتها عنصر بناء وفعال فيه ،فهو إذن ، يعمل على تحقيق الرضا لدى الشركاء الأربعة للمؤسسة⁷⁷

7. دعم القدرة التنافسية للمؤسسة :

و ذلك لأن القياس المقارن يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة و الضعف لديها وتمكنها من أن تتعرف على بيئتها الخارجية بشكل أفضل و اكتشاف الطرق الأحسن و الأحداث في كافة المجالات خاصة تلك التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع⁷⁸

* كما يجدر بنا التنويه إلى أن القياس المقارن يصلح في المؤسسات الخدمية بنفس قدر صلاحيته في المؤسسات الإنتاجية بل يذهب البعض إلى ابعاد من ذلك بالقول من أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي تمكن أن تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في قياس وتحسين أدائها⁷⁹

⁷⁵ Robert C CAMP ,Op. cit ,p p25-26

⁷⁶ François JAKOBIAK ,Op. cit ,p 216

⁷⁷ توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص194

⁷⁸ المرجع نفسه ، ص192

المطلب الرابع: القياس المقارن و التحليل التنافسي

قد يبدو أن

القياس المقارن هو نفسه التحليل التنافسي باعتبار أن هذا الأخير يبحث عما يفعله المنافسون. ولكن القياس المقارن يسمح بالبحث المستمر عن التطبيقات المثلى في مجال معين لدى مؤسسات رائدة (ليست بالضرورة منافسة) فهو يسمح بالولوج إلى أفضل الممارسات العملية لأن تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة المنافسة التي تزداد حدتها بفعل عولمة الأسواق و تكون مستعدة كذلك للتفاعل مع تكنولوجيا والتطور الحاصل في أنظمة المعلومات و الجدول التالي من شأنه أن يوضح هذه الفروقات:

الجدول رقم 2-01: الفرق بين بحوث التسويق ، التحليل التنافسي والقياس المقارن

القياس المقارن	التحليل التنافسي	بحوث التسويق	الهدف العام
تحليل ما يفعله المتفوقون، لماذا، وبأية طريقة	تحليل استراتيجيات المنافسين	تحليل الأسواق وتقسيمها وكذا تأثير المنتجات	موضوع الدراسة الأساسي
الطرق التي تلي حاجيات الزبائن	استراتيجيات المنافسين	حاجيات الزبائن	مجال التطبيق
الطرق وكذلك المنتجات	السوق و المنتجات	السلع والخدمات	الحدود
لا يوجد حدود فهو مستمر : داخلي تنافسي، وظيفي، أفقي	نشاطات السوق	عند تلبية حاجيات الزبائن	مصادر المعلومات
المتميزون في الوظيفة و المنافسون	المحللين	الزبائن	

La Source :Robert C CAMP ,Op. cit, p 205

المقارن يتجاوز التحليل التنافسي :

فالمقارن له دور مزدوج فمن جهة يسمح بتحليل وظائف المؤسسة ومقارنتها مع وظائف المؤسسة المتفوقة ومن جهة أخرى فهو يشكل سيرورة تعلم مستمر ضف إلى ذلك انه يعطي نقاط مرجعية تكون أساسا لتقييم أداء المؤسسة ومن هنا يظهر أن القياس المقارن ليس مرادفا للتحليل التنافسي الذي يعتمد على تحليل أرقام ، نسب ، مؤشرات و عناصر إحصائية فحسب بل يتعداه إلى الطريقة التي أدت إلى الوصول لهذه النتائج، وقياس الفروق الموجودة ليتم فيما بعد التقليص منها بتكليف الطرق المتميزة مع بيئة المؤسسة أي أن القياس المقارن يبين مستوى الأداء الذي يمكن للمؤسسة أن تصل إليه و يبين لها أيضا كيف تصل إلى هذا المستوى⁸⁰

زد على ذلك فالتحليل التنافسي هدفه تحليل استراتيجيات المنافسين بينما يقضي القياس المقارن بتحليل ما يفعله المتفوقون و الرواد، ولماذا يفعلون ذلك، وما هي نتائج ذلك فالطريقتين متكاملتين ، ويمكن اعتبار القياس المقارن كتطور منطقي لليقظة التنافسية - باعتبارها قريبة جدا من التحليل التنافسي - نحو استعمال ديناميكي للمعلومة (تبادل مشترك للمعلومات)

المقارن يتجاوز بحوث التسويق

من جهة أخرى يقترب القياس المقارن من مصطلح بحوث التسويق فهو يتشابه معه من حيث الهدف الرئيسي للدراسة ، فبحوث التسويق ترمي إلى دراسة حاجات الزبائن في حين أن القياس المقارن يرمي إلى دراسة الطرق التي تؤدي إلى تلبية هذه الحاجات من هنا ، يمكننا إذن اعتبار أن القياس المقارن هو امتداد و تعميم لبحوث التسويق⁸¹

و في الأخير ومن خلال هذا الطرح ، يتبين لنا أن القياس المقارن يتفوق على كلتا التقنيتين - التحليل التنافسي و بحوث التسويق - من حيث مجال التطبيق الذي لا يكتفي فقط بالسلع و الخدمات ولكن يمتد أيضا إلى الطرق و الأساليب المستعملة لإنتاجها.

المبحث الثاني: عملية القياس المقارن في المؤسسة

⁸⁰ Fabien LEPOIVRE, Op cit , p p 4 -5

⁸¹ François JAKOBIAK, op.cit, pp 214-215

القياس المقارن هو مقارنة حول موضوع معين بين تنظيم العمل في مؤسسة ما و أفضل ما يجري العمل به خارجها ، المبدأ بسيط لكن التطبيق قد يعترضه بعض الصعوبات فيتطلب الأمر ترتيبات وتحضيرات عديدة فعلية أن تحدد موضوع المقارنة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء تطبيقه مع مراعاة الشروط والمتطلبات اللازمة

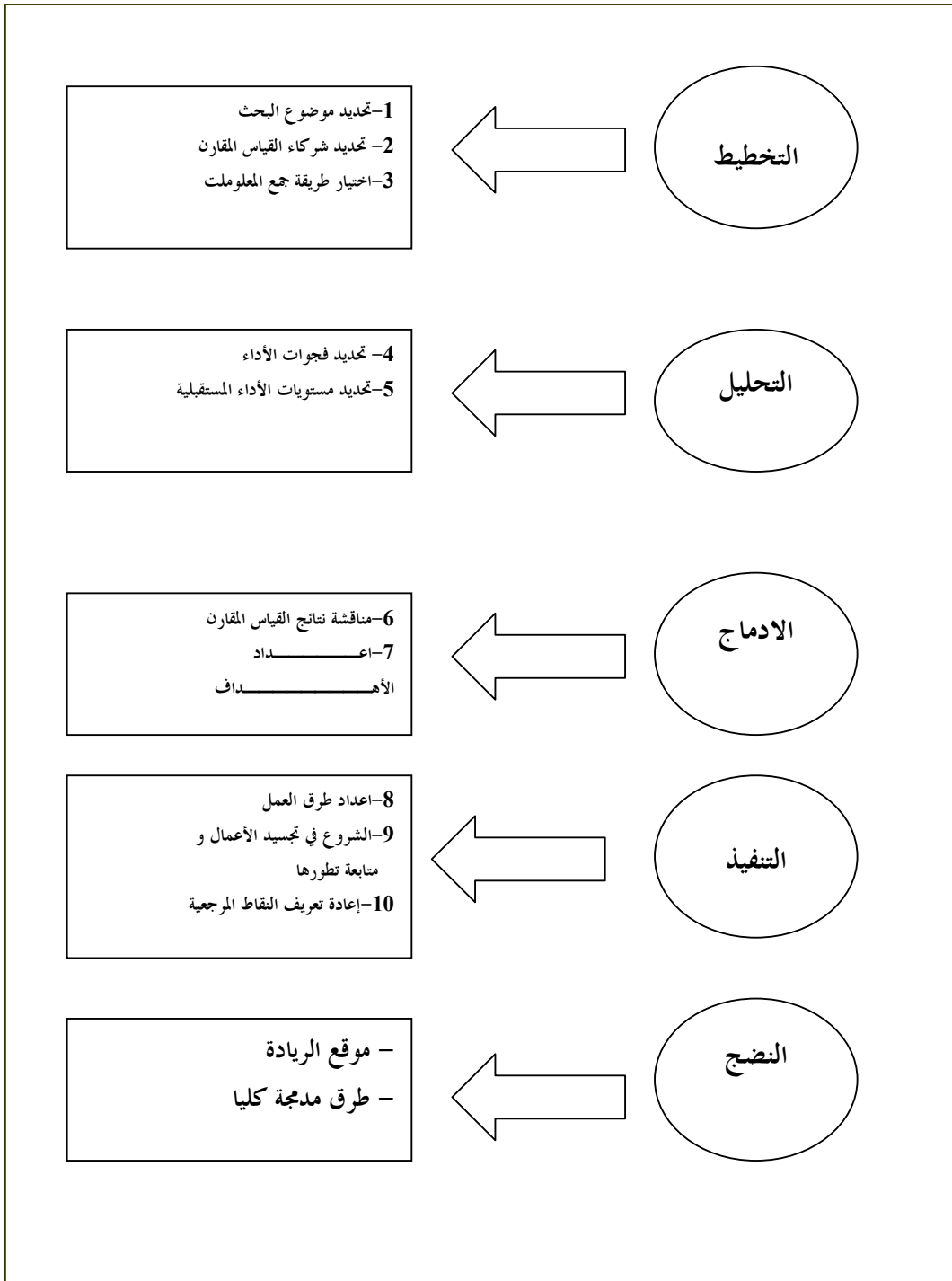
المطلب الأول : مراحل القياس المقارن

تكون منهجية عملية القياس المقارن في واقع الأمر، قريبة جدا من المنهجية المعروفة لدى الباحثين في علوم التسيير المتعودين على تطبيقات ومناهج البحث العلمي ففي هذه المنهجية تقسم عملية القياس المقارن إلى عدة مراحل في كل مرحلة توجد مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لإتمام المرحلة و لكن توجد عدة تصنيفات و تقسيمات لهذه المراحل تختلف من باحث لآخر ومن أهمها تقسيم Robert C CAMP الذي يقترح خمس مراحل* وكل مرحلة تحتوي على عدد متفاوت من الخطوات وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم 2- 04 : مراحل وخطوات القياس المقارن

المراحل	الخطوات
---------	---------

* هناك عدة تقسيمات لمراحل القياس المقارن ومن أشهرها تقسيم JEAN BRILMAN و تقسيم مكتب الدراسات الكندي ERNST & Young



La Source : disponible sur le site :www.marketing-etudiant.fr

من الشكل تتضح المراحل و الخطوات ونفصلها فيما يلي :

1) مرحلة التخطيط: هذه المرحلة تحتوي على ثلاث خطوات :

1-1 تحديد موضوع البحث أي تحديد الهدف من القياس المقارن و يكون باختيار العمليات حسب أهميتها بالنسبة

للمؤسسة وتأثيرها على باقي العمليات الأخرى بحيث يقوم فريق القياس المقارن بفهم وتوثيق هذه العمليات بما يتضمن

وصفا دقيقا لها مع وضع معايير لقياس الأداء ليكون الأمر أكثر موضوعية.⁸²

2-1 تحديد نوع القياس المقارن: و ذلك باختيار الشركاء الذين سيتم معهم القياس المقارن .

3-1 اختيار طريقة جمع المعلومات: فهناك عدة مصادر يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على ما يلزمها من

معلومات ومن أجل ذلك يجب أن تكون لديها يقظة حول ما يدور في بيئتها.

2 مرحلة التحليل : وتعد المرحلة الثانية من مراحل القياس المقارن فبعد جمع المعلومات اللازمة نقوم بتحليلها وفق خطوتين

:

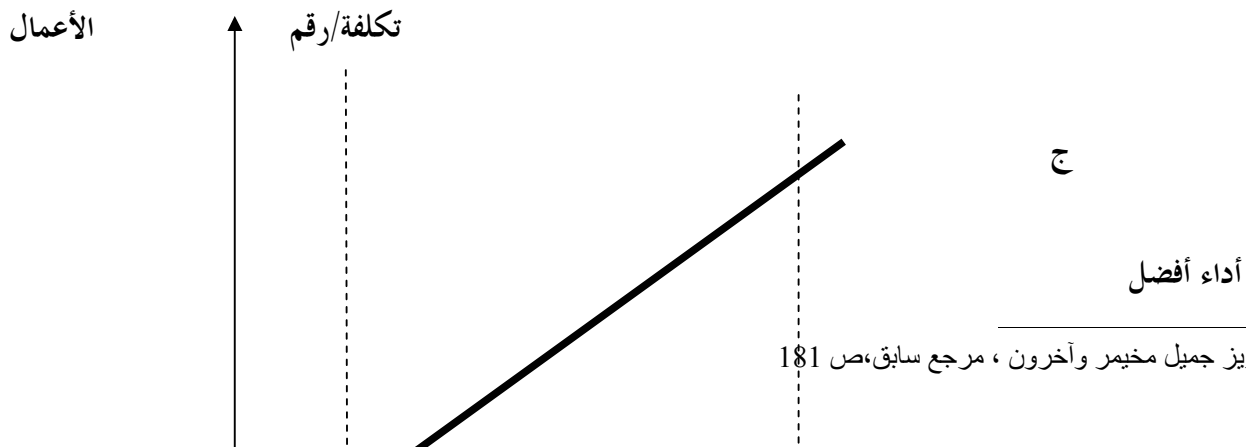
1-2 تحديد فجوة الأداء : وذلك بناء على مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسة الرائدة ، ويمكن أن تكون الفجوة موجبة

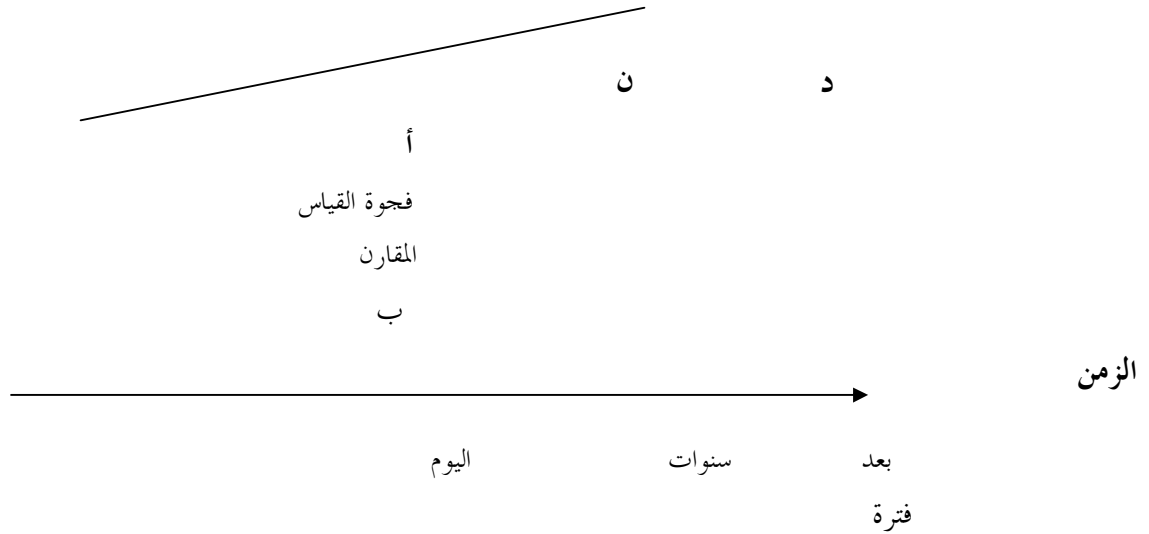
، سالبة أو معدومة وهنا تهتم المؤسسة بالفجوة السالبة لأنها تعبر عن نتائج غير مرضية و تظهر لنا فرصة للتحسين و التطوير

2-2 تحديد مستويات الأداء المستقبلية : عندما تحدد فجوة الأداء يوضع هدف للأداء المستقبلي المرغوب فيه وذلك وفق

الشكل التالي:

الشكل رقم 2-05 : تصور فجوة القياس المقارن





La Source : Robert C CAMP, Op.cit , p 131

في الشكل المبين أعلاه يظهر لنا خطين متقاطعين أحدهما غليظ ويمثل أداء المؤسسة التي قامت بالقياس المقارن و الآخر رفيع يمثل أداء المؤسسة الرائدة، في البداية نلاحظ الفرق الموجود في مستوى الأداء والذي يكون سالبا بمقدار [أب] وبفضل القياس المقارن فقد تم فهم طرق الامتياز وإدراجها ضمن طرق المؤسسة مما أدى الى الوصول الى وضعية المساواة عند النقطة ن ومع مرور الزمن تتفوق على الطرق الأفضل لتحقيق فجوة موجبة بمقدار [ج د]⁸³، من هنا يمكننا القول أن القياس المقارن ليس عملية تقليد أعمى وإنما هو عملية اكتشاف و فرصة للتعلم من الآخرين تسمح بجمع المعلومات التي تمكن من تحديد الأهداف⁸⁴

3) مرحلة الإدماج: في هذه المرحلة يحاول فريق القياس المقارن تبني الطرق الرائدة وتكييفها مع ظروف المؤسسة وذلك بالمرور على خطوتين مهمتين :

1-3 مناقشة نتائج القياس المقارن و إقناع العاملين بها: في هذه الخطوة يقوم فريق القياس المقارن بتقديم ملخص حول

العملية يشمل النتائج الأساسية و التوصيات و تبين الوضعية التي يمكن الوصول اليها لو تم إحداث تغيير في الطرق

المستعملة

⁸³ Robert C CAMP, Op cit , p 131

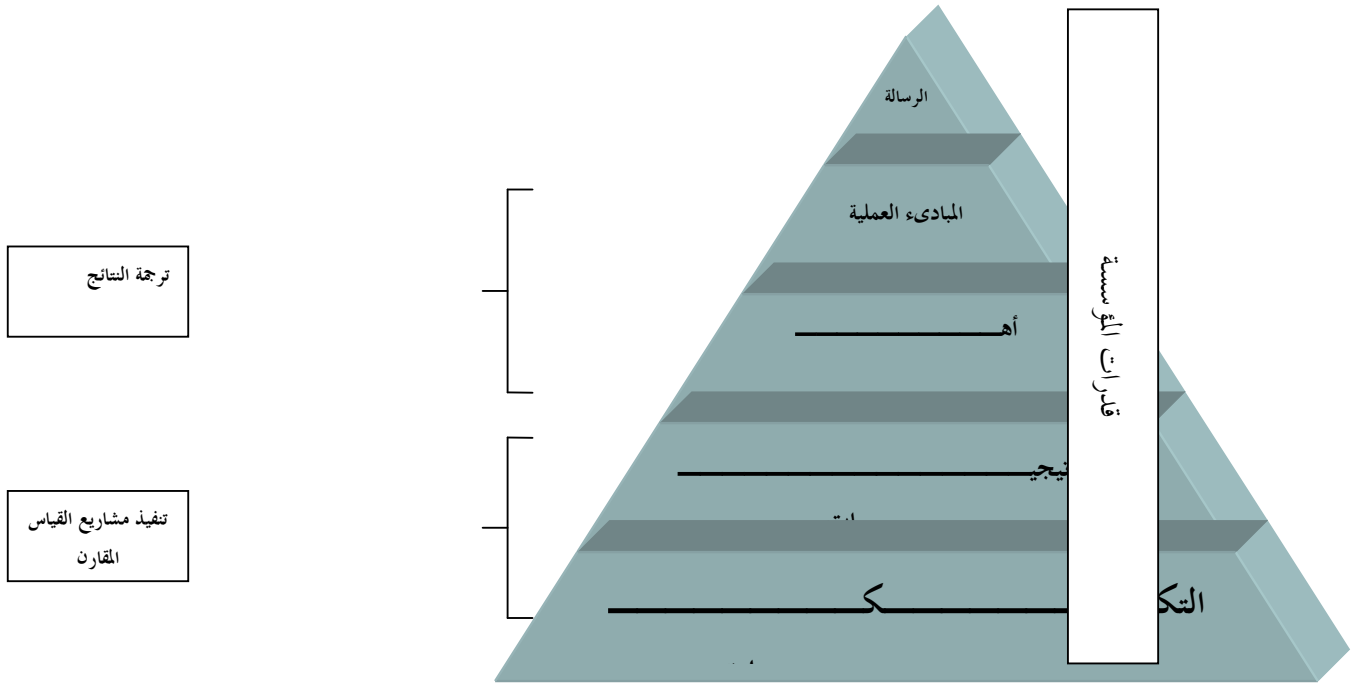
⁸⁴ Robert C CAMP, Op cit , p29

2-3 إعداد الأهداف : بطبيعة الحال ، يتطلب القياس المقارن إعادة النظر في الأهداف وفي طريقة وضعها على ضوء

الطرق الرائدة المكتشفة التي قد تؤدي الى إعادة ترتيب الأولويات . وفي إطار القياس المقارن تكون طريقة وضع

الأهداف على النحو المبين في الشكل أدناه :

الشكل رقم 2-06 : سيرورة وضع الأهداف و تخطيط العمل وفق القياس المقارن



La Source : Robert C CAMP, Op.cit , p 151

فكما هو مبين في الشكل أعلاه ، تكون طريقة وضع الأهداف وفق الترتيب التالي:رسالة المؤسسة، المبادئ العملية،

أهداف الأداء الاستراتيجية والتكتيكات . فالرسالة هنا هي البحث عن الامتياز ثم يأتي بعدها المبادئ العملية والتي تمثل النقاط

الأكثر أهمية و التي بتغييرها ستؤدي إلى تغيير باقي العناصر الأخرى في المؤسسة و نستطيع القول بأن المبادئ العملية هي ترجمة

كيفية للنتائج المتوصل⁸⁵ إليها ، بينما تعتبر أهداف الأداء ترجمة كمية لهذه النتائج ثم نمر بعدها إلى الاستراتيجية

الممكن إتباعها لتحقيق وبلوغ هذه الأهداف ثم تليها التكتيكات التي تبين كيفية تطبيق هذه الاستراتيجية في الواقع العملي .

4) **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة، يتم ترجمة المبادئ و الخطط السابقة إلى عمل ملموس في الواقع ويخضع إلى تقييم

دوري لقياس التطور المحقق وتحتوي على ثلاث خطوات :

4-1 إعداد طرق العمل: لكل مؤسسة قواعد تتبعها في تطبيق طرق جديدة و سنركز على بعض العناصر التي نراها

مهمة للإعداد خطط العمل وهذا من منطلق التطبيق الفعال للقياس المقارن ، وهنا يجب أن نفرق بين الطرق ذاتها

و الوسائل التي من شأنها أن تسهل تطبيق هذه الطرق ومن بين هذه الوسائل المساعدة نجد العمال و الأعمال،

فالوسيلة الأولى تمس الجانب البشري من العملية ويكون بدعم العمال لتحقيق هذا التغيير في طرق العمل بينما

تمس الوسيلة الثانية النشاطات الواجب القيام بها من أجل ضمان العمل المطلوب فهي تحدد : من يعمل ماذا ؟

متى ؟ وكيف .

4-2 الشروع في أعمال ملموسة و مراقبة التطور : في هذه الخطوة يتم وضع الطرق المعدة في الخطوة السابقة في

الفعل وتجسيدها في الأمر الواقع مثل إعادة تخصيص الموارد على الأقسام و الوظائف فالقسم الذي لم يكن ذا

أهمية في السابق قد تصبح له الأولوية بعد القياس المقارن وبالتالي يحتاج إلى موارد إضافية . زيادة على كل هذا،

يحتاج الأمر إلى متابعة ومراقبة حتى نضمن سيره على أكمل وجه.⁸⁶

4-3 إعادة تعريف النقاط المرجعية : بعدما تكون المؤسسة قد قامت بتجسيد القياس المقارن على أرض الواقع ينبغي

لها أن تتخذه كعملية مستمرة ضمن مجالها التسييري لأنه أداة تسييرية فعالة .

وطالما أن القياس المقارن يتخذ كعملية مستمرة في الزمن فعلى المؤسسة أن تراعي التغيرات والتطورات

الحاصلة في طرق العمل الشيء الذي يؤدي إلى بروز طرق أفضل من تلك التي قامت باتخاذها كنقاط مرجعية أو

نقاط ارتكاز (Benchmarks) . مما يعني أن تدخل بعض التعديلات على هذه النقاط المرجعية وفق ما يطرأ

من مستجدات في البيئة . وهذا التعديل لا يكون بشكل عشوائي بل يتم بشكل مدروس حتى تتمكن المؤسسة من

تحقيق أهدافها بكل فعالية وفاعلية .

5) **مرحلة النضج** : بعد التنفيذ الفعلي للخطوات العشرة المشكلة للمراحل الأربعة التي ذكرناها تصل المؤسسة إلى مرحلة من

النضج تعتبر كمحصلة لكل ما سبق . عندما تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة تضمن وضعية الريادة في السوق بدون منازع

لأن طرق القياس المقارن تكون مدججة بشكل كلي في جميع وظائف و عمليات المؤسسة .⁸⁷

المطلب الثاني : استعداد المؤسسة للقياس المقارن

المؤسسة التي تكون جاهزة أو مستعدة للقيام بالقياس المقارن هي المؤسسة التي تملك فريق عمل

محفز ومتقبل للتغييرات ، فهذا الشرط هو شرط جوهري لاستعداد المؤسسة والاستفادة القصوى من القياس المقارن على

الفريق أن يعمل حول الموضوع المناسب وفي الاتجاه الصحيح بحيث يكون اختيار الموضوع قائما على المعرفة الجيدة للمؤسسة

بنفسها و كل ما يدور داخلها، ويتحقق هذا بفضل تقييم و قياس العمليات الضرورية لنجاح المؤسسة، و هذا طبعا يتم بوجود

مقاييس للأداء

■ مقاييس الأداء :

كل قياس أو تقييم مرتبط بمقاس معين في هذا السياق فإن المقياس هو الذي يمثل القياس الموضوعي الذي يوفر لنا

معلومات حول العمليات أو المنتجات أو حول الأداء ككل وهذه المقاييس يجب أن تتوفر على ما يلي:

1. أن تكون مهمة للمؤسسة: فكل عمل وكل نتيجة في المؤسسة يمكن قياسها ، هناك العديد من الطرق التي من

شأنها عمل ذلك فعلى كل فرد أن يختار وحدات القياس المناسبة كل حسب مسؤوليته

2. أن يكون الحصول عليه سهل الحساب: المقياس يجب أن يأتي من المصدر فلهسابه لا نضطر إلى استعمال

قياسات خصوصية أو بحوث شاقة . فالمقياس إذا كان سهلا يمكننا دائما الحصول عليه في الوقت الذي نرغبه

3. أن يكون سهلا للفهم : فالمقياس يعبر عن الأشياء التي يقيسها وعن درجة نجاحها وعن الأسباب التي أدت إلى

النتائج المحصل عليها . سواء كانت ايجابية أو سلبية فيكون معبرا عن كل هذا بحيث يفهمه أي فرد في فريق القياس

المقارن⁸⁸

⁸⁷ François JAKOBIAK , Op.cit , p 219

⁸⁸ Jaques GAUTRON, Op. cit, p 43

4. أن يكون صادقا : فالمقياس قد لا يعبر إلا عن جزء فقط من الحقيقة مما يؤدي إلى غموض حول مستوى الأداء ،

ويتسبب في تصرفات معادية للتغيير فالمقياس يجب أن يكون وسيلة تتمكن المؤسسة من خلالها أن تنمو وتتقدم وليس وسيلة لتغطية و إخفاء أوجه القصور في الأداء الناتجة عن عدم فعالية بعض الوظائف

5. أن يكون مؤقت(متغير) : العالم يتغير الزبائن يتغيرون و المؤسسة تتغير وأداؤها يتطور ، من هذا المنطلق فإن

المقياس يكون مؤقتا وعلى مستعمل هذه المقاييس استغلال المعلومات في الوقت الراهن مع الأخذ في الحسبان معلومات الحاضر القريب

• خصائص المقياس الجيد قدمت بشكل مفصل لأنه مهم جدا في القياس المقارن، واستعمالهم في عدة مراحل منه فهو يمكننا من التعرف بكل موضوعية على مستوى أداء المؤسسة بالنسبة للرائد وكذا يمكن من اختيار المجال أو العملية التي سنجري عليها القياس المقارن وذلك بترتيبها حسب الأولوية .

• زد على ذلك فهي الحكم الذي يشهد بنجاح المؤسسة أو فشلها في استعمال القياس المقارن وفوائد المقاييس لا تتوقف هنا فحسب فبمرور الوقت تقدم معلومات حول بقاء واستمرار نجاعة المؤسسة وحول توقعها

المؤسسات المتفوقة⁸⁹

الخصائص المكملة : زيادة عن الشروط التي يجب أن تتوفر عليها المقاييس لتكون قابلة للاستعمال داخل المؤسسة هناك خصائص تكميلية لتكون قابلة للاستعمال خارج المؤسسة وهي :

1. الشمولية: فإذا استعملت المؤسسة مقياسا خاصا جدا بنشاطها يكون من الصعب إسقاطه على مؤسسات أخرى خارج

مجال نشاطها وبهذا يكون عدد الشركاء المحتملين محدودا. بما يفوت الفرصة على المؤسسة لاكتشاف طرق عمل ذات أداء

استثنائي

2. عدم السرية: في إطار ممارسة القياس المقارن يكون استعمال المقاييس محل تبادل مشترك هذا الاستعمال يفترض أن مقاييس

الأداء ستكون محل اتصال ومناقشة مع الشريك ودون تكتم للحصول على حوار بناء

3. القابلية للمقارنة: في حالة ما إذا كانت النشاطات المقارنة لا تحمل علاقة مباشرة ببعضها البعض للحكم عليها فمن

الضروري إيجاد مقاييس مترابطة وفي نفس الوقت لا تكون مختلطة. بمعنى أن لا تجمع بين أشياء غير متجانسة⁹⁰

* كذلك يجب أن نشير إلى شيء هو أن نفس الاسم لا يحمل دائما نفس المضمون فمثلا تكلفة الالاجودة قد تحوي

أو لا - حسب المؤسسة- الفاقد في المردودية و الإنتاجية، التكاليف المرتبطة بالإجراءات التصحيحية اهتلاك

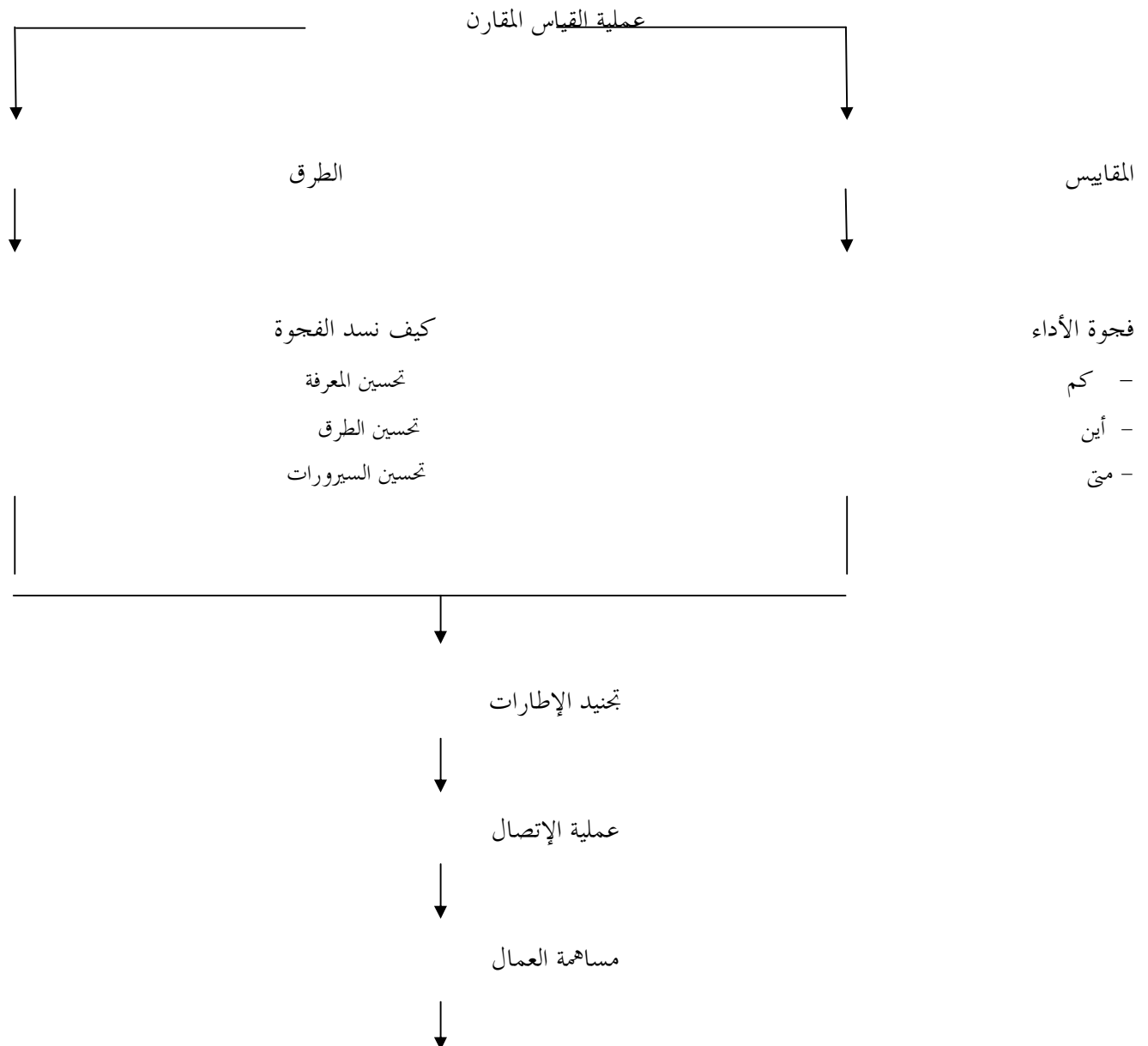
التجهيزات، الوقت الضائع، تأثيرها على الزبائن... إلخ فمن أجل أن لا نخلط الحابل بالنابل ، يجب أن نتعرف على

كيفية حساب هذه المقاييس لكي نتمكن من إيجاد فجوة الأداء الحقيقية

* إذن، فالمقاييس هي وسيلة ضرورية جدا لفريق القياس المقارن لكي يصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة له⁹¹ وفي الشكل الموالي

توضيح أكثر لكيفية مساهمة المقاييس في عملية القياس المقارن:

الشكل رقم 2-07 : نظرة عامة حول عملية القياس المقارن



⁹⁰ Jaques GAUTRON, Op cit, p 45

⁹¹ Jaques GAUTRON, Op cit ,p p 45 -46

cit, p 21.La Source : Robert C CAMP, Op

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن القياس المقارن يقوم على مقاييس الأداء للمؤسسة الرائدة. فالمقاييس تمكننا من معرفة الفجوة بين أداء المؤسسة و أداء الرائد، فتبين كم هو حجمها، أين تكمن هذه الفجوة (في أي قسم، مصلحة، عملية...) وفي أي مجال زمني حدثت هذه الفجوة . بالمقابل يجري البحث عن كيفية سد هذه الفجوة بعد اكتشاف الطرق الرائدة ، ويتم سد هذه الفجوة بالتحسين من الرصيد المعرفي للعاملين أو بالتحسين من الطرق المستخدمة أو تحسين السيوروات التي يجري بها العمل . ومن أجل هذا يجري تجنيد الإطارات لأهم يمثلون النخبة في المؤسسة وهم أقرب للعمال الذين هم تحت إشرافهم فيكون من مسؤوليتهم إجراء عملية الاتصال بالعمال و إقناعهم بالقيام بالمقارن كوسيلة ناجعة للتحسين. ولما تحصل المؤسسة على تفاعل الجميع ومشاركتهم تضمن الوصول إلى مستوى أداء عالي .

المطلب الثالث: عوامل نجاح القياس المقارن:

للقياس المقارن عدة أهداف تسعى المؤسسة للوصول إليها واستغلالها للتحسين و التطوير في أدائها ومنتجاتها من أجل النمو و الاستمرار في عالم المنافسة الشديدة، إلا أن هذا لا يكون إلا إذا راعت بعض الأمور الأساسية و التي يمكن اعتبارها كعوامل لنجاح القياس المقارن.

يعد توفر العناصر التي تعتبر كعوامل نجاح القياس المقارن ضروريا لأنها توفر الظروف الملائمة لتطبيقه في المؤسسة و دون هذه العوامل سوف لن تتحقق الفوائد المرجوة منه ومن بين هذه العوامل ما يلي :

1. دعم واقتناع الإدارة العليا:

كأي عملية تحمل تغييرا فإن القياس المقارن يحتاج إلى الالتزام الثابت من الإدارة العليا لتطبيقه منذ البداية وطول عمله ، وعملية الاتصال الداخلي بين الإدارة العليا و باقي المستويات توحى للعمال بأن إدارتهم تساندهم وتدعمهم و توفر لهم الموارد المالية اللازمة

2. إشراك العاملين في القياس المقارن:

الأفراد العاملين هم الذين سيطبقون القياس المقارن ومن المهم أن تكون لديهم الرغبة و القدرة على تحسين أدائهم و أداء مؤسستهم ككل.

3. فهم كامل للعمليات الداخلية:

يجب أن يكون للمؤسسة فهم كامل ودقيق عن واقع أداء الأنشطة و العمليات المختلفة داخل المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار بتحديد موضوع القياس المقارن أو تحديد المؤسسة الرائدة .

4. الاستمرار :

ينبغي استخدام القياس المقارن كمدخل للتحسين المستمر في الأداء و بلوغ درجة من التفوق للوصول إلى مرتبة الريادة ، وليس كوسيلة لمساعدة المؤسسة في حل المشكلات حين حدوثها- بمعنى أن يكون عملية مستمرة في الزمن وليس عملية ظرفية فقط - فيجب أن يكون هناك تواصل واستمرارية⁹² في الجهود المبذولة اتجاه القياس المقارن حتى يصبح جزءا أساسيا من العمليات التسييرية في المؤسسة .

5. تقديم عائد ملموس:

يجب أن تنعكس آثار استخدام القياس المقارن على أداء المؤسسة في شكل عائد ملموس ، من أجل أن يؤكد على فعالية القياس المقارن مثل :جذب عملاء جدد ،زيادة الحصة السوقية ، تحقيق الفاعلية و الفعالية في الأداء ،زيادة في الأرباح ...

6. مراعاة مراحل القياس المقارن :

عند تطبيق القياس المقارن يجب أن يلم المدرون ومنتخذو القرار بالمراحل المختلفة لعملية القياس المقارن ، واحترام تسلسلها ، كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا بأهمية القياس المقارن⁹³

7. الانفتاح على الآخر :

على المؤسسة الانفتاح لتقبل الأفكار الجديدة و ذلك لإيجاد الابتكار و الإبداع عند تطبيق القياس المقارن على الطرق الموجودة من قبل⁹⁴

⁹² المرجع نفسه ، ص ص 197- 200
⁹³ المكان نفسه

المبحث الثالث : الدور الإنمائي للقياس المقارن

بالنظر إلى ما تواجهه المؤسسات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها الآن تختلف عن الماضي ، فمن الضروري إدراك أن القياس المقارن يمثل أسلوب من أساليب التغيير في طرق العمل وفي سلوكيات الأفراد و قناعاتهم من أجل الوصول إلى النمو المنشود الذي يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق بأقل تكلفة و تتقدم وتنمو بصورة أسرع من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين

المطلب الأول: القياس المقارن ومبدأ التغيير

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية الحقيقة الوحيدة الثابتة فيها هي التغيير، وتميز عصرنا هذا بعصر التغيير و إزاء هذا الوضع وجب على القائمين بتسيير المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة تبني أساليب جديدة تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية و المحافظة على موقعها التنافسي و تطويره و لعل القياس المقارن هو من أحد الأساليب التي تمكن المؤسسة من التغيير نحو الأحسن لفهم العلاقة المترابطة بين احتياجات البيئة الخارجية و بين العمليات الداخلية التي تستخدم لتحقيق تلك الاحتياجات .

أ) مفهوم التغيير:

يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى حال .أما فيما يتعلق بالتغيير في عالم منظمات الأعمال فهو يعني التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ،الإجراءات ، القواعد ... للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وتطوير مركزها التنافسي .من هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة [المؤسسة] مجموعة معينة من القيم المعارف و التقنيات ... مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى ..."⁹⁵ وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بالتدرج بقصد بلوغ الأهداف التنظيمية وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبنّي والتخلي

1. مستوى التبنّي :

⁹⁴ Robert C CAMP ,Op.cit , p 44

⁹⁵ محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية ،مصر ، الدار الجامعية ، 2004 ،ص 170

ونقصد به تبني القيم، المعارف أو التقنيات الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة في إحداث التغيير

في اتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستو تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها ، اعتقادا

بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

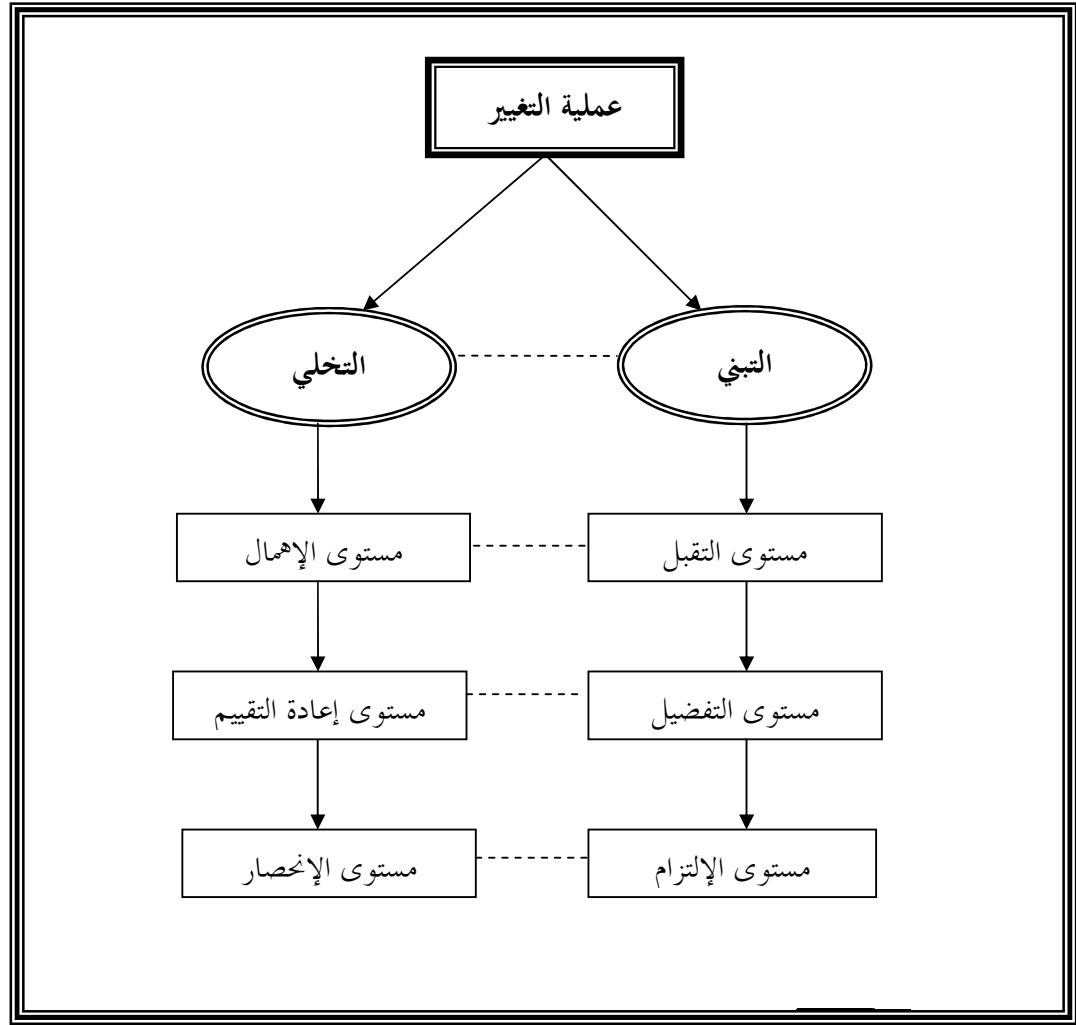
2. مستوى التخلي :

ونعني به التخلي عن تقنية أو قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه

القيمة ثم إعادة توزيع هذه القيمة و إعطائها وزنا ضعيفا فانخفاض و ضيق مجال عمل هذه القيمة

وفيما يلي، شكل يوضح مستويي التبني و التخلي في عملية التغيير:

الشكل رقم 2-08: مستويي التبني والتخلي في عملية التغيير



المصدر: محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 170، بتصرف

من الشكل أعلاه ، يتبين لنا أن مستويات التخلي والتبني متداخلة فيما بينها ولا يوجد تفاوت زمني بينها، فإذا تقبلت قيمة جديدة هذا يعني أنها ستهمل بالتدرج القيمة القديمة، ولما تصل إلى مستوى التفضيل لهذه القيمة الجديدة، فإنها ستعيد النظر في تقييم القيمة القديمة، لتعطيها حجماً ضئيلاً حتى إذا وصلت المؤسسة إلى مستوى من الالتزام بالقيمة الجديدة هنا، يكون التبني كلياً للقيمة الجديدة. بالمقابل، ينحصر مجال عمل القيمة القديمة حتى يزول. وبالتالي، يكون التخلي الكلي عن القيمة القديمة لصالح الجديدة . ولكن وراء كل هذا تقف أسباب تجعل المؤسسة تتخلى عن قيمها وتتبنى قيماً أخرى هذه الأسباب سنذكرها فيما يلي :

(ب) أسباب التغيير:

هناك العديد من القوى والمسببات التي تدفع صاحب المؤسسة أو مسيرها نحو التغيير، وهذه القوى هي

عبارة عن ضغوط تواجه عمل المؤسسات وتأتي هذه الضغوط من مصدرين أساسيين مصدر داخلي ومصدر خارجي :

1. **أسباب داخلية** : هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة بسبب عمليات المؤسسة وعمالها، ويمكن أن

تتمثل بتضارب الاهتمامات و المصالح بين الإدارة والعمال أو بسبب الصراع الناتج عن طموح العمال وزيادة وعيهم .

2. **أسباب خارجية**: هي القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة و بيئتها

الخارجية. وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات، المستجدات، المشاكل، التوقعات و في البيئة الخارجية

المحيطة بالمؤسسة ومن بينها البيئة الطبيعية، ثقافة المجتمع، التطور التكنولوجي السريع، التغيير في تركيبة القوى

العاملة التقادم السريع للمنتجات ...⁹⁶

فباختلاف أسباب التغيير تختلف معها الأساليب التي تتخذها المؤسسة لإحداث التغيير

ج) **مداخل وطرق التغيير**:

هناك أربعة مداخل رئيسية لإحداث التغيير في المؤسسة وهي:

1) **مدخل وظيفي** : ويهتم هذا المدخل بكيفية انجاز الوظائف بفاعلية و فعالية أعلى وذلك من خلال الإثراء الوظيفي أو التوسع

الوظيفي

2) **مدخل بشري (سلوكي)**: ويهتم بالتأثير على قيم و اتجاهات الأفراد و الجماعات و مهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال

عملية التكوين

3) **مدخل فني**: ويهتم بإدخال طرق و أساليب العمل الفنية الجديدة و يشمل معدات جديدة، تكنولوجيا حديثة ...

4) **مدخل هيكلية** : ويهتم بتوزيع العمل، تشكيل الوحدات الادارية ارتباطها، خطوط الاتصال و الصلاحيات و

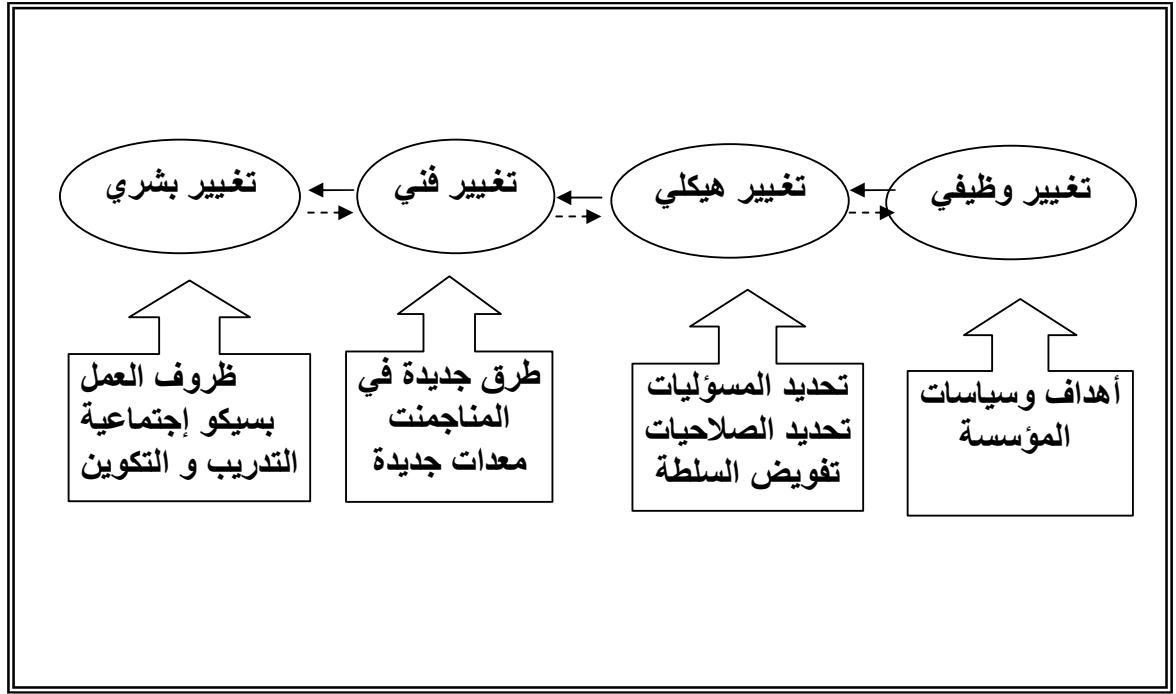
المسؤوليات و هو يشمل تفويض السلطة و نطاق الإشراف⁹⁷

و الشكل التالي يوضح أكثر هذه المداخل الأربعة للتغيير:

الشكل رقم 2-09 : المداخل الأساسية للتغيير

⁹⁶ خثيري محمد و زروقي ابراهيمي، *المقاول بين التغيير والابداع بالمؤسسة*، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاول و الابداع في الدول النامية 14/13 نوفمبر 2007، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التنسيير المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، ص 262

⁹⁷ المرجع السابق، ص 263



المصدر: قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس، مجلة العلوم الانسانية عدد 2007، 34، ص 3، متوفر على الموقع

التالي : www.ulum.nl

(د) معوقات التغيير:

للتغيير عدة معوقات ناجمة عن الطبيعة البشرية اتجاه كل شيء جديد وتمثل في:

1- الخوف من الخسارة المادية : حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير، معظمها ستقع على العاملين

البسطاء ، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير . وفق هذا المنظور . يسود الشك

أن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مما يؤدي إلى تخفيض محتمل للأجر ، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع

العاملين من أن عملية التغيير ستعود بالكسب عليهم ، فإن الجميع سينخرطون و يجتهدون في عملية

إحداث التغيير

2- الخوف من التدرج الوظيفي : قد يتطلب الوضع الجديد توصيفا وظيفيا جديدا ينشئ التزامات تجاري معايير

الجودة مثلا ، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للإلتزام بهذه المعايير و بالتالي التخوف من فقدان المنصب

أو التدرج في السلم الوظيفي ، وهذا كما قد تنشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي ، بالمقابل إذا

تمكن⁹⁸ مسيرو المؤسسة من تلبية حاجة الأمان لدى العمال من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير و قيادة المؤسسة نحو الامتياز فإنهم سيتقبلون الوضع وتقل حدة مقاومتهم .

3-الخوف الاجتماعي : قد يفرض التغيير التنظيمي فصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة ،و قد يفرض عليه حتى، العمل بمعزل عن الآخرين ، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي للمحافظة على الوضع ، أما إذا أدى القياديون دورا إيجابيا و أقنعوا العمال بالتغيير المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي و ذلك بسبب اتساع دائرة التفاعل و المعاملات .

4-عدم الثقة في قائد التغيير : إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير و غياب الحساسية السلبية معهم، يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير دونما الاعتقاد أن هذه الأخيرة متحاملة عليه . لأنها تكثر التوجيهات . ولكي تكسب القيادة هذه الثقة و تقضي على الحساسيات في المهد ، ينبغي أن تشرح الغايات و الأبعاد الحقيقية المتوخاة من التغيير التنظيمي .

5-الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد و أبعادها الحضارية و هذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. و من هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير مراعاة هذا البعد و إدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية .⁹⁹

و فيما يلي شكل يلخص هذه المعوقات و يبين الممارسات الكفيلة بتقليلها أو تفاديها:

⁹⁸ قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 5
⁹⁹ المكان نفسه

الشكل رقم 2-10: معوقات التغيير و السبل الكفيلة بتلافيها



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات الواردة أعلاه

هذه المعوقات التي تظهر في الشكل، مرفوقة بالحلول المقدمة لتجنب وقوعها أو على الأقل التقليل من حدتها . هذه المعوقات تظهر أيضا عند إجراء القياس المقارن باعتباره أسلوبا ينجر عنه تغيير في عدة مستويات بالمؤسسة ، وتقل معوقات التغيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكبيرة وذلك لأن الاحتكاك بين العمال يكون كبيرا وحتى التغيير يكون سهلا وذلك لمرونتها وقرب صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من عامله .

المطلب الثاني : القياس المقارن وسيلة للتحسين المستمر

تواجه المؤسسات اليوم زبائن ذوو رغبات لا متناهية نظرا للثورة المعرفية و المعلوماتية التي تتماشى مع النمو المتسارع في جميع الميادين ، وفي خضم كل هذا، كل واحدة من هذه المؤسسات تسعى سعيا حثيثا لتلبية هذه الرغبات بكل الوسائل و الطرق الممكنة دونما توقف من أجل تدارك التقادم الرهيب للمنتجات

أ) المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و تحدي التحسين المستمر :

يعد التحسين المستمر تحديا ترفعه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسيلتها في ذلك القياس المقارن الذي يساعدها في بلوغ مبتغاها ، لأنها تعرف أنها لو هي توقفت عن التحسين فإن غيرها لن يتوقف و سيستمر في العمل المتفاني، والمضي قدما نحو الرقي و الامتياز . لذلك فهي تستغل كل صغيرة وكبيرة لتمكن من الحفاظ على حصتها السوقية و كذا، إيجاد فرص تسويقية جديدة وهذا لا يتحقق إلا بالانفتاح على الخارج ورؤية ما يجري حولها وتتطلع إلى آفاق الإمتياز و الريادة التي بإمكانها الوصول إليها لو أنها حسنت من أدائها. فالقياس المقارن يمكنها من نيل مبتغاها و يعرفها على أفضل و أحسن الطرق الموجودة في العالم و أكثرها نجاعة و تميزا في عالم، البقاء فيه للأفضل .

فالقياص المقارن هو منبع للأفكار و الإبداع، بحيث يجب المؤسسة إعادة اختراع أشياء موجودة من قبل في مكان آخر، فهو بذلك يبحث عن المعايير، المرجعيات و الممارسات الأفضل بغية تكييف الجوانب الإيجابية و تطبيقها لكي تصبح الأفضل.¹⁰⁰

عامة نقول بأن القياص المقارن يتطلب التواضع لتقبل أن أحدا غيرك، أفضل منك في مجال معين وفي نفس الوقت يتطلب الحكمة لمحاولة التعلم كيف يمكن اللحاق به بل وحتى تجاوزه و التفوق عليه.

فهو ليس مجرد تقليد أعمى ، بل هو عمل دؤوب من القياص و التحليل و التكييف لهذه الطرق ، لتحسن من عملها وتتقدم. فأفضل المؤسسات ليست أفضل في كل شيء، فأى مؤسسة مهما كان حجمها تمارس كما هائلا من النشاطات، من الإمداد الداخلي إلى غاية خدمات ما بعد البيع ، و المؤسسة التي تنغلق على نفسها و تعتقد بأنه لا يوجد شيء تتعلمه من الآخرين يخشى عليها أن تزول وتندثر، والعالم مليء بمثل هذه المؤسسات بالمقابل، فإن المؤسسة التي تقلد ما يفعله المنافسون دون البحث عن تكييف الممارسات الرائدة مع بيئتها الداخلية ، تكون قد قلدت مجرد مظاهر . فلكي يكون التقليد أو النقل من الآخرين ميزة يجب فهم ما الذي يسمح بالوصول إلى أصل الامتياز ، فتقليد لوحة لموناليزا، لم يمكن أبدا صاحبها من أن يصير ليوناردو دافنشي .

أفكار يجب تجنبها:

لكن رغم كل ما يقدمه القياص المقارن للمؤسسة ما زالت هناك بعض الأفكار المغلوطة لمعارضته، نذكرها

فيما يلي مابين وجهة النظر الأخرى التي تدعم مساعي القياص المقارن و هي كما يلي:

1. لكي تكون في أمان عش محبتنا : في عالم المنافسة الذي نعرفه ، سياسة النعام لا تؤدي سوى للموت البطيء . فنحن نعيش

في بيئة كل شيء فيها يتغير بسرعة فائقة ، و الذي لا يتقدم فإنه يتأخر ، والذي لا يقدم شيئا ، لا يحصل على شيء .

2. القياص المقارن وضع للمؤسسات الكبيرة: هؤلاء الذين يعتقدون بأن القياص المقارن موضوع للكبار و أنه ثقيل و مكلف،

يمكن قول نفس الشيء بالنسبة للتسويق . فأى مؤسسة هذه، سواء كانت كبيرة أو صغيرة¹⁰¹ تستطيع العيش دون أن تهتم

بسوقها ومن يستطيع البقاء دون معرفة حاجات و رغبات زبائنه. فكل المؤسسات تقوم بالتسويق (على الأقل تلك التي

تسعى للبقاء) لكن كل واحدة تقوم بذلك حسب إمكانياتها ومستواها ، فالمؤسسات الصغيرة تتعلم من الكبيرة ، التي

¹⁰⁰ Jaques GAUTRON , Op cit , P 55

¹⁰¹ Jaques GAUTRON, Op .cit , p p 57 -58

بفضل إمكانياتها الأكبر استطاعت أن تنمي من إبداعاتها ، من ناحية أخرى، المؤسسات الكبيرة أيضا تتعلم من المؤسسات الصغيرة التي هي أقرب من الميدان فالأفكار الصغيرة تتحول إلى ميزات تنافسية كبيرة .

3. القياس المقارن مكلف : فالقياس المقارن ليس بالصعب ولا بالمكلف إذا كيف مع حاجات المؤسسة . فالمؤسسة التي تملك أموالا كثيرة يمكنها الاستعانة بمستشار أو خبير في القياس المقارن أو تعتمد على فريق يخصص كل وقته لزيارة المؤسسات المتفوقة في أرجاء المعمورة ، و المؤسسة الصغيرة تستعين بمجموعة عمل حول الموضوع الذي يهمها من أجل إيجاد الشريك المحلي الذي يمكنها أن تقارن أداءها به . وتتقاسم معه المعلومات ، زد على ذلك ، فمع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، صار بإمكان هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتعامل مع مؤسسات خارج الوطن ، وفي كل ربوع الأرض بفضل وسيلة الانترنت التي ،تسمح لهم بالتواصل مهما بعدت المسافة، وبتكاليف أقل من الزيارات الميدانية .فبفضل الانترنت صار العالم قرية صغيرة ، يمكن الاضطلاع على كل جديد فيها .

4. القياس المقارن أمريكي و لا يتناسب مع ثقافتنا : من غير المعقول، أن نرفض أسلوب فقط لأنه لم ينشأ عندنا ، فهذه الفكرة أصلا تتعارض مع مبدأ القياس المقارن الذي يقضي بأنه يمكننا دائما، إيجاد في مكان ما أحد يفعل شيئا ما أفضل منا ، فالقياس المقارن هو طريقة للانفتاح على الآخر ، وطريقة لتسهيل التغيير بفضل مساهمة جميع العمال في كل مراحل¹⁰² ، فالقياس المقارن يدعو إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلى الأحسن .

المطلب الثالث : تأثير القياس المقارن على نمو المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

كما رأينا خلال التفصيلات السابقة للقياس المقارن، فإن له أهمية بالغة و فوائد جمة تسمح للمؤسسة من تحسين أدائها وبالتالي يمكنها من التطور و الرقي و السير في مصاف المتفوقين والرواد من المؤسسات . بحيث يعرف المؤسسة على العمليات الأكثر نجاعة للإستفادة منها وتكييفها مع متطلبات بيئتها الداخلية و الخارجية ، فتطبيق النموذج كما هو

¹⁰² Jaques GAUTRON, Op cit , pp 58-59

يخالفه النجاح، فلا بد من التكييف و مراعاة خصوصيات المؤسسة وثقافة أفرادها حتى تستطيع تحقيق أهدافها وفقا لما هو مسطر له، فالقياس المقارن ليس غاية في حد ذاته بل هو أداة للتحسين المستمر في الأداء فهو يزيد من الجودة و يقلل في نفس الوقت من التكاليف و يخفض من الوقت اللازم لإنجاز الأعمال المطلوبة . وهذا التحسين المستمر يقود المؤسسة لتحقيق نمو ملحوظ من خلال النقاط التالية:

1) التعلم يؤدي إلى النمو : يعد تكامل وترابط الميكانيزمات المؤسساتية من الأشياء التي تضمن نمو منتظم للمؤسسات و

الاقتصاد وفي الواقع فإن العوامل و الميكانيزمات المؤسساتية لا تكون مجتمعة بشكل تام فنمو المؤسسة لا يطرح مشكل وجود الترابط و التكامل المطلوب بقدر ما يطرح مشكل كيف يمكن لهذه العوامل و الميكانيزمات أن تتقارب في سياق من التغيير النوعي و المستمر¹⁰³ فالعامل المحدد لعملية نمو المؤسسة هو التعلم أو التمهيّن الذي يكمن الجانب الأساسي فيه ، في تكامل الموارد المتاحة والمستغلة في المؤسسة فالمؤسسة هي وحدة إدارية ذات حدود معينة بما يعني أنها فريق عمل مترابط و متماسك مكون من أفراد ذوو كفاءات متعددة و متنوعة ولكن متكاملة فيما بينها . فالنمو لا يقتضي اكتساب موارد إضافية من السوق (توظيف عمال جدد، اقتناء مؤسسات أخرى ...) بقدر ما يقتضي اكتساب تعلم كيفية استغلال الموارد المتاحة، بشكل أفضل و أكثر إنتاجا. فالموارد الموجودة لدى المؤسسة ليست مستغلة بشكل تام ، فخصوصية الموارد تأتي من طبيعة التوفيق بين الموارد المتاحة لكل مؤسسة ومقدرة هذه الأخيرة على التعلم فسعر المورد في السوق لا يساوي قيمة الخدمة التي يقدمها هذا المورد في المؤسسة¹⁰⁴

والقياس المقارن هو فرصة للتعلم من الآخرين وليس من أي أحد بل من الرواد مما يعني أن هذا التعلم له خصوصية نوعية في القيمة و المنفعة التي يعود بها على المؤسسة و الأفراد العاملين بها ، فهو يثري من الذكاء الجماعي لفريق العمل و يحفز للتعلم المستمر و البحث الدؤوب عن كل ما هو جديد و مفيد للمؤسسة. ومن هنا فإن القياس المقارن يؤثر على نمو المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التعلم من الآخرين حيث أن "قدرة المؤسسة على التعلم هي التي تحدد مقدرتها على النمو"¹⁰⁵ و بالتالي فإن القياس المقارن مهم جدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في النمو لأنه يمكنها من الاكتساب المتزايد للكفاءات و المعارف التي تسمح لها باستغلال الموارد استغلالا أمثلا .

¹⁰³ Robert LEDUFF ,Op. cit , p 232

¹⁰⁴ Op cit , p 233

¹⁰⁵ Ibid

2) **النمو يحتاج إلى التكيف** : لكي تنمو المؤسسة فهي بحاجة إلى التغيير و المقدرة على التكيف لبلوغ أهدافها . فعلى المدى الطويل نمو المؤسسة، ربحيتها و بقاؤها لا يتعلق فقط بفعالية تنظيم الإنتاج بما فيه من مجموعات واسعة من المنتجات. بل يتعلق أيضا، بمقدرتها على إعداد أسس و قواعد متينة، تستطيع بواسطتها أن تكيف وتوسع من عملياتها، في عالم تنافسي متغير وغير مؤكد¹⁰⁶ هذه الأسس هي مثل المقاييس التي يقدمها القياس المقارن كنقاط مرجعية في عملية التحسين بحيث أن التغيير يكون وفقا لهذه النقاط المحددة في الأداء الرائد ويتم تكيف الطرق المستوحاة منها مع عمليات المؤسسة الداخلية للحصول على تجانس في الأداء يتوافق مع الثقافة التنظيمية لتكون الفائدة أكبر وأشمل .

3) **النمو يحتاج إلى معلومات** : النمو المعلومات التي تدله على الفرص الممكنة للاستثمار من جهة و معلومات عن التحسينات التي يفضلها الزبائن، التكنولوجيا المستحدثة و كذا معلومات عن تصرفات المنافسين (يقظة تنافسية) هذه المعلومات لا بد من كونها سليمة وصحيحة حتى تعطي مفعولها¹⁰⁷ و القياس المقارن من جهة يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل فعال ومضمون وشامل لكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة وحتى الداخلية، فهو وسيلة لجمع المعلومات الضرورية وفق ما تقتضيه حاجات المؤسسة من التحسين و التطوير وهذه المعلومات تكون ذات قيمة عالية وذلك نظرا لتمييز وتفوق المصادر المستقاة منها فإن القياس المقارن يوفر للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة المعلومات الأساسية لنموها.

4) **النمو هدف من أهداف القياس المقارن**: صحيح أن القياس المقارن هو عملية مستمرة. لكن، عادة ما تبرز الحاجة إليه عندما تلاحظ المؤسسة تناقضا في نموها بما ينذر بكارثة قد تحل على المؤسسة لو استمر الأمر كذلك. هذا يعني أن المؤسسة تنشأ النمو من خلال قيامها بالقياس المقارن فهي تبحث عن الأساليب اللازمة لذلك . فهي تعرف أن هناك مجالات ممكنة للتحسين في الأداء وان تصبح الأفضل و هذا، بالتعديل المثمر في طرق العمل الحالية¹⁰⁸

5) **القياس المقارن يضاعف النمو**: إن القياس المقارن ونظرا للاستفادة من تجارب الآخرين وتجنب أخطائهم. فمن شأنه أن يزيد من تسارع النمو و التطوير في المؤسسة لأنه يكون قد قلص من المدة الزمنية لتصحيح الأخطاء الواردة ، لأنه

¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Jean-Pierre HUBERAC, Op. cit, p p 162- 163

يمكن المؤسسة من تجاوزها بمسايرة انجازات الرواد في هذا المجال. و قد أثبتت الدراسات أن التحسين الذي يأتي من خبرة

وتجربة الآخرين ينمو مرتين أسرع¹⁰⁹

(6) **القياس المقارن يؤدي إلى الإبداع الذي يساهم في النمو** : لكي تكون المؤسسة متميزة وذات مكانة في السوق، فلا ينبغي

أن تكتفي بتقليد الآخرين فحسب، بل تتخذ هذا التقليد كخطوة للتطوير و الإبداع في المؤسسة، فمبدأ تبني وتكييف

الأفكار الجديدة في المؤسسة ، من شأنه أن يغذي العمليات الإبداعية فيها بأن يوحى لها بالمجالات الممكنة للابتكار و التميز

لأن هذا الإبداع والابتكار هو الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق، وإذا استطاعت أن تحافظ عليها وتجدها في

كل مرة ، فإن هذا حتما سيساعدها على النمو و البقاء و الاستمرار في السوق¹¹⁰

(7) **القياس المقارن نموذج للتضامن و التعاون** : إذ يمكن القياس المقارن من تجسيد التعاون و التضامن بين الشركاء المساهمين

فيه، وتتجلى أسمى مظاهر التضامن ، في القياس المقارن التعاوني الذي يوفر جوا من المساندة و الدعم لكل أعضائه وشركائه

من جهة، ومن جهة أخرى، فإنهم يتعاونون لينمون معا. وبشكل أفضل و أسرع و هذا نتيجة لأثر التآزر (L'effet de

synergie) الناجم عن تعاون هؤلاء الشركاء كما يوفر القياس المقارن الحرية في اتخاذ القرار و كسب مهارات جديدة

بعكس صيغ التحالفات الأخرى التي تقتضي التخلي عن جزء من الحرية لصالح الحليف . وبهذا يؤثر القياس المقارن على

نمو المؤسسة بفضل أثر التآزر الناجم عن تعاون شركاء القياس المقارن .

(8) **القياس المقارن وسيلة لتحسين الجودة** : يندمج القياس المقارن بشكل مثالي في سيرورة التحسين المستمر للجودة في

المؤسسة، فهو يمكن من تطبيق مخططات عمل محكمة، تؤدي إلى تحسين الفعالية الإجمالية للمؤسسة بصورة سريعة جدا¹¹¹

فهو يؤدي إلى تحقيق قفزات إنتاجية و تنافسية هامة¹¹²

• بناء على كل ما سبق نستطيع القول بأن القياس المقارن له دور مهم وفعال في زيادة و تسريع نمو المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة بفضل المزايا الاستثنائية التي يقدمها للمؤسسة ، و بفضل بحثه عن الامتياز .

خلاصة:

¹⁰⁹ Jaques GAUTRON, Op. cit , p 31

¹¹⁰ Fabien LEPOIVRE ,Op. cit , p19

¹¹¹ Jaques GAUTRON , Op. cit , p 85

¹¹² Fabien LEPOIVRE , Op. cit , p 3

من خلال كل ما تناولناه في هذا الفصل نصل إلى أن القياس المقارن أسلوب من الأساليب التسييرية الذي يتيح فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية و بين سير العمليات الداخلية التي تستخدم لتلبية تلك احتياجات، ومن خلال الدراسات التي يقوم بها فريق القياس المقارن تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تكتسب فهما ومعنى جديدين للعمليات الخاصة بها، وتعرف كيف ستنافس المؤسسات الأخرى مهما كان نوع القياس المقارن الذي تستخدمه سواء داخلي، تنافسي، وظيفي أفقي أو تعاوني، و تستطيع أن تستكشف العمليات الرئيسية التي تشكل نقاط ارتكاز يقوم عليها بقاء المؤسسة و استمرارها . وذلك بشكل منظم ومرتب مع المؤسسات الرائدة لاكتشاف أفضل الممارسات و التطبيقات في الميدان العملي وبذلك تكون قادرة على وضع أهداف تمكنها من تحقيق النتائج المنشودة . ولعل الأهمية النسبية لهذا الأسلوب ترجع الى قدرته على إعطاء مقاييس محفزة وخلاقة، تعلم المؤسسة كيفية إرضاء عملائها .

ولنجاح القياس المقارن و استخلاص الفائدة القصوى منه لابد من احترام مراحل تطبيقه مع اقتناع الإدارة العليا به لتمكن من تجنيد العاملين لتطبيق التحسينات اللازمة لمواكبة التغيير الذي لامناص منه في عالمنا المعاصر ، هذا التغيير الذي يكون طبعاً نحو الأحسن والأفضل ليتمكن المؤسسة من النمو والازدهار من أجل أن تضمن البقاء و الاستمرار في ظل بيئة شديدة التنافس بات البقاء فيها للأفضل .

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية للقياس المقارن و تأثيره على نمو

مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر **EAWA**

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى أهمية النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وضرورة وجود إستراتيجية نمو

مختارة وفق إمكانيات و أهداف المؤسسة

لكي تتمكن من البقاء و من مجموع السبل التي تساعدنا على ذلك أسلوب القياس المقارن الذي إذا طبق بطريقة صحيحة يجلب عدة

فوائد للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فهو يسمح لها بأن تتعرف على بيئتها الداخلية و الخارجية و على أفضل

الممارسات المطبقة في العالم.

فالقيااس المقارن يساهم في نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و في هذا الفصل سنتطرق إلى مدى مساهمة القيااس المقارن في نمو

مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر الألمنيوم لولاية الجزائر وذلك بتقديم المؤسسة و مختلف مصالحها و خصائصها و مجال نشاطها ثم بعد

ذلك نقدم تحليلا لنقاط القوة و الضعف لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بعد تشخيص لمختلف العمليات و الوظائف كذا الفرص

والتحديات التي تعترضها، ثم نسرده عملية القيااس المقارن في هذه المؤسسة و تأثيره على أدائها و نموها.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

في هذا المبحث سنتناول التعريف بمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر نشاطها وعملها وكذا طبيعة التنظيم فيها تاريخها وكيفية نشأتها ومختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها وكذا الإمكانيات التي تتوفر عليها

المطلب الأول : النشأة التاريخية لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

تعد مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر مؤسسة متوسطة أما تاريخها منذ الأصل، يمكن تلخيصه في المراحل التالية وذلك حسب التسلسل الزمني للأحداث المؤثرة على حياة المؤسسة والتي جلبت معها تغييرات جوهرية سواء في الجانب القانوني أو الجغرافي في مسار المؤسسة ذاتها :

1958: كانت نشأة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر في سنة 1958 على أيدي خواص بطبيعة قانونية : شركة ذات مسؤولية محدودة للحقوق الخاصة SARL وكان موضوعها صناعة الأدوات المتزلية المصنوعة من الألمنيوم، وكانت طريقة التصنيع تقليدية مستعملين فيها وسائل تقليدية وكان مقر الشركة على مستوى حسين داي في أماكن بمساحة حوالي 1000 م²

1972: في هذه السنة أهملت الشركة من طرف مالكيها بخصوص قدرتها: عشر ملايين دينار جزائري (10 ملايين دج) لتستحوذ عليها الإدارة الضريبية و التي بدورها تنازلت عنها لولاية الجزائر

1973: في هذا التاريخ تحولت الشركة إلى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر (ENTREPRISE D'ALUMINIUM DE LA WILAYA D'ALGER) تحت اسم مختصر E.A.W.A وذلك عن طريق قرار وزاري رقم: 59/73/DG/AA/LL/AECO المؤرخ¹¹³ في 5 ماي 1973 وبهذا تصبح مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر مؤسسة عمومية بعد أن كانت خاصة .

1978: في هذه السنة، ونظرا للتغيرات الحاصلة في المجتمع الجزائري، قررت المؤسسة إعداد مشروع لإنجاز خط إنتاج جديد لإنتاج طنجرة الضغط (COCOTTES MINUTES)، هذا الخط أنجز على مستوى حسين داي و دخل حيز التطبيق سنة 1979

1982: في هذه السنة قررت المؤسسة التوسع، فسجلت مشروع (تحويل وتوسيع مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر) وتم ذلك في مخطط وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية آنذاك. تحت رقم 6.192.1.101.00.04

1984: حصلت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على استفادة من قطعة أرض للتوسيع في نشاطها وتزيد من خطوط الإنتاج وقدرت مساحة قطعة الأرض تلك بـ: 25.000 م² بسي مصطفى هذه المنطقة التي كانت تابعة لولاية الجزائر الكبرى قبل التقسيم الإداري لـ: 1984 أين أصبحت بموجبه تابعة لولاية بومرداس هذه المساحة سمحت بتحقيق توسعات مهمة للمؤسسة

1996: في هذه السنة طرأ تغيير على الطبيعة القانونية لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر حيث، تحولت إلى شركة ذات أسهم (E.A.W.A/S.P.A) SOCITE PAR ACTION

2004: في سنة 2004 تم إنجاز ورشة صيانة و الشروع في إنجاز بناء جديد بـ : 1.000 م² وذلك لتخزين المنتجات النهائية

2005: قرار حوصصة كاملة لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر عن طريق عرض للبيع مازال ساري المفعول إلى يومنا هذا.¹¹⁴

المطلب الثاني: منتجات وإمكانيات مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

تتميز مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بإنتمائها إلى المجال الصناعي بحيث تقدم منتجات منزلية مصنوعة من الألمنيوم موفرة بذلك حاجيات المستهلكين - إلى حد ما - من هذه المنتجات وتتوفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على إمكانيات مهمة تمكنها من المضي قدما وتحقيق نمو لا بأس به لو تم تسييرها بطريقة فاعلة وفعالة. وتتميز مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بصناعة تحويلية للألمنيوم ويتشكل نشاطها الأساسي من أدوات الطبخ المنزلية بمختلف أنواعها .

تقوم مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بتقديم أدوات منزلية مصنوعة من الألمنيوم مخصصة للطبخ والتقديم وتعرض تشكيلة متنوعة من المنتجات مصنفة حسب عائلة المنتجات إلى خمسة أصناف هي:

1) طناجر الضغط : وتحتوي على طناجر بأحجام مختلفة تتماشى وحجم كل أسرة مصممة بطريقة عصرية ومحكمة لتوفر الطهي السريع لربة البيت مع توفير خصائص الأمان اللازمة لهذا النوع من المنتجات التي تعمل على الضغط والتي يمكن أن تتسبب في كارثة إن لم تراعى معايير السلامة فيه ، وحرصا على سلامة زبائنها توفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر المعايير اللازمة لذلك.

2) المنتجات المغطاة بطبقة مضادة للإلتصاق: وهذه العائلة من المنتجات تتوفر على طناجر بأحجام وألوان وأشكال مختلفة وتكون مكسوة من الداخل بطبقة سوداء تمنع التصاق الأكل فيها أثناء الطهي وكذا تحوي قوالب لطهي الحلوى وتقديم الأكل في أشكال جذابة هي الأخرى تعرف تنوعا كبيرا من الشكل المربع والمستطيل إلى الدائري و المدرج بألوان وأحجام مختلفة هي أيضا تحتوي على طبقة مضادة للإلتصاق تسمح بطهي الحلوى بكل أمان . إضافة إلى تشكيلة المقالي بأحجام وألوان متنوعة مكسوة هي الأخرى بطبقة مضادة للإلتصاق ومزودة بغطاء لحفظ الحرارة . 115

3) أباريق القهوة و أواني الحليب: هذه العائلة من المنتجات تتماشى وعادات المستهلكين الجزائريين فأغلبهم يتناول القهوة و الحليب بشكل أساسي خاصة في فطور الصباح وتوفر وتتكون هذه العائلة من المنتجات هي الأخرى من أشكال وأحجام مختلفة لتلبية أكبر قدر من رغبات الزبائن.

4) وعاء الكسكسي : من المعروف أن الأسر والعائلات الجزائرية تشتهر بأكلة الكسكسي لذلك تقدم مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر هذا النوع من الأواني الذي يتماشى مع تقاليد المجتمع الجزائري ويتكون من قدر عالي نوعا ما مزود بكسكاس للطهي على البخار، وإلى زمن غير بعيد كانت المؤسسة تصدر هذه العائلة من المنتجات إلى دول أوروبا وخاصة فرنسا أين تجد إقبالا عليها خاصة من طرف المغتربين الجزائريين و الجالية المغاربية

5) منتجات أخرى من الألمنيوم الأبيض: هذه المنتجات صارت في مرحلة الانحدار حيث كانت في البداية هي المنتج

الأساسي لكن مع ظهور تقنية الأوان الملونة والمكسوة بطبقة مضادة للالتصاق، انخفض الطلب على منتجات الألمنيوم الأبيض، زيادة على وجود منافسة في ما يخص أطباق التقديم أين صارت تتوفر أطباق من الفولاذ غير القابل للصدأ وكذا أطباق من البلاستيك التي صارت تشكل سلعا بديلة يفضلها البعض على أطباق التقديم المصنوعة من الألمنيوم الأبيض.

👉 موجودات و إمكانيات مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

تتوفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على كثير من الموارد المادية والمالية والبشرية التي تقوم على متابعة وإنجاز مختلف المهام والأنشطة الضرورية لبقاء المؤسسة واستمرار تواجدها في السوق وتعتبر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر من أهم المؤسسات في إفريقيا من حيث تجهيزات المصنع: ¹¹⁶

👉 الإمكانيات المادية : تتوفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على مصنع حديث، مجهز و يحتوي على كل

التجهيزات الضرورية لأداء العمل يتربع المصنع الكائن مقره ببلدية سي مصطفى ولاية بومرداس على

مساحة قدرها 25.000 م² سمحت بتحقيق مصنع حديث يتكون من:

■ بناءات للإنتاج: تتربع على مساحة تقدر بـ : 5.200 م²

■ بناءات للإدارة: تتربع على مساحة تقدر بـ : 1.000 م²

■ محطة ضخ المياه: لتوفير المياه اللازمة لعملية الإنتاج

■ محول كهربائي : يقوم هذا المحول بتوفير الكهرباء اللازمة للمصنع بطاقة قدرها 3 x 800 كيلو

فولت

■ محطة لمعالجة المياه المستعملة: تقوم هذه المحطة بتطهير المياه المستعملة والناجحة عن العملية الصناعية

لتحويل الألمنيوم وصناعة الأدوات المنزلية من أجل التخلص من المواد الكيميائية السامة التي قد تضر

بالترية

■ محطة رمي المياه المستعملة: بعد تطهير المياه المستعملة على مستوى محطة المعالجة، تقوم هذه المحطة

بالتخلص من هذه المياه

■ مستودع التخزين: تتوفر المؤسسة على مستودع للتخزين يقدر بـ : 1.000 م²

■ خطوط الإنتاج : تتوفر المؤسسة على ثلاثة خطوط إنتاج رئيسية : خط إنتاج الأواني ذات طبقة

مضادة للإلتصاق، خط إنتاج الأباريق و خط إنتاج طناجر الضغط¹¹⁷

■ قدرة الإنتاج النظرية : تصل قدرة الإنتاج النظرية ، إلى 2.5 مليون وحدة، وهذا نظرا

للإمكانيات الهامة و الحديثة التي تتوفر عليها المؤسسة.

✎ الإمكانيات المالية : تتوفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على إمكانيات مالية تأتي أساسا من مبيعاتها بحيث

بلغ رقم الأعمال المصرح به لمصلحة الضرائب سنة 2008 بـ: 100 مليون دج زيادة عن الدعم المالي المقدم

من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات لدعم مشروع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✎ الإمكانيات البشرية: تتوفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على موارد بشرية هامة تتمثل في الإطارات

التي تقوم على إعداد ومتابعة سيرورة الإنتاج ومختلف العمليات الإدارية إضافة إلى العاملين التنفيذيين الذين

يقومون بالإنتاج والذين يتميزون بخبرة عالية في الميدان حيث أن أغلبهم متواجد منذ فتح المصنع وتضم المؤسسة

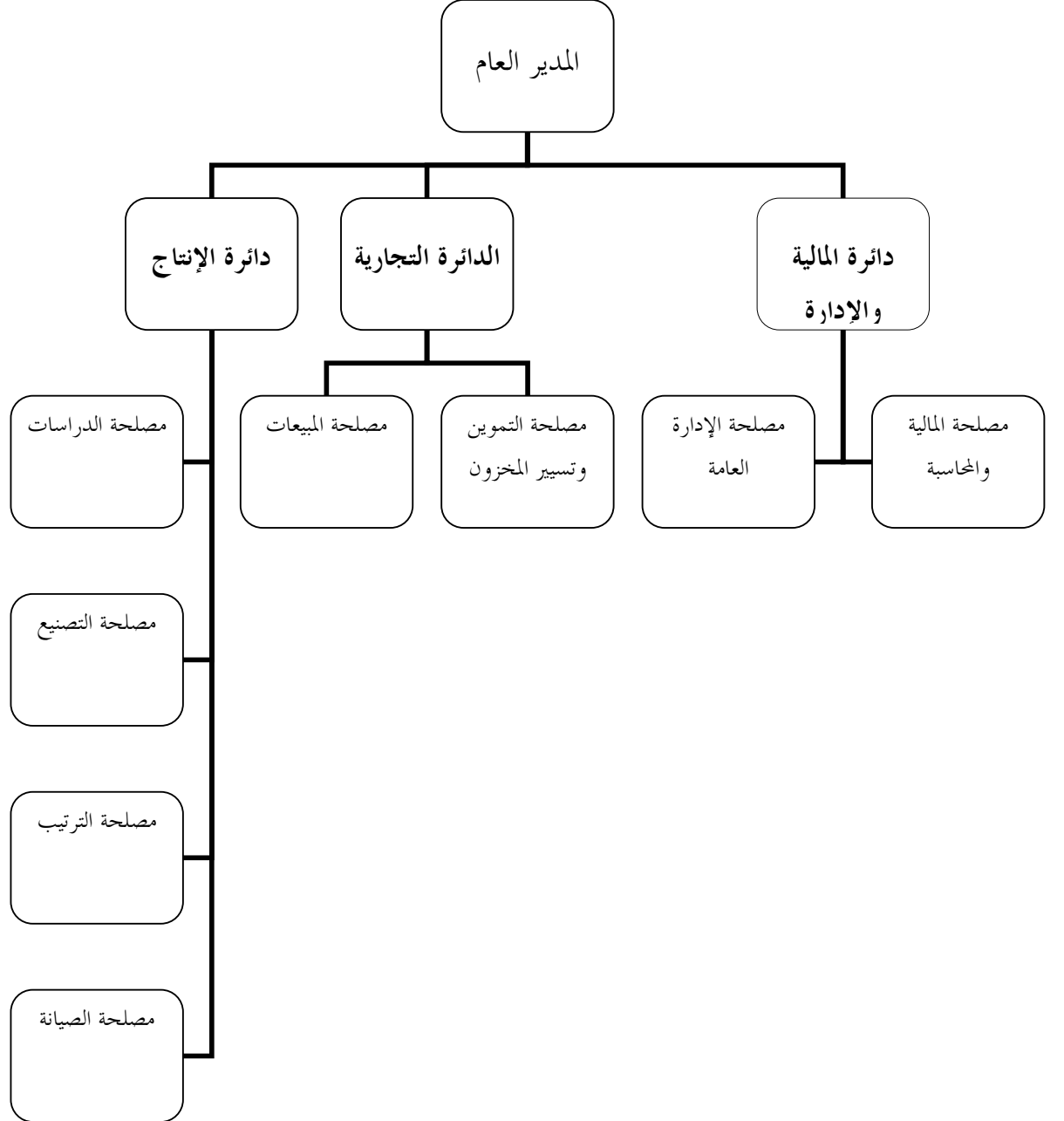
حاليا ما يقدر بـ: 75 عاملا على مستوى سي مصطفى بعد ان أغلقت وحدة حسين داي نهائيا .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

فيما يلي نبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر الذي يتضمن كيفية التنظيم المتبعة في

المؤسسة ومختلف الدوائر و المصالح المتكون منها:

الشكل رقم 3-01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر



لصدر: وثائق المؤسسة

من الشكل المتضمن للهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن استخلاص ما يلي :

● **المدير العام** : وله صلاحية اتخاذ القرارات في المؤسسة وهو القائم على التسيير والتنظيم في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

● **دائرة المالية و الإدارة** : وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة الإدارة العامة كما يلي :

➤ مصلحة المالية والمحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتولي المحاسبة العامة في المؤسسة وتسيير الخزينة وكل ما يتعلق بالشؤون المالية للمؤسسة

➤ مصلحة الإدارة العامة: وتتكون من ثلاثة أقسام : قسم المستخدمين ويقوم بتسيير مختلف الوثائق الادارية الخاصة بالمستخدمين وحفظ ملفاتهم وتسجيل حضورهم .قسم الوسائل العامة ويهتم بكل ممتلكات المؤسسة والعمل على جردها والحفاظ عليها .وقسم آخر هو قسم الأمن و النظافة ويهتم بالوقاية من الحوادث قبل وقوعها وسلامة العمال ونظافة أماكن العمل حفاظا على صحتهم وسلامتهم .

● **الدائرة التجارية**: وتنقسم إلى مصلحتين:

➤ مصلحة التموين وتسيير المخزون و تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين: قسم التموينات : ويقوم بإجراء وإتمام عمليات استيراد المواد الأولية أما اختيار الموردين فيتم بوجود المدير العام .وقسم التسيير المخزون ويهتم بتسيير المخزونات من المواد الأولية

➤ مصلحة المبيعات: وتنقسم هي الأخرى إلى قسمين: قسم مستودع المخزونات من لتخزين المنتجات النهائية وقسم المبيعات يهتم بإجراء عمليات البيع وما يتعلق بها

● **دائرة الإنتاج**: وتعد الدائرة الإستراتيجية في المؤسسة والتي تقوم عليها باقي الدوائر وتنقسم إلى أربعة مصالح :

➤ مصلحة الدراسات: وتنقسم إلى قسمين قسم الطرائق ويتولى دراسة الطرائق المتعلقة بعمليات الإنتاج و قسم مراقبة الجودة ويتولى مراقبة مدى مطابقة المنتجات لمعايير الجودة المطلوبة.

➤ مصلحة التصنيع: وتتولى تسيير و متابعة خطوط الإنتاج الثلاثة المتواجدة على مستوى المصنع

➤ مصلحة الترتيب : وتتولى عملية ترتيب العمليات عند الشروع في تنفيذ مخطط عمل معين

➤ مصلحة الصيانة: وتنقسم إلى قسمين قسم الهيدروميكانيك ويتولى صيانة التجهيزات التي تستعمل الماء أو الزيت

وقسم الإلكتروميكانيك ويتولى صيانة التجهيزات التي تستعمل الكهرباء

* يجدر الإشارة إلى أن هذا الهيكل التنظيمي قد تم وضع هيكل بديل له وذلك بعد إجراء عملية القياس المقارن في إطار متطلبات

تأهيل مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر لكن هذا الهيكل التنظيمي الجديد سنتطرق إليه لاحقا في هذا البحث

المبحث الثاني: تشخيص وتحليل حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

قامت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بتشخيص لنشاطات المؤسسة ومنتجاتها وتحليلها كي تقف على الحالة الحقيقية للمؤسسة لكي تتمكن تكوين قاعدة معلوماتية صحيحة و تتكون لديها نوع من اليقظة التنافسية لاستقطاب المعلومات الخاصة بالأسواق ورغبات الزبائن وكذا بجدة المنافسة والتموقع الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

يكون التشخيص الداخلي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة لكي تتمكن نقاط القوة وترتكز عليها وتنميتها وبالمقابل تحاول التقليل من نقاط الضعف وتقليصها إلى أقصى ما يمكن.

■ **التشخيص المالي:** تتمثل نتيجة التشخيص المالي في النقاط التالية:

نقاط القوة:

➤ تحكم جيد في المحاسبة العامة

نقاط الضعف:

➤ غياب مراقبة التسيير

➤ لا يوجد نظام لحساب التكلفة بدقة (غياب محاسبة تحليلية)

➤ المشكل الأساسي للمؤسسة يكمن في نظام المعلومات الذي يرتكز فقط على المحاسبة العامة

➤ مدة الدفع بالنسبة للموردين (من 3 إلى 4 أيام) إضافة إلى طول مدة تخزين المواد الأولية تتجاوز الشهرين في

بعض الأحيان

■ تشخيص الموارد البشرية: تتمثل نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية

نقاط القوة:

- ✍ العمال لديهم معرفة جيدة عن المؤسسة
- ✍ وجود ثقافة تنظيمية وانضباط لدى العاملين ولديهم شعور بالانتماء للمؤسسة كل هذه الأشياء مترسخة لدى عمال مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر
- ✍ تعدد الوظائف (Polyvalence) لدى عمال الإنتاج أكثر منها لدى الإطارات
- ✍ وجود إرادة التغيير لدى المسيرين
- ✍ مهارات جليلة لدى العاملين نظرا للخبرات المنقولة للعاملين الجدد عن طريق التمهين أثناء العمل
- ✍ لا يوجد زيادة في العمال
- ✍ نسبة الغياب و دوران العمل منخفضة
- ✍ ظروف العمل في مصنع سي مصطفى مناسبة وملائمة للعمل
- ✍ وجود هدوء في علاقات العمل (لا يوجد صراع بين العمال)

نقاط الضعف:

- ✍ بعض الخصائص لدى العاملين (وخاصة الاطارات) لا تتماشى بطريقة جيدة مع متطلبات المنصب فهناك وظائف تعرف نقصا مثل التسويق و الطرائق
- ✍ مستوى الأجر ثابت لا يحث العمال على التحفز، فالجزء المتغير في الأجر مرتبط بنتائج كمية بحتة
- ✍ الاتصال الداخلي غير كافي، نظرا لغياب أدوات وطرق وعادات الاتصال الداخلي بين الرؤساء و المرؤوسين
- ✍ مستوى التكوين أقل من المطلوب
- ✍ الاتفاقيات الجماعية و النظام الداخلي لا يستجيب لإنشغالات العمال

■ تشخيص التجاري :

نقاط القوة

- ✍ حصة سوقية لا بأس بها في السوق الجزائري

للـ سمعة جيدة عن المؤسسة

للـ منتجات ذات جودة

للـ وجود تشكيلة واسعة من المنتجات

نقاط الضعف

للـ لا يوجد اهتمام بوظيفة التسويق والبيع

للـ لا تبذل أي جهود من أجل التعريف بالمؤسسة أو الترويج لمنتجاتها

للـ توجه المؤسسة نحو المنتج بدل التوجه نحو السوق

■ تشخيص الإنتاج:

نقاط القوة

للـ وجود تجهيزات حديثة وإمكانيات هامة

للـ توفر خطوط إنتاج متعددة

للـ المنتجات تراعي الأمن والسلامة خاصة وأنها تستعمل في المجال الغذائي

نقاط الضعف

للـ لا يوجد إبداع على مستوى الإنتاج

للـ عدم وجود دراسات كافية لتحسين طرائق الإنتاج

للـ منتج لا يملك شهادة الإيزو¹¹⁸

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

يتمثل التشخيص الخارجي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر في مسح للبيئة الخارجية للمؤسسة و ذلك بكشف

الفرص الممكنة واقتناصها و كشف التهديدات التي تحدى بالمؤسسة ومحاولة تلافيتها.

■ التهديدات

للحماية احتكار الدولة (اقتصاد السوق)

للحماية تحرير السوق الخارجي وتخفيض التعريفات الجمركية

للحماية اتفاقية التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي الذي سيقدم بإلغاء كلي

للحماية للحواجز الجمركية

للحماية الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة (O.M.C) الذي سيفتح السوق كليا للسلع والخدمات

أمام الدول الأعضاء في المنظمة

للحماية تجانس الأسواق بفعل العولمة وانتشار وسائل الإعلام. بمختلف أشكالها مما أنتج مستهلكين لهم تقارب في الأذواق

و الحاجيات الشيء الذي يجعلهم يتقبلون أي سلعة ترددهم من الخارج

للحماية قصر دورة حياة المنتج أكثر من الماضي و هذا لتسارع عمليات الإبداع و الاستثمار المتواصل

الفرص:

للحماية السوق الجزائري سوق في طور النمو وهناك العديد من الفرص يمكن اقتناصها

للحماية مشروع انجاز المليون سكن ، يعد فرصة لأن الأسر التي ستقطن في مساكن جديدة ستقوم بإقتناء الأواني اللازمة

للبيت الجديد

للحماية وجود قسم سوقية في الجنوب لم تصلها المؤسسة بعد ، بإمكانها دخولها بسهولة

للحماية إمكانية الحصول على شهادة الإيزو 9001 وهذا في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدعم من

وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات

المطلب الثالث: تقييم التموقع الاستراتيجي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

تقوم المؤسسة بتقييم تموقعها الاستراتيجي في الأسواق لتعرف مدى تحكّمها في عوامل النجاح الأساسية لبقائها وتتعرف على

قوى المنافسة في السوق وتكون على دراية بطبيعة زبائنهم لتستطيع تلبية حاجاتهم و توزيعهم الجغرافي و لكي تبني إستراتيجيتها وفق

ذلك

■ تحليل قوى المنافسة : فيما يلي جدول يظهر طبيعة القوى التنافسية الخمسة لبورتر بالنسبة لمتوسط المنتجات¹¹⁹ بالإضافة

إلى طبيعة دور الدولة الذي يعتبر مهما لأنها تقوم بدور المنظم للاقتصاد:

الجدول رقم 3-01 : القوى المحددة للمنافسة

المحددات	قوي	متوسط	ضعيف
ضغط المنافسة الداخلية	+		
القوة التفاوضية للزبائن	+		
القوة التفاوضية للموردين		+	
تهديد السلع البديلة			+
تهديد الداخلون الجدد		+	
دور الدولة		+	

المصدر : وثائق المؤسسة عام 2005

من الجدول السابق يتبين لنا أن قوى المنافسة متباينة فنلاحظ ضغط قوي للمنافسة الداخلية وهذا راجع بالأساس إلى غزو

المنتجات الصينية التي اجتاحت الأسواق ولاقت إقبالا كبيرا من طرف الزبائن رغم أن جودتها أقل من جودة منتجات الألمنيوم

لولاية الجزائر بكثير

¹¹⁹ لمعرفة المزيد من التفاصيل حول تحليل القوى التنافسية لكل DAS على حدى انظر الملاحق من 1 إلى 10

أما القوة التفاوضية للزبائن في معتبرة لأنهم يشترون بكميات كبيرة كما أن لهم بدائل أخرى وهي المنتجات الصينية التي تعتبر أقل سعرا ولكنها أيضا أقل جودة أما تهديد السلع البديلة فهي ضعيفة جدا ولا تكاد تكون سوى في أواني التقديم من البلاستيك أو الفولاذ غير القابل للصدأ أما فيما يخص القوى المتوسطة الأخرى فعلى المؤسسة أن تكون حذرة منها كي لا تشكل عليها خطرا في المستقبل.

■ **مستوى التحكم في عوامل النجاح الأساسية:** فيما يلي جدول يظهر متوسط¹²⁰ العوامل الأساسية التي تتحكم في بقاء

واستمرار مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

الجدول رقم 3-02 : مستوى التحكم في عوامل النجاح الأساسية (FCS)*

ضعيف	متوسط	جيد	مستوى التحكم من E.A.W.A عوامل النجاح الأساسية
	+		السعر و الظروف التجارية
	+	+	وسع تشكيلة المنتجات
+			الإبداع (إدخال متغيرات جديدة، شكل وجمالية المنتجات، مواد جديدة...)
	+		الجودة (ديمومة المنتج، عملي، سهولة استعمال...)
+			صورة العلامة
+			توفر المنتجات (مخزون وتوزيع) والمعلومة (اتصال وترويج)

المصدر : وثائق المؤسسة عام 2005

¹²⁰ لمعرفة المزيد من التفاصيل حول مستوى التحكم في العوامل الأساسية للنجاح لكل DAS على حدى انظر الملاحق من 1 إلى 10
* F.C.S : Facteurs Clés de Succès

من الشكل السابق، يظهر جليا أن المؤسسة لا تتحكم جيدا في عوامل النجاح الأساسية، فما عدا وسع تشكيلة المنتجات وتنوعها، الباقي إما متوسط أو ضعيف وهذا، ليس في صالح المؤسسة فمستوى الإبداع ضعيف كما أن صورة العلامة ضعيفة رغم أنها تشكل عاملا أساسيا للتعريف والترويج لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر.

كما أن توفر المنتجات ضعيف، وهذا يعني أن الزبون قد ينتظر وقتا أطول منذ تقديم الطلبية إلى غاية استلامها .

بالإضافة إلى أن مستوى الاتصال وتوفر المعلومة غير كافي، و هذا يعني أن الزبون سوف لن يجد الاتجاه المناسب ليوجه رغبته أو انتقاداته أو آرائه عن المنتج، وهذا الشيء يعيق نجاح المؤسسة و نموها .

■ التوزيع الجغرافي للزبائن الرئيسيين لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

الجدول رقم 3-03 : التوزيع الجغرافي للزبائن الرئيسيين لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر حسب العدد*

2004	2003	السنوات المناطق الجغرافية
26	35	شمال وسط (حوالي 100 كم عن الجزائر العاصمة)
15	14	الوسط (عين وسارة - جلفة)
19	12	الشرق
2	4	الغرب
-	-	الجنوب
62	65	المجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

في الجدول السابق يبين عدد الزبائن الرئيسيين لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، الشيء الذي نلاحظه هو أن عددهم الإجمالي تناقص من سنة 2003 إلى 2004

في عام 2003: نلاحظ أن أكبر عدد من الزبائن هو من الجزائر العاصمة وضواحيها لتليها منطقة عين وسارة - الجلفة — ومنطقة الشرق ثم منطقة الغرب بعدد ضئيل و في الأخير منطقة الجنوب التي لا يوجد فيها أي زبون للمؤسسة.

الجدول رقم 3-04 : التوزيع الجغرافي للزبائن الرئيسيين لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر حسب النسبة من رقم

الأعمال

2004	2003	السنوات المناطق الجغرافية
% 22	% 29	شمال وسط (حوالي 100 كم عن الجزائر العاصمة)
% 49	% 39	الوسط (عين وسارة - جلفة)
% 28	% 28	الشرق
% 01	% 04	الغرب
% 00	% 00	الجنوب
% 100	% 100	الجموع

المصدر : وثائق المؤسسة

من هذا الشكل يتبين لنا أن منطقة الوسط (عين وسارة - جلفة) هي أكبر منطقة من حيث نسبة الأعمال المحقق معها ونلاحظ كذلك أن النسبة ازدادت بمقدار 10 % خلال سنة واحدة بالمقابل انخفضت نسبة منطقة شمال وسط بمقدار 7 % بينما تحقق أقل نسبة في منطقة الغرب وهي الأخرى انخفضت إلى 1% وهي نسبة ضئيلة جدا، وبقيت نسبة منطقة الشرق ثابتة . ونرى بوضوح أن في الجنوب لا يوجد أي زبائن يتعاملون مع مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وهذا ربما يرجع الى منطقة عين وسارة هي منطقة تحتوي على أسواق أسبوعية (بالجملة) كثيرة وأهمها سوق (حاسي فدل) يقصدها الناس من كل مكان خاصة من الجنوب والغرب ، لهذا فسكان الجنوب يقصدونها بدلا من أن يتوجهوا إلى سي مصطفى بولاية بومرداس .

المبحث الثالث: عملية القياس المقارن و النمو في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر تمت عملية القياس المقارن ضمن متطلبات تأهيل المؤسسة الذي تم بدعم من وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات وقام بها مكتب دراسات معتمد من طرف الدولة وتم أولا تشخيص لنشاطات المؤسسة و منتجاتها كي تصل إلى الحالة الحقيقية التي عليها المؤسسة كما رأينا في المبحث السابق لكي تتمكن من مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الأخرى لتكتشف الفرق بين أدائها والأداء الأفضل .

المطلب الأول: عملية القياس المقارن لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

قامت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بإجراء عملية القياس المقارن مع مؤسسات فرنسية التي يمكن اعتبارها كمؤسسات منافسة لأنها تعمل في نفس النشاط وقد تم أخذ العينة من فرنسا لأن لها تعامل كبير مع السوق الجزائري وتبقى دائما الاعتبارات التاريخية تلعب دورا أو لإعتبرات اللغة لتسهيل التواصل أكثر.

■ خصائص عينة المؤسسات محل القياس المقارن

عينة المؤسسات التي تم اختيارها لإجراء القياس المقارن هي مؤسسات فرنسية وتتميز بما يلي: ¹²¹

- النشاط الرئيسي : صناعة الأدوات المعدنية المترلية

- عدد المؤسسات : تسعة عشرة مؤسسة (19)

- عدد العمال المتوسط : 249 عامل
- القيمة المضافة: 10×14.475^3 أورو
- عامل النقاء: 99 %
- الزمن : 2003-2002

وكانت نتائج القياس المقارن وفق الجداول التالية:

الجدول رقم 3-05: القياس المقارن لهيكل الاستغلال

مؤسسة		عينة المؤسسات الفرنسية**		وحدة القياس	الصيغة *	المؤشر
2003	2002	2003	2002			
الألمنيوم لولاية الجزائر						
2003	2002	2003	2002			
10×0.93^3 أورو	10×0.83^3 أورو	10×43^3 أورو	10×41^3 أورو	قيمة	تجهيز الانتاج/ عامل	تجهيز الانتاج/عامل
00	00	20.6	21.4	%	تصدير/ CA TTC	نسبة التصدير
%21	%21	%37.1	%38.2	%	VA/ CA HT	نسبة القيمة المضافة
01.2	00.9	02.3	02.2	%	رأس مال الاستغلال/VA	معامل رأس المال
27	12	41.7	42.7	يوم	مخزون منتج نهائي +منتج قيد الانجاز	مدة التخزين للمنتجات + منتجات قيد الانجاز
62	71	86.5	87.5	يوم	مخزون /مشتريات HT	مدة تخزين مواد و لوازم

- CA : رقم الأعمال
- TTC : كل الرسوم محتسبة
- VA : القيمة المضافة
- HT : بدون لرسوم

** القيم والنسب المعطاة تعبر عن متوسط العينة

08	03	86.3	88.7	يوم	الزبائن / CA TTC	مدة الزبائن
03	18	69.3	68.4	يوم	الموردين / مشتريات TTC	مدة الموردين

المصدر: وثائق المؤسسة

من الجدول رقم 3-05، نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة التصدير لدى عينة المؤسسات الفرنسية تصل إلى حوالي 20%

بينما هي منعدمة لدى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وذلك لأنها لا تملك شهادة الإيزو التي تثبت أن منتجاتها مطابقة للمعايير.

نسبة القيمة المضافة لدى عينة المؤسسات الفرنسية تقريبا تساوي ضعف نسبة القيمة المضافة لدى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وهذا يشير إلى عدم وجود جهود تسويقية وبيعية حادة في إستراتيجية المؤسسة .

لا يوجد اختلاف يذكر في معامل رأس المال.

مدة تخزين المنتجات لدى عينة المؤسسات الفرنسية أكبر منه لدى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وهذا بما يوحي بوجود مخزون غير كافي لديها وعليها زيادة الإنتاج لتضمن مخزون كافي.

مدة تخزين المواد و اللوازم متقاربة إلى حد ما.

مدة الدفع بالنسبة للزبائن تقارب الثلاث أشهر لدى عينة المؤسسات الفرنسية بينما لا تتعدى 8 أيام أي ما يقارب الأسبوع في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وهذا لا يشجع كثيرا الزبائن فكثير منهم يفضل الشراء بأجل، خاصة الصغار منهم (من ليس لديهم قدرات مالية كافية).

مدة الدفع بالنسبة للموردين تفوت الشهرين عند عينة المؤسسات الفرنسية بينما لا تتعدى ثلاثة أيام في مؤسسة الألمنيوم

لولاية الجزائر وهذا ما يؤثر على سيولة المؤسسة وعلى مدة دفع الزبائن أيضا ، فحتى تستطيع المؤسسة أن تبيع بأجل عليها أن تشتري أيضا بأجل.

الجدول رقم 3-06: القياس المقارن للنمو

مؤسسة		عينة المؤسسات الفرنسية		وحدة القياس	الصيغة *	المؤشر
2003	2002	2003	2002			
الألمنيوم لولاية الجزائر						
7	6	10.2	10.5	%	استثمار الاستغلال/ VA	نمو

المصدر: وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة نمو عينة المؤسسات الفرنسية أكبر من نسبة نمو مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

لكن نلاحظ أيضا أن نمو مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر ارتفع بنسبة 1% خلال سنة

الجدول رقم 3-07: القياس المقارن للمردودية

مؤسسة		عينة المؤسسات الفرنسية		وحدة القياس	الصيغة	المؤشر
2003	2002	2003	2002			
الألمنيوم لولاية الجزائر						
³ 10 x 3,93 أورو	³ 10x 5,99 أورو	³ 10 x44 أورو	³ 10 x45 أورو	قيمة	VA / اليد العاملة المتوسطة	مردودية اليد العاملة
³ 10 x3,69 أورو	³ 10 x 3,49 أورو	³ 10 x32 أورو	³ 10x32 أورو	قيمة	مصاريف العمال/ متوسط العمال	تكاليف اليد العاملة

- VA : القيمة المضافة

746	717	129	173	%	/VA تجهيزات الانتاج	مردودية التجهيزات
-----	-----	-----	-----	---	---------------------------	-------------------

المصدر: وثائق المؤسسة

بالنظر إلى مردودية اليد العاملة و تكاليفها نلاحظ أن هنالك تقارب بين عينة المؤسسات الفرنسية و مؤسسة

الألمنيوم لولاية الجزائر

أما مردودية التجهيزات فهي أكبر في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر من عينة المؤسسات الفرنسية

الجدول رقم 3-08: القياس المقارن للربحية

مؤسسة		عينة المؤسسات الفرنسية		وحدة القياس	الصيغة*	المؤشر
2003	2002	2003	2002			
الألمنيوم لولاية الجزائر						
؟	؟	33.8	35.2	%	الهامش التجاري/ مبيعات البضائع	نسبة الهامش التجاري
؟	؟	62.5	61.9	%	الهامش على الإنتاج / صافي الإنتاج الذاتي	نسبة الهوامش على الإنتاج
05	04	8.2	08	%	نسبة النتيجة الخام للإستغلال / CA HT	نسبة النتيجة الخام للإستغلال

المصدر: وثائق المؤسسة

من الجدول أعلاه، يتضح أن مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر لديها نقص كبير في المعلومات التجارية وعليها أن

تركز على الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لتكون لديها التفاصيل الدقيقة التي تمكنها من

التحكم أكثر في السوق وذلك بإدخال المحاسبة التحليلية في التنظيم .

* CA . HT : رقم الأعمال بدون رسوم

الجدول رقم 3-09: القياس المقارن لتقسيم المداخيل

مؤسسة		عينة المؤسسات الفرنسية		وحدة القياس	الصيغة	المؤشر
2003	2002	2003	2002			
الألمنيوم لولاية الجزائر						
61	61	78	73.3	%	مصاريف العمال / المداخيل المقسمة	العمال
10	11	02.4	02.8	%	مصاريف الفوائد / المداخيل المقسمة	الدائنون
10	10	09.4	08.9	%	ضرائب و رسوم / المداخيل المقسمة	الدولة

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال ما هو مبين في الجدول لكيفية تقسيم المداخيل نلاحظ أن كلا من مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وعينة

المؤسسات الفرنسية يوزعان النسبة الأكبر من مداخيلهم على العمال

كذلك فإن نسبة الرسوم والضرائب متقاربة جدا

ونلاحظ أيضا ان نسبة الديون لدى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر أعلى من نسبة الديون لدى عينة المؤسسات

الفرنسية

بصفة عامة يمكننا القول بأن هذا القياس المقارن بين مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر و كشف لها عن خصائص المؤسسات الفرنسية

أين ستكون الألمنيوم لولاية الجزائر في مواجهتهم خلال السنوات القادمة ، وذلك بإمضاء اتفاقية الجزائر مع الاتحاد الأوروبي.¹²²

كما تحتاج مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر إلى زيادة في رأس مالها الدائم لكي تتمكن من تحديد تجهيزاتها الشيء الذي يسمح لها بالتوظيف الجيد وتطوير نشاطها في المستقبل.

كما يجب على المؤسسة وجوبا مطلقا ، إعادة النظر في استراتيجياتها، من أجل التوجه نحو السوق وليس نحو المنتج مع تامين دور التسويق و البيع اللذين يجب أن يكونا النقطة الأساسية في كل مؤسسة.

المطلب الثاني: مخطط العمل الناتج عن تطبيق القياس المقارن

إن الهدف الأساسي من وراء التشخيص الإجمالي لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر و إجراء القياس المقارن مع عينة من المؤسسات الفرنسية هو تحديد الطرق و الوسائل الملائمة أكثر لنمو المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية من أجل التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئتها لتكون أكثر نجاعة على الدوام . وتم وضع مخطط عمل لتنفيذ النتائج المتوصل إليها حسب الأولوية:

أ- التوجيهات الأساسية:

1. التوجه نحو السوق: وهذا يتم بما يلي :

- تطوير مناخات المؤسسة موجه نحو السوق ، وتوجد ثقافة جديدة في المؤسسة بتبني من الجميع لفلسفة ثابتة هي: إرضاء

الزبون في كل مكان وفي كل لحظة

- معرفة السوق بتفاصيله (معلومات كمية وكيفية عن العرض والطلب) و أن تكون للمؤسسة نظرة شاملة و كاملة عن

السوق (أن تعرف ما يجري في كل مكان وفي كل وقت) فتطبيق اليقظة التنافسية هي ضرورة حتمية في عالم اليوم، لتحصل

على المعلومة في الوقت المناسب و الشيء الذي يسمح لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بالتحكم في المتغيرات الأساسية للسوق

و بأقصر وقت ممكن هو إيجاد وظيفة التسويق و أن تطبق المزيج التسويقي¹²³ بصفة حقيقية من أجل تحقيق الهدف الأعلى

وهو خلق سمعة للمؤسسة وصورة للعلامة

¹²³ المزيج التسويقي يعرف على أنه مجموعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل توسيع عدد زبائنها (ربح حصص سوقية) وجعلهم أوفياء. في الممارسة الفعلية ، يتكون المزيج التسويقي من مجموع العمليات التي تتوزع على الأبعاد التالية (Ies 4 P):

PRODUCT المنتج : لتتبع جيدا يجب أولا ان يكون لديك منتج جيد فمصطلح منتج يشمل جميع خصائص العرض: الخصائص التقنية و العملية والشكلية بالإضافة إلى مختلف الخدمات المكملة

PRICE السعر: يجب ان يكون السعر في الحدود المادية و السيكولوجية التي يكون الزبائن في استعداد لدفعها

PLACE التوزيع: يهدف الى تقريب المنتج من الزبائن وذلك لأن هذا التقريب يرفع من فرص الشراء

PROMOTION: الترويج : الترويج وبما في ذلك الإشهار تهدف الى التعريف بالمنتج وإعطاء صورة إيجابية عنه مع إضفاء هالة بسيكولوجية عليه لجعله مرغوبا أكثر

- سوق الموردين ، هو أيضا يدخل في نفس سياق الأفكار السابقة، فالتسويق إلى الخلف، يجب أن يضع في الحسبان تحويل المورد إلى شريك وحليف، يساعد المؤسسة في سعيها نحو تحقيق رضا الزبائن .

2. مراقبة الإنتاجية الصناعية: ونعني بها ما يأتي:

-التجسيد الميداني لمجموع عناصر التخطيط والإنتاج و الصيانة وتحقيق بصفة متطلبات مبدأ "في الوقت بالضبط" *juste à temps*) أو ما يعرف بمبدأ الخمسة أصفار والذي يستلزم:

☞ صفر مخزون (في المخزونات)

☞ صفر ورق (استخدام الإعلام الآلي)

☞ صفر خطأ (لا يوجد خطأ في المنتجات أو في العملية الإنتاجية)

☞ صفر عطل (تفادي وقوع أعطال في التجهيزات وذلك بصيانتها)

☞ صفر تأخر (التسليم يتم في الوقت المحدد ولا يوجد تأخير في مواعيد التسليم)

- وضع معايير لحساب الإنتاجية و البحث الدائم عن امكانيات التحسين، وذلك بتطوير مرونة مثلى لنظام الإنتاج (عمال و آلات)

- توفير مجموعة من العناصر المادية والبشرية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الصناعية، مع التحكم في القدرات والتكاليف و كذا استخدام الموارد بفاعلية لتمكن من التصدي لأي مخاطر¹²⁴ في كل الظروف

3. نظام معلومات مناسب: ونقصد به ما يلي:

- فتح نظام المعلومات حتى يستطيع أن يتضمن ويعالج المعلومات الخارجية (والتي يجب جمعها أولاً) إضافة إلى المعلومات الداخلية (والتي يجب تعميمها)

- التحول من نظام معلومات محاسبي إلى نظام معلومات تسييري. فنظام المعلومات الحالي يعتمد أساساً على معطيات تاريخية (التي تتعلق بشكل كبير بالحاسبة العامة) والتي تعطي معلومات إجمالية (إذن فهي ليست جيدة كونها بدون تفاصيل) وتكون معطيات بعدية (فهي ليست جيدة أيضاً، لأنها متأخرة) إذن يجب اتخاذ نظام معلومات يناسب مع متطلبات التنافسية و حاجات المناجنت.

- إدماج نظام المعلومات في تطبيق واحد مؤمن، فكل وظيفة أو قسم في المؤسسة يجب أن يكون له مكان خاص به في هذا النظام فعليها أن تغذيه بالمعلومات الخاصة بها وبالمقابل تتلقى المعلومات التي هي في حاجة إليها.

فالمعطية أو المعلومة يجب أن تكتب مرة واحدة فقط، وبعد ذلك يتم معالجتها حسب حاجة كل وظيفة أو قسم، والأداء يكون مقاسا بصفة دائمة وينشر في لوحة القيادة التي تضمن له متابعة مستمرة .

وعندما يتم التمرن على هذا النظام، سيقوم بتوفير المعلومات الكافية آليا، ليعرف كل شخص في التنظيم في كل وقت أين يعمل وما الذي يجب عليه فعله.

4. تطوير القيمة المضافة: ونعني بها ما يلي:

- العمل بصفة دائمة على تحسين الجودة، فالجودة ليست محددة فقط بالخصائص الفيزيائية للمنتج إضافة إلى كون هذه الأخيرة ذات أهمية بالغة كون منتجات مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر مرتبطة بالتحضير الغذائي، فهي غير كافية فالجودة غالبا ما تحمل بعدا ذاتيا ، فالشكل الحجم ، صورة العلامة ... هي لوحدها يمكن أن تجعل منتج ما جيد أولا لدى المستهلك. فالجودة يجب أن يجب أن تكون مدعمة بمعايير (الصرف الصحي، الأمن والسلامة، الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتج) من جهة و تكون متماشية مع حاجات المستهلكين من جهة أخرى.

- يجب التذكير أن المؤسسات الرائدة في العالم تستثمر حوالي 4.5 % من رقم أعمالها السنوي لتحسين الجودة.

- الجودة ليست فقط، معايير. حتى وإن كانت هذه الأخيرة ضرورية لبيع المنتج وتصديره بقدر ما هي فلسفة حياة في المؤسسة تشمل كل صغيرة وكبيرة فيها

- تطوير سلاسل الإمداد للخلف وللأمام، التموين و التوزيع مع التطبيق الفعلي لـ: « juste à temps »

- تطوير القدرة على الإبداع، والتي لا تتطلب من مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر استثمارات ثقيلة في البحث والتطوير، بقدر ما تتطلب فهما جيدا لاستعمال المنتجات من طرف الزبائن و المتطلبات الجديدة المرتبطة بتغير العادات الغذائية (تحت تأثير ما يستورد من الخارج وما يعرض على شاشات التلفزيون ...) حول ما هو المنتج الجيد (شكل، لون، حجم، مادة ...) وغالبا ما يتعلق الأمر بتعديلات طفيفة أكثر من كونها تغييرات جذرية في المنتج

- في الحقيقة، تطوير القيمة المضافة، لا يرتبط فقط بتطبيق المبادئ المذكورة أعلاه بصفة فردية، ولكن يرتبط أساسا بالانسجام والتنسيق بين الجميع.¹²⁵

ب- الاختيارات الإستراتيجية: وتكون حسب أهداف إعادة تموقع مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر في السوق

1. عوامل النجاح الأساسية: ونعني بها ما يلي:

- عوامل النجاح الأساسية هي محددات التنافسية والتي ينبغي للمؤسسة معرفتها وفهمها بدقة من أجل أن تتصرف في السوق بالشكل الذي تريد أن تتموقع عليه وتحدد المكان الذي تريد أن تحتله على الدوام . فعوامل النجاح هي الأدوات الحقيقية للقدرة التنافسية و التي يجب للمؤسسة أن تتحكم فيها أحسن من غيرها من الدفاع عن حصتها السوقية وتنميتها.

- تختلف عوامل النجاح الأساسية حسب الزمن ولعدة أسباب من تكنولوجيا حديثة إلى فرض وترسيخ صورة العلامة التي تكون مدعمة بمزيج تسويقي متنوع.

- التغيير في العوامل الأساسية للنجاح هو نتيجة لأعمال جديدة، تقوم بها المؤسسات الرائدة ، التي لها المقدرة على تغيير هيكله السوق.

- وفي حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر العوامل الأساسية للنجاح يمكن ذكرها كما يلي:

☞ السعر و الظروف التجارية للمبيعات

☞ وسع وعمق تشكيلة المنتجات

☞ الإبداع (إدخال متغيرات جديدة ،تصميم وجمالية المنتج، مواد جديدة...)

☞ الجودة(ديمومة المنتج ، ان يكون عملي وسهل الاستعمال ومطابق للمعايير)

☞ صورة العلامة

☞ توفر المنتجات والمعلومات

2. كفاءات و مهارات المؤسسة: ونعني بها:

- اختيار إستراتيجية مناسبة للمؤسسة لا يتعلق فقط بمعرفة العوامل الأساسية للنجاح ولكن يتعدى الأمر إلى ان تكون على دراية تامة بالأشياء التي تشكل كفاءاتها الخاصة و المتميزة ، فباستغلال و تثمين هذه الكفاءات والمهارات المتميزة (الموجودة) وتطوير

الكفاءات والمهارات التي تنقصها (غير الموجودة أو الضعيفة) تستطيع التحكم في عوامل النجاح الأساسية بصفة أفضل من منافسيها ، و تستطيع حتى أن تفرض قيمها الخاصة في السوق الشيء الذي يغير من قواعد المنافسة .

- وضع برامج للتكوين لتقوية المعارف لدى العمال ليتمكنوا من تحقيق مخطط العمل الذي من شأنه أن يحسن القدرة التنافسية للمؤسسة و يزيد من نموها¹²⁶

ج- اختيار التنظيم:

- وذلك بإدماج كل النتائج التي تم الوصول إلى أنها ضرورية لبقاء و استمرار مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر ومنها التسويق ،

المحاسبة التحليلية ، وضع نظام معلومات، الجودة وتنظيم أكثر للعملية الإنتاجية وتطوير التموينات و تسيير المخزون

د- إنجاز دراسات : وتتمثل في إنجاز دراسات مختلفة تمس كل المجالات المتعلقة بأنشطة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر و أن تضعها

حيز التطبيق وفق جدول زمني محدد وهذا ما يتضمنه الجدول التالي:

الجدول رقم 3-10: الدراسات الواجب القيام بها من طرف مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

المدة	الأهداف	الدراسات
3 أشهر	- تحديد معايير الإنتاجية - تحسين نسبة استعمال القدرات	1- على المستوى الصناعي: أ) دراسة الإنتاجية:
1 شهر	- تقييم امكانية وضع معايير لجودة المنتجات والطرائق - تقييم امكانية تجسيد ضمان الجودة	ب) تدقيق الجودة
شهرين(2)	- انتقاء التجهيزات التي يحتفظ بها، تجدد أو تعوض - تحديد برنامج التجديد	ج) دراسة لوضع برنامج لتجديد التجهيزات

	لتزويد نظام المعلومات التسويقي و تحسين مخططات الإنتاج	
شهرين (2)	- تحديد الحاجات و الموارد المعلوماتية ، واختيار النظام الأكثر ملائمة	4- على مستوى المعلومة: - دراسة لوضع نظام معلومات مناسب و ناجع
1 شهر	- تحديد الهيكل المناسب و الأهداف الأساسية الموكلة إلى كل وحدة هيكلية لجعلهم في شكل منسجم	5- على مستوى التنظيم: أ) دراسة التنظيم
12 شهر	- وضع طرق للتنظيم والتسيير - الحصول على شهادة الإيزو	ب) دراسة المعايير
6 أشهر	- التحكم في التكاليف، عتبة المردودية، الهوامش، الإنتاجية و المساهمة في سياسة التسعير	6- على مستوى المالية والمحاسبة أ) دراسة لوضع محاسبة تحليلية
6 أشهر	- تحسين نظام المحاسبة وجعله يتماشى مع الشروط الجبائية الجديدة	ب) دراسة وضع في إطار معايير الدولية للمعلومة المحاسبية
3 أشهر	- ضمان مراقبة وظيفية و عملية دائمة - العمل الدؤوب من أجل التحسين المستمر للأنشطة و المردودية	ج) دراسة و تجسيد مراقبة التسيير

المصدر: وثائق المؤسسة

* من الجدول نرى أن المؤسسة قد رسمت كل الخطوات اللازمة التي تمكنها من تحسين جودتها و بأن تنمو وتزيد من قدرتها التنافسية في السوق وهذا وفق مخطط زمني لكل خطوة تخطوها إلى الأمام .

المطلب الثالث: تقييم عملية القياس المقارن و نمو مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

بعد أن قامت المؤسسة بعملية القياس المقارن و عرفت الفارق بين أدائها وأداء عينة المؤسسات الفرنسية، قامت باستخراج

النتائج و وضعها حيز التطبيق لكي تسير في اتجاه النمو و الامتياز

1. تقييم الانجازات :

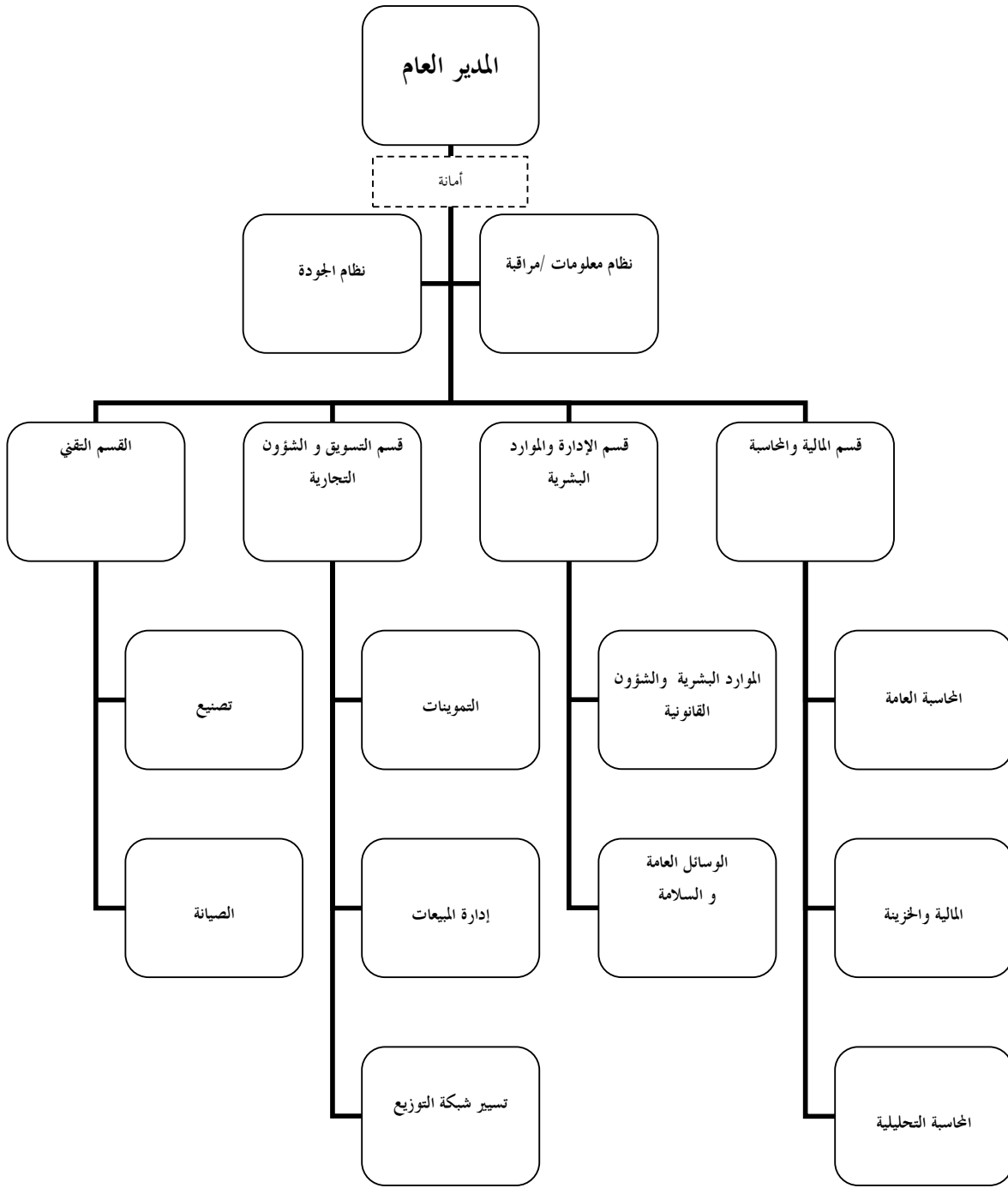
مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر لم تنه بعد تطبيق كل النتائج التي خرجت بها الدراسة لكن مع ذلك حققت بعض الانجازات

المهمة في الميدان :

■ إحداث تغيير في التنظيم و تبني هيكل تنظيمي جديد وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 3-02: الهيكل التنظيمي الجديد* لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

* هذا الهيكل التنظيمي الجديد تم تجسيده على الواقع جزئيا



المصدر: وثائق المؤسسة

هذا الشكل يبين لنا الهيكل التنظيمي الجديد الذي جاء كنتيجة لعملية القياس المقارن، فتم إدخال وظائف جديدة لم تكن

من قبل و التي أظهر القياس المقارن أنها مهمة و ضرورية لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر التسويق، المحاسبة التحليلية، نظام المعلومات

ونظام الجودة

- فجاء نظام الجودة هو قيد الإنجاز ويعمل على إجراء العمليات اللازمة للحصول على شهادة الإيزو 9001 ويقوم بهذه الإجراءات شخص مختص في إدارة الجودة . ويأتي نظام الجودة بعد المدير العام، لأن جميع عمال مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر مسؤولين عن جودة نشاطاتهم، فلكل شخص الحق - فيما يتعلق بعمله - أن يحدد ويسجل كل عملية غير مطابقة للمعايير سواء في المنتج، في طريقة العمل، في مكان عمله، أو في نظام المانجمنت . ولقد لاحظنا هذا جليا في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر فنلاحظ أثر نظام الجودة من أعوان الأمن إلى غاية الاطارات. ففي مكتب الاستقبال نلاحظ طريقة استقبال متحضرة تنم عن ثقافة تنظيمية متميزة تظهر عليها ملامح الجودة الشاملة .

فبالنسبة لمؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، الجودة لا تكمن فقط في العوامل المادية بل تتعداها إلى سلوكيات الأفراد العاملين وظروف العمل وحتى نظافة المكاتب وأماكن العمل¹²⁷ أيضا الشيء الذي يلاحظ و يجدر الإشارة إليه هو تعليمات السلامة المنشورة في كل مكان وهذا حتى يتسنى لكل عامل قراءتها و الانتفاع بها.

- نظام المعلومات هو أيضا، يأتي بعد المدير العام، فهو ليس مرتبط بقسم ما وإنما يشمل جميع أقسام المؤسسة ويربطها ببعضها البعض. و أوكل أمر نظام المعلومات إلى اختصاصي في الإعلام الآلي ليزود مختلف أقسام مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بالبرمجيات المناسبة مع كل وظيفة، بشكل يسمح بتنقل المعلومة من مصدرها إلى المكان المناسب لها (الذي يحتاج هذه المعلومة). و بالتالي يوفر نظام المعلومات هذا الكثير من الوقت والجهد في البحث عن المعلومة اللازمة زيادة على ذلك، يسمح نظام المعلومات بتأمين يقظة تنافسية للمؤسسة من خلال التغذية العكسية التي ترد إليه خاصة من قسم التسويق و اقتراحات الزبائن

- نلاحظ أيضا في الهيكل التنظيمي الجديد إدراج قسم للتسويق ، وهذه نقطة مهمة جدا أقدمت عليها مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر فبعد عملية التشخيص الخارجي والقياس المقارن أدركت أنه لا ينبغي أن تنتظر فقط مجيء الزبون (الاعتيادي الذي يعرف المؤسسة) ليشتري منتجاتها بل عليها أن تسعى هي إليه، بأن تدفع المنتجات إلى الزبائن (قوة بيع)

وتخلق لديهم الحاجة إلى منتجاتها

وفي هذا السياق قامت باقتناء سيارات للتوزيع ورسمت عليها كل منتجات المؤسسة وطبعا العلامة التجارية للمؤسسة مرفوقة بكل المعلومات للاتصال بها

¹²⁷ مقابلة شخصية مع المسؤول عن نظام الجودة في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

كذل قامت بوضع لافتات في الطريق لتدل على مكان تواجد المؤسسة وهذا ما يسهل عملية إيجادها دون عناء و هذا أيضا يساهم

بالتعريف ب مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

2. تقييم النمو في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر :

لدى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر رؤية للنمو، فهي تريد البقاء والاستمرار في السوق، فبعد أن بدأت تعرف تراجعاً في رقم الأعمال منذ 2005 بسبب دخول المنتجات الصينية خاصة أحست بالخطر وقامت بإجراء القياس المقارن حتى تعرف النقائص التي لديها مقارنة بمؤسسات العينة المختارة وتصحيحها، كي تضمن في المستقبل أداء أفضل وجودة أعلى وبالتالي نمو أكثر. فبعد استكمال إجراءات الحصول على شهادة الإيزو 9001 ، تتوقع المؤسسة وصول رقم أعمالها إلى الضعف في نهاية عام 2009 هذا على المدى القصير، أما على المدى المتوسط (خلال الثلاث سنوات القادمة) فتقدر نمو في رقم الأعمال بقيمة 50 مليون دج كل

سنة¹²⁸

- و توجهت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر إلى نموذج النمو الداخلي ، بحيث قامت بالتوسيع في موجوداتها المادية بحيث اقتنت استثمارات جديدة لتحديد هيكلها الصناعي

- كما تبحث أيضا عن إدماج عمودي إلى الخلف (هي في صدد البحث عن موردين يقبلون الشراكة معها)¹²⁹ وهذا النوع يعد ضمن النموذج الخارجي للنمو

من النقطتين السابقتين يتبين لنا أنه يمكن للمؤسسة المزج بين نموذجي النمو الداخلي والخارجي معا، لتزيد من فرص النمو دون أن تكتفي بنموذج واحد عندما ترى ضرورة لذلك.

3. تقييم عملية القياس المقارن في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر:

من خلال التمعن في عملية القياس المقارن التي قامت بها مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر مع عينة من المؤسسات الفرنسية نجد أنها استعملت القياس المقارن التنافسي حيث أن عينة المؤسسات المختارة تعمل في نفس النشاط وتنتج نفس المنتجات تقريبا، وفكرة المقارنة مع مؤسسات من خارج الوطن توحى بفكرة أن اختيار شريك أجنبي يقلل من الحساسية التي تدور حول سرية المعلومات.

¹²⁸ مقابلة شخصية مع المسؤول عن نظام الجودة في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر

¹²⁹ وثائق المؤسسة

مراحل القياس المقارن في مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر تبدو متداخلة فيما بينها، ففي الواقع نرى بأن هذه المراحل تشكل نسيجاً واحداً، فكل مرحلة تكمل الأخرى

- نلاحظ أيضاً أن بعض الخصائص التي تتميز بها مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر جعلت القياس المقارن ينجح ومنها :

للإدارة العليا للقياس المقارن وتوفير الرغبة في التغيير هذا ما بينه التشخيص الداخلي للمؤسسة

الفهم الجيد للعمليات التي تجري على مستوى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر حيث قامت بإجراء تشخيص داخلي لكشف حبايا كل شيء

مشاركة العاملين و اقتناعهم بأهداف التغيير والنتائج الإيجابية التي يوفرها لهم من تسهيل في طرق العمل، ظروف عمل أحسن، اتصال أكثر

خلاصة :

كانت هذه الدراسة الميدانية فرصة للتعرف على مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وسمحت لنا بالوقوف عند مختلف الأنشطة والمنتجات التي تقدمها و كذا الإمكانيات التي تملكها إلى جانب التشخيص الداخلي الذي أظهر نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها . زد على ذلك التشخيص الخارجي الذي بين لنا خصائص ومميزات البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص وتهديدات تحدى مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر زد على ذلك، رأينا توقعها الاستراتيجي في السوق مع محاولتنا لإعطاء قراءة لتفسير التوزيع الجغرافي لزبائن المؤسسة .

كل هذا كان كمرحلة تمهيدية لإجراء عملية القياس المقارن مع عينة من المؤسسات الفرنسية التي تنشط في نفس القطاع وتنتج منتجات متقاربة جدا مع منتجات مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر وقد أدى القياس المقارن إلى اكتشاف الثغرات التي كانت موجودة في أداء المؤسسة وقمنا بإعطاء تفسيرات لهذه الفروقات في الأداء وبغرض تجاوز هذه الأخيرة والوصول إلى الأداء الممتاز قامت المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة وفق مخطط عمل مجدول زمنيا لتتمكن من متابعة سير الأعمال المسطرة، كما

قمنا بإعطاء نظرة تقييمية لعملية القياس المقارن التي كان هدف مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر منه هو النمو وتحسين القدرة

التنافسية للمؤسسة من أجل البقاء والاستمرار .

خاتمة عامة

من خلال ما تم دراسته في بحثنا هذا، نصل إلى القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل اللبنة الأساسية التي من شأنها أن تمتص البطالة وتوفر الثروة و الرفاهية للمجتمع نظرا لما تنفرد به من خصائص ومميزات ولكي تؤدي دورها كما ينبغي لابد لها من النمو و التطور الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة تعرف تغيرا وتطورا بسرعة مذهلة في كل الميادين بلا استثناء ومن أجل ذلك، تتبع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية نمو التي تتماشى مع متطلباتها وإمكانياتها المالية والبشرية وتقوم بمتابعتها ومراقبتها لكي يبقى النمو تحت السيطرة ولا ينفلت من تحكمها.

ومن أساليب المانجمنت الذي يساعدها على تحقيق هذا النمو بأقل جهد وأقل تكلفة نجد القياس المقارن الذي يعد وسيلة بيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتكتشف الطرق والعمليات الرائدة في مختلف مجالات النشاط والتي تقوم بتبنيها وتكييفها مع خصائص بيئتها الداخلية والخارجية مراعية معوقات التغيير التي قد تواجهها وبذلك تستطيع تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بما يضعها على طريق الازدهار و الريادة.

ولإعطاء رؤية واقعية عن الموضوع قمنا بإسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر التي لجأت إلى القياس المقارن حين انخفض رقم أعمالها و أحست بالخطر و أدركت أن النمو و تدعيم قدرتها التنافسية هما سبيلها للبقاء. ومن خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بالنتائج التالية :

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات لها خصائص مميزة من أبرزها المرونة والقابلية للنمو كما أنها تساعد على تنويع هيكل الإنتاج لأنها لا تعتمد على إنتاج منتج واحد بل إنها منتشرة في مختلف أنواع الصناعات و الخدمات المختلفة مما يجعلها تساهم بدور فعال في زيادة القيمة المضافة و الناتج الداخلي الخام و الدخل الوطني لكل بلد، وكذلك تساهم في تصدير المنتجات الغذائية و الصناعية المختلفة .
- يقصد بنمو المؤسسة التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها، ومن محدداته: محددات تتعلق بالمسير محددات تتعلق بالمؤسسة ومحددات تتعلق بالإستراتيجية و أخرى تتعلق بالمؤسسة و أهم هذه المحددات هي روح المبادرة لدى المسير والارتباطات الموجودة بين هذه المحددات الأربعة
- يعد النمو ظاهرة صحية بحيث أن المؤسسة التي تنمو هي مؤسسة تسير في الطريق الصحيح، لذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تضع صوب أعينها رؤية للنمو وتبني إستراتيجيتها على ذلك مع اختيار نموذج النمو الذي يتماشى و

إمكانياتها المادية والبشرية ولها الاختيار بين نموذج النمو الداخلي الذي يتم بإمكانيات المؤسسة ونموذج النمو الخارجي الذي يتم بالتحالف مع مؤسسات أخرى وضمن هاذين النموذجين تجد المؤسسة العديد من الأشكال المتاحة للنمو يمكنها انتقاء ما يناسبها.

- القياس المقارن هو عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المؤسسة بأداء الرائد عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء و ذلك من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها.
- وينقسم القياس المقارن إلى أربعة أنواع داخلي ويكون بين العمليات الداخلية للمؤسسة أو تنافسي مع المؤسسات المنافسة أو وظيفي مع مؤسسات من نفس القطاع أو أفقي مع مؤسسات من خارج القطاع وظهر في السنوات الأخيرة نوع آخر هو القياس المقارن التعاوني و الذي يضم عددا من المؤسسات التي تقارن أداءها مع بعض بصفة مستمرة لتصحيح أدائها.
- من بين أهداف القياس المقارن هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتغيير مناخها الثقافي ودعم إمكانيات الإبداع لديها كما يساعدها على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقل جهد في وقت أقصر.
- القياس المقارن أسلوب من أساليب التغيير وتنشأ الحاجة للتغيير لأسباب داخلية ناجمة عن صراعات في المؤسسة أو أسباب خارجية التي تنم عن تهديدات من البيئة الخارجية، وغالبا ما يلقي التغيير صعوبات يمكن للمؤسسة تجاوزها بشرح أسباب التغيير وتبيين أهدافه.
- القياس المقارن ليس مجرد تقليد أعمى، بل هو عمل دؤوب من القياس و التحليل و التكيف لهذه الطرق ، لتحسن المؤسسة من عملها وتمكن من النمو والتقدم.
- إن القياس المقارن ونظرا للاستفادة من تجارب الآخرين وتجنب أخطائهم. من شأنه أن يزيد من تسريع النمو و التطوير في المؤسسة لأنه يكون قد قلص من المدة الزمنية لتصحيح الأخطاء الواردة
- لجأت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر إلى القياس المقارن عندما انخفض رقم أعمالها فأحست بمدى التهديدات التي تحدى بها
- قيام المؤسسة بالقياس المقارن التنافسي مع عينة من المؤسسات الفرنسية مكنها من اكتشاف الفجوة في الأداء

- الفجوة المسجلة في الأداء بين مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر و عينة المؤسسات الفرنسية كان أساسها إهمال التسويق في المؤسسة وانعدام نظام معلومات يزود المؤسسة بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب وانعدام محاسبة تحليلية تسمح بتحديد التكاليف و الهوامش بدقة كما أن عدم توفرها على شهادة الإيزو حال دون إمكانية تصدير منتجاتها إلى الخارج
- وضعت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر مخطط عمل و مبرمج زمنيا لتنفيذ النتائج المتوصل إليها وتبنت هيكلًا تنظيميا جديدا و أدخلت نظام الجودة ونظام المعلومات وكذا أدمجت التسويق في تنظيمها.
- المقارنة مع مؤسسات من خارج الوطن توحى بفكرة أن اختيار شريك أجنبي يقلل من الحساسية التي تدور حول سرية المعلومات في عملية القياس المقارن
- توفر مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر على عوامل نجاح القياس المقارن والتي من أبرزها دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين ، فهم جيد للعمليات الداخلية للمؤسسة
- ساهم القياس المقارن في نمو مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر
- مزجت مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر بين النمو الداخلي والنمو الخارجي وهذا ما يعطينا فكرة عن إمكانية المزج بين نموذجي النمو في آن واحد.

إثبات أو نفي الفرضيات :

- من خلال الدراسة التي قمنا بها: تبين أن القياس المقارن يساهم في نمو المؤسسات الصغيرة وهذا ما يثبت الفرضية الأولى
- و تبين أيضا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى للنمو لأنه يضمن لها البقاء و الاستمرار وهو ما يثبت الفرضية الثانية
- وتبين أيضا أن القياس المقارن هو عملية مستمرة وهو ما ينفي الفرضية الثالثة

التوصيات : من التوصيات التي نتقدم بها

- اتخاذ القياس المقارن كعملية مستمرة لكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة
- ترسيخ صورة العلامة في أذهان الزبائن وذلك بطبعها على المنتج نفسه وليس على الغلاف فقط
- امكانية التصدير للدول العربية خاصة و أن الجزائر أمضت على اتفاقية السوق العربية المشتركة القاضية بإلغاء الحواجز الجمركية على المنتجات العربية

- تعزيز قنوات التوزيع وذلك لتقريب المنتجات من الزبائن خاصة في الجنوب

آفاق البحث: من خلال دراستنا لهذا الموضوع اكتشفنا العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون مواضيع أبحاث ودراسات

مستقبلية من شأنها إثراء الموضوع ومنها:

- القياس المقارن أداة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دور القياس المقارن في تنمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحدي و رهانات
- القياس المقارن وسيلة لتحقيق الامتياز
- استعمال القياس المقارن في المؤسسات الجزائرية مع مؤسسات من تونس والمغرب خاصة في المجال السياحي
- استخدام القياس المقارن في الجماعات المحلية لتحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن
- القياس المقارن وسيلة لإلتقاط المعلومة لتدعيم اليقظة الإستراتيجية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن ، مصر ، دار الفكر العربي ،2005-2006

(2) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية ، مصر الدار الجامعية ،2003-2004

(3) عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث و

دراسات ، مصر ، 2005

(4) فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، عمان الأردن

، دار الشروق للنشر و التوزيع ،2006

(5) محفوظ احمد أبو جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، ط 2 ، عمان الأردن ، دار وائل

للنشر والتوزيع ، 2006

(6) محمد اسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2004

(7) محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007

(8) أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل بيئي مقارن، الاسكندرية، الدار الجامعية،2007

(9) نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بيروت، الجامعية للدراسات و النشر

والتوزيع، 2007

ب- المجلات:

¹-المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، لجنة التقويم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من

أجل عقد النمو ،الدورة العامة العادية 26 ،الجزائر، جويلية ، 2005

2- عبد العزيز جميل محييم وآخرون، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، عدد 13، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،

مصر،2000

ج - الملتقيات :

1- خثيري محمد و زورقي إبراهيم ، المقاول بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاول والإبداع

في الدول النامية 14/13 نوفمبر 2007، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر

د - القوانين:

1- الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن لترقية

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عدد 77

2- المراجع باللغة الفرنسية :

a- Les livres :

- 1) CAMP Robert C, Le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, Traduit par WAQUET Marie, Paris, Editions d'organisation, 1992
- 2) DUCREUX Jean-Marie et TONEL Maurice Marchand, Stratégie : les clés du succès concurrentiel, Paris, Editions d'organisation, 2004
- 3) GAUTRON Jaques et al, Le guide de benchmarking, Paris , Editions d'organisation ,2003
- 4) GOGUE Jean-Marie, Management de la qualité, Edition Economica, Paris ,2001
- 5) HERRWIJN Gust, Maîtriser la croissance des PME : gestion gouvernance, développement, Bruxelles, L'écho, 2003
- 6) HUBERAC Jean-Pierre, Guide des méthodes de la qualité, édition Maxima, Paris, 2001
- 7) JAKOBIAK François, L'intelligence économique en pratique, 2^e ed, Paris, Editions d'organisation, 2001
- 8) LAVALLETTE Georges et NICULSCU Maria, Les stratégies de croissance, Paris, Editions d'organisation, 1999
- 9) LEDUFF Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, Dalloz, 1999
- 10) PAPAIN Robert, L'art de diriger : Management, Stratégie, 3^e ed, Paris, Dunond, 2006

11) TARMONDEAU Jean- Claude et HUTTIN Christine, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Paris, Vuibert, 2001

b_ Les Séminaires :

1-BOUGHADOU Abdelkrim, L'expérience algérienne en matière de pme/pmi, acte de premier colloque international sur les pme /pmi face aux défis de la globalisation, INC, Alger, Nov 2007

2- JANSSEN Franck, Les déterminants de la croissance des entreprises séminaire PME : Regards croisés sur l'entreprise, ministère de l'économie , des finances et de l'industrie, centre de conférences Pierre MONDES , France, 03 mai 2005

3- MATATAR Leonel, Globalisation et stratégie des pme/pmi acte de premier colloque international sur les pme /pmi face au défi de la globalisation, INC, Alger, Nov 2007

c-Les sites web :

1) : www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-etrep.htm vu le: 07/12/2009

2) http://www.entreprenariat.com/fileadmin/ressources/actes07/sauve_mahjoub_pelletier.pdf , vu le: 15/01/2009

3) http://www.memopage.com/etudes/html_etudes/1778.pdf
vu le : 18/02/2009

4) قاسمي كمال ،إدارة التغيير : المنطلقات والأسس، مجلة العلوم الانسانية، عدد 34، 2007، متوفر على الموقع التالي :

www.ulum.nl vu le : 23/05/2008

ملخص :

جلب نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في الميدان ، ذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما تحمله من خصائص ومميزات، تشكل أهمية كبيرة في سيرورة الإنعاش الاقتصادي ، وأن بقاءها واستمرارها في ظل بيئة تنافسية معقدة وغير مستقرة ، مرهون بنموها ، هذا النمو يشمل الزيادة في موجوداتها وكفاءتها ونتاجها ، و يمكن أن يكون على عدة أشكال بما يسمح للمؤسسة اختيار الشكل الذي يتماشى مع إمكانياتها و إستراتيجيتها. كما يتحدد النمو بعدة محددات أبرزها روح المبادرة لدى المسير. ومن بين الأساليب التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو ، نجد القياس المقارن بكل أنواعه ، الذي يعد من بين أهم أساليب المناجنت نجاعة ، بحيث يقوم على مقارنة أداء المؤسسة بالأداء الرائد ليكشف عن أسباب الامتياز بحيث تستطيع المؤسسة تكييف خصائص الأداء الرائد بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية . وثبت في الواقع العملي أن القياس المقارن وما يحمله من فوائد يساهم في زيادة نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأقصر وقت و أقل تكلفة .

Résumé:

La croissance des petites et moyennes entreprises a attiré l'intérêt de plusieurs chercheurs dans le domaine , et cela, parce que ces entreprises là, représente une grande importance dans le processus de la revanche économique des pays, et que sa pérennité et sa continuité dans un climat compétitif, complexe et instable et lié a sa croissance, qui correspond à l'accroissements dans ses biens, ses compétences et ses résultat , et il peut être à plusieurs modalités, et cela permettre à l'entreprise de sélectionné la modalité qui convient à sa stratégie et ses moyens. Et parmi les méthodes qui aident les PME a croitre ,on trouve le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel qui se considère comme un style, parmi les plus performants styles de management dont il compare la performance d'une entreprise avec la performance leader afin de l'adapté avec son environnement interne .

Summary :

The growth of the small to middle enterprises has attracted many research efforts, because they are very important items in development economic process , and its continuity in a competitive environment is depend on its growth which is characterized by an increase in its product and services, or an increase in its results , and it may based on different methods as suitable as its strategy and its means. Also the small to middle enterprises (SME) can grow using the benchmarking process, which applied to compare its performance with the leader performance in the market , in order to adapt to its inner environment.