

الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
- حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة -

Competitive strategies for small and medium-sized enterprises in Algeria - the case of the El-Hrouche Skikda Mills Corporation-

نظيرة قلادي¹، محمد الأمين وليد طالب²

¹ جامعة أم البواقي (الجزائر)، kladi.nadira@gmail.com

² جامعة أم البواقي (الجزائر)، taleb.oualid@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/27 تاريخ القبول: 2021/10/13 تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ويتم ذلك من خلال التطرق للاطار النظري للتنافسية والاستراتيجيات التنافسية، اضافة لاستراتيجيات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تقييم تنافسية مؤسسة "مطاحن الحروش" سكيكدة باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية، وذلك كنموذج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

وتشير النتائج المستخلصة من الدراسة أنه يمكن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق، وبالتالي تعزيز تنافسيتها من خلال تبني استراتيجية أو عدة استراتيجيات تساعد في ذلك. وفيما يخص مؤسسة "مطاحن الحروش"، فقد وجدنا بأنها تسير نحو امتلاك ميزة تنافسية هامة جدا وهي تدنية التكاليف، لكنها ضعيفة نوعا ما في عملية بيع منتوجها.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية.

تصنيفات JEL : L25، L10، G32

Abstract:

The objective of this study is to study the competitive strategies of small and medium enterprises in Algeria. This is done by addressing the theoretical framework of competitiveness and competitive strategies, in addition to strategies for developing the competitiveness of small and medium enterprises. .

The results of the study indicate that the institution can maintain its position in the market and thus enhance its competitiveness by adopting a strategy or several strategies to help it. As for Al-Haroush Mills, we found that it is going to have a very important competitive advantage, which is low cost, but it is somewhat weak in the process of selling its product.

Keywords: Competitive strategies, SMEs, competitiveness,

JEL Classification Codes: G32 ،L10 ،L25

المؤلف المرسل: نظيرة فلادي، الإيميل: kladi.nadira@gmail.com

1. مقدمة:

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في التنمية الاقتصادية في أي دولة، وذلك من خلال ما تقدمه من مساهمة في توفير فرص عمل جديدة، وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار، وما يحققه هذا الأخير من تعظيم للقيمة المضافة. لذلك وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد خطط وحلول متكاملة واتخاذ القرارات اللازمة لبقائها في جو المنافسة والصمود والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، وكذا النمو والتكيف مع متطلبات المحيط، وذلك نظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية، ولان البقاء دوما للأصلح والأقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية. ففي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، فلم يعد ذلك الميدان الخصب للتمييز والمنافسة. فاستمرار مؤسسة في السوق مرهون بمدى قدرتها على مواجهة غيرها من

المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع السوقي، بامتلاكها لميزة تنافسية ووضعها لاستراتيجيات تنافسية.

1.1. اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، فالإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذه الدراسة، تتمثل في الإجابة على السؤال التالي:

ما هي مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي الوضعية التنافسية لمؤسسة مطاحن الحروش؟

وفي ظل هذا التساؤل الرئيسي، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم تنافسية المؤسسة وما هي مؤشرات قياسها؟
- ما هي استراتيجيات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي الوضعية التنافسية لمؤسسة "مطاحن الحروش" باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية؟

2.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها؛
- التعرف على مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- معرفة درجة تنافسية مؤسسة "مطاحن الحروش" من خلال استخدام مؤشري التكلفة والانتاجية.

3.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد في التعرف على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية معرفة درجة تنافسيته باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية، وتطبيقها على مؤسسة "مطاحن الحروش".

4.1. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، والتي تعكس إشكالية الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة هذه الدراسة. أما في الجانب التطبيقي فاستعملنا منهج دراسة حالة متخذين مؤسسة "مطاحن الحروش" نموذجا.

5.1. تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور كما يلي:

- الاطار النظري للتنافسية؛
- الاستراتيجيات التنافسية؛
- استراتيجيات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم تنافسية مؤسسة "مطاحن الحروش" باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية.

2. الإطار النظري للتنافسية:

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي تلقى اهتماما واسع النطاق على الصعيد العالمي، وذلك نتيجة لكل المستجدات التي شهدتها العالم الاقتصادي. فاستمرار مؤسسة ما في السوق أصبح مرهونا بمدى قدرتها على مواجهة غيرها من المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع السوقي. وفي هذا السياق يجدر بنا التفرقة بين مصطلحي التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين. فحسب بعض الدراسات يعدّ مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة، فهذه الأخيرة تعرف بأنها "التراحم بين التجار في اجتذاب العملاء وترويج أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات ضمانا لازدهار التجارة ازدهارا يؤدي إلى بقاء الأصلح" (الصفار، 2007، ص. 16). أما التنافسية فستتطرق لها فيما يلي:

1.2. التنافسية على مستوى المؤسسة وقياسها:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسات في النهاية هي التي تتنافس و ليس الدول.

1.1.2. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة: لقد وجدت عدة تعاريف لتنافسية

المؤسسات ومن بينها ما يلي:

- تعرف تنافسية المؤسسة بكونها: "تتجلى تنافسية المؤسسة في قدرتها على مجابهة المنافسة من خلال خلق ميزة تنافسية" (TARONDEAU, HUTTIN, 2001, p. 41). نجد أن هذا التعريف يدل على أن تنافسية المؤسسة تتضح في قدرتها على مجابهة المنافسين من خلال الحيازة على ميزة تنافسية.

- وتعرف أيضاً تنافسية المؤسسة بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد" (النجار، 2000، ص. 10). من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إذا توافرت في المؤسسة، فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها، بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقديم منتجات ذات جودة عالية، مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في: الربح، النمو والاستمرار. علماً بأن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية.

- كما تعرف تنافسية المؤسسة بأنها " قدرة هذه الأخيرة على تقديم منتجات أفضل من تلك التي يقدمها غيرها من المنافسين وبأسعار مماثلة، أو تقديم منتجات مماثلة لتلك التي يقدمونها من حيث الجودة ولكن بأسعار أقل، مما يسمح لها بتدعيم

مركزها التنافسي وتحقيق مردودية أعلى مقارنة بمنافسيها" (INGHAN, 1996, p. 02).

هذا التعريف يوضح لنا أن تنافسية المؤسسة تتجلى في قدرتها على مواجهة المنافسين بتمكنها من امتلاك ميزة تنافسية.

من التعريفات السابقة، يمكن القول بأن تنافسية المؤسسة عبارة عن اجتهاد مؤسستى للتحسين المستمر للمنتجات لتصبح ذات جودة عالية مع أقل التكاليف، وبالتالي التميز. ممتجاتها والاستحواذ على موقع تنافسي يضمن لها الاستمرارية في السوق.

2.1.2. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة: تدرج مؤشرات تنافسية المؤسسة في أربع مؤشرات وهي: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق.

أ. الربحية: تعرف الربحية بأنها: "مفهوم يطلق على كل عمل اقتصادي تستعمل فيه الإمكانيات المادية والبشرية والمالية" (خالص، 2002، ص. 21). وتعد الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، وهذا المؤشر يعكس بشكل أو بآخر فعالية أداء ونشاط المؤسسة، ومدى الاستغلال الأمثل لمواردها، إضافة إلى أن الأرباح المرتفعة تمثل أيضا مصدر تمويل جيد للمؤسسة وتسمح لها بتطوير أنشطتها (زغيب و غلاب وشايب، 2012، ص. 82). وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها. ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر "توبن" "TOBINS" كما يلي:

القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة

تكلفة استبدال الأصول

وحتى يمكننا القول بأن مؤسسة ما تعد تنافسية يجب أن تكون النسبة أعلاه أكبر من الواحد.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى. وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ب. تكلفة الصنع: حسب النموذج النظري للمنافسة الزهيدة، تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، وهذا يرجع إما لانخفاض سعر منتجاتها في الأسواق بسبب إما انخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو للسببين معا. وتفسر الإنتاجية الضعيفة بأنها تسير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك لكون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين، وعليه فإن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

ج. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحوّل المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل: أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدّة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو

الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة استثمار غير فاعلة، أو بكليهما معا .

د. الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق اتجاه التجارة الدولية. كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما، أي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية، مع افتراض تساوي الأمور الأخرى. فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

2.2. أهم مجالات التنافس بين المؤسسات

من بين أهم مجالات التنافس نذكر ما يلي (بلقاسم و وعيل، 2010، ص ص. 6-13):

1.2.2. التنافس بالوقت: يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة العمليات المتعلقة بالدورة، وأيضا اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، بمعنى تقليص دورة حياة المنتج. وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة وعاملا مهما، كالذي هو معمول به في نظام " J.A.T " "Juste A Temps". ولهذا أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي"، والذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للاستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الوقت الاستراتيجي، وقت الإمداد، وقت التجديد أو الابتكار.

2.2.2. التنافس بالجودة: لا يوجد شك في أن الجودة تعدّ أهم سلاح تنافسي للمؤسسة وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام، سواء بالسوق المحلية أو العالمية، ومصدر لتمييز المؤسسة وارتفاع قدرتها التنافسية. والتنافس بالجودة يتطلب عدّة مقومات أهمها:

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات؛
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا؛
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة؛
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين؛
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة؛
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3.2.2. التنافس بالتكلفة: تعرف تنافسية التكاليف بأنها "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى" (CALABRE, 1997, p. 306). فلا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بهدف ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق لكون عقلانية التكاليف تساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافس.

4.2.2. التنافس التكنولوجي: تتنافس مؤسسات القطاع الواحد من أجل الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج، هذه الأخيرة التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات

القديمة أو طرح منتجات جديدة بغرض بناء مركز تنافسي، والحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة عن طريق مختلف البحوث والابتكارات الحديثة والمعارف العلمية وبراءات الاختراع. وتعمل المؤسسات اليوم بشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب، بل وعلى السلوك المستقبلي لربائتها ومنافسيها كقوى تنافسية عن طريق اتخاذ الإجراءات الوقائية.

5.2.2. التنافس بالأسعار: يعدّ السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها وحجم الأرباح لديها. ولكن اعتماد المؤسسة الاستراتيجية التنافسية يرتبط بمجموعة من القيود تتمثل في: القوانين والتشريعات، القدرة الإنتاجية، تكاليف الإنتاج، نوع السوق الذي تنتمي إليه المؤسسة، مرحلة دورة حياة المنتج، الطلب والسعر المطبق في السوق. رغم اختلاف وتنوع مجالات التنافس فيبقى ههما الأول هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق. تعمل المؤسسات ومن بينها المؤسسات صغيرة ومتوسطة جاهدة في تحديد موقع تنافسي لها في السوق لذلك يجب عليها تحديد بشكل دقيق فرص نجاحها والتهديدات التي تواجهها، وبذلك فقط يمكنها تبني استراتيجية أو عدة استراتيجيات تمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق، وبالتالي تعزيز تنافسيتها. وقد وضع "بورثر" استراتيجيات تنافسية تتعرض لها في العنصر الموالي.

3. الاستراتيجيات التنافسية:

لا يمكن للمؤسسات ومنها المؤسسات صغيرة ومتوسطة أن تعمل في معزل عن منافسيها، ولا يمكنها الاستمرار في السوق إذا انطلقت من فكرة الاكتفاء بإشباع حاجات ورغبات المستهلكين دون الأخذ بعين الاعتبار ما يقدمه منافسوها من سلع

وخدمات لإشباع نفس الحاجات، لذلك لابد على المؤسسة من وضع استراتيجية تخطوا بها وتتقدم على منافسيها.

وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافس" (مرسي، 2003، ص. 227)، والهدف النهائي لأي استراتيجية تنافسية هو استعمال أو تغيير قواعد المنافسة بما يتماشى ومصالح المؤسسة من جهة، والتحكم فيها أكثر من غيرها من المنافسين من جهة أخرى (TARONDEAU et HUTTIN, 2001, p. 35). ويمكننا التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات التنافسية وهما: الاستراتيجيات العامة للتنافس واستراتيجيات تنافسية أخرى.

1.3. الاستراتيجيات العامة للتنافس:

تم وضع هذه الاستراتيجيات من طرف الاقتصادي "porter" "بورثر" بغرض تحقيق أداء أفضل واكتساب مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة التفوق على منافسيها وتشمل: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.

1.1.3. استراتيجية قيادة التكلفة: يقصد باستراتيجية قيادة التكلفة "تحقيق القيادة الشاملة للتكلفة ضمن الصناعة عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي إلى تخفيض جوهرى في الكلف الكلية لأية صناعة، مركزة على كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين" (الركابي، 2004، ص. 161). فاستراتيجية قيادة التكاليف ترمي لإنتاج متطلبات ذات جودة عالية عما يقدمه المنافسون وبأقل تكلفة ممكنة. وتتمثل متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة في مجموعة محددات موضحة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (1): متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة

الكفاءات و الموارد الأساسية	كيفية التنظيم
- تدعيم الاستثمار والحصول على موارد مالية.	- مراقبة صارمة للتكاليف
	- القيام بإعداد تقارير باستمرار وبكل

التفاصيل	- كفاءات تقنية على مستوى السيرة.
- تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة.	- مراقبة كثيفة لليد العاملة.
- الاعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية بشكل أساسي.	- تصور منتجات موجهة لجعل الإنتاج أكثر سهولة.

المصدر: (كربالي، 2003، ص. 13)

2.1.3. استراتيجية التمييز: تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون. ومن خلال هذا التمايز يمكن للمؤسسة فرض السعر الذي تريده وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية. و تتمثل متطلبات هذه الاستراتيجية في بعض المحددات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2): متطلبات استراتيجية التمييز

المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
- قدرات تسويقية عالية.	- تنسيق قوى بين وظائف البحوث والتطوير
- هندسة المنتجات.	وتطوير المنتجات والتسويق.
- الاتجاه نحو الإبداع.	- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.
- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية.	- رواتب ومزايا جديدة لجذب العمالة
- السمعة الجيدة في مجال الجودة.	والكفاءات المبدعة.
- الريادة في التكنولوجيا.	
- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعة أخرى.	

المصدر: (الغالي و ادريس، ص. 421)

3.1.3. استراتيجية التركيز: من الصعب إيجاد مستهلكين لهم نفس الخصائص، فلا بدّ على المؤسسة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا

معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع. فيجب على المؤسسة التركيز في قطاع معين، وهذا ما يوفر تعاملًا أفضل وأمنح (الظاهر، 2009، ص. 225). ويمكن إبراز متطلبات استراتيجية التركيز من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3): متطلبات استراتيجية التركيز

المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.	- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: (أحمد، 2009، ص. 329)

2.3. استراتيجيات تنافسية أخرى:

من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة نذكر استراتيجية الرائد، استراتيجية المتحدي، استراتيجية التابع واستراتيجية المتخصص (بن لخصر و بن سالم، 2010، ص ص. 4-6).

1.2.3. استراتيجية الرائد: نجد في كل سوق مؤسسة رائدة ومبادرة بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ويكون لها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع.

2.2.3. استراتيجية المتحدي: أي مؤسسة في السوق تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة، تكون في وضعية تحدي فتحاول رفع حصتها السوقية، من خلال استعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد أو المنافسين في نفس مستواها أو مهاجمة أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيف جدا.

3.2.3. استراتيجية التابع: بعض المؤسسات التي تكون في حالة "تحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، بل تعمل على الحفاظ على وضعيتها في السوق باحتفاظها بمستهلكيها وولائهم لها، وعليها متابعة حركة السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

4.2.3. استراتيجية المتخصص: هناك بعض المؤسسات تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها نحوه من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق.

3.3. خصوصية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورثر في المؤسسات صغيرة ومتوسطة:

إن مختلف الاستراتيجيات التنافسية لـ "porter" "بورثر" يمكن أن تطبقها المؤسسات الكبيرة دون إشكال، لكن هناك خصوصية بالنسبة للمؤسسات صغيرة ومتوسطة نظرا لمحدودية إمكانياتها المادية والبشرية، لذا عندما تطبق هذه الاستراتيجيات توضع عدّة شروط (طلمية، 2008، ص ص. 101-103).

1.3.3. بالنسبة لاستراتيجية قيادة التكلفة: تستطيع المؤسسات صغيرة ومتوسطة تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في حال تحقق الشروط التالية:

- الحرص على ضبط تكاليف الترويج؛
- تقليد المنتجات بدلا من ابتكارها؛
- خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها؛
- اختيار المواد الخام الرخيصة والمواد المحلية؛
- اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

2.3.3. بالنسبة لاستراتيجية التمييز: بما أن المؤسسات صغيرة ومتوسطة ليست لها القدرة على إتباع الاستراتيجية القائمة على التكلفة الأدنى نظرا لعدم امتلاكها لمتطلبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية، إلا أنها تستطيع أن تتميز وتحقق ميزة تنافسية عن طريق إتباع استراتيجية التمييز مع التركيز على قطاع سوقي محدد، يسمح لها بالفهم الدقيق لحاجات المستهلكين والعمل على إشباعها، من خلال تقديم سلع وخدمات مميزة تحقق قيمة مضافة لهؤلاء المستهلكين المتواجدين في هذا القطاع السوقي المحدد.

ويمكن للمؤسسات صغيرة ومتوسطة تطبيق استراتيجية التمييز في حال:

- التمييز في تصميم وجوده منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛
- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة؛
- خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين؛
- الاتفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر التمويل الخاصة بهذه المؤسسات.

3.3.3. بالنسبة لاستراتيجية التركيز: تستطيع المؤسسات صغيرة ومتوسطة تطبيق

استراتيجية التركيز في حال:

- تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقا لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية والديمغرافية؛
- تقسيم القطاعات السوقية المختلفة وفقا لمعايير التجزئة الفعالة؛
- اختيار القطاع السوقى المناسب؛
- تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق؛
- تطوير استراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي.

4. استراتيجيات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتطلب استمرار وضمان البقاء في السوق دعم وتطوير تنافسية المؤسسات، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق بناء استراتيجية تنافسية على المستوى العالمي، بحيث من خلالها تكون المؤسسة القادرة على التنافس في أي مكان وفي أي زمان وبأي طريقة كانت، وأمام أي منافس (أبو قحف، 2001، ص. 427). لذلك يجب معرفة هذه الاستراتيجيات المساعدة على تطوير تنافسيه المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، ولذلك سندرج فيما يلي بعض هذه الاستراتيجيات.

1.4. تطبيق استراتيجية نظام إدارة الجودة الشاملة:

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمامات وانشغالات كبيرة من طرف العديد من الاقتصاديين والخبراء، وأصبح مفهوم تطبيق الجودة ضروري جدا لمنافسات عالمية، سواء في السعر أو الإنتاج، وقد تطور هذا المفهوم ليشمل كل جوانب الأنشطة الاقتصادية المادية منها والمعنوية. وتعبّر الجودة الشاملة عن فلسفة ومجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء. وتعد الجودة أهم وسائل تعزيز تنافسية المؤسسات وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن ذكر أربعة طرق من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق تنافسياتها، وهذا من خلال تحقيق المردودية اللازمة لاستمراريتها، إما بزيادة حصتها السوقية أو تحقيق معدلات تكلفة منخفضة.

2.4. تكوين تحالفات وتكتلات استراتيجية دولية تنافسية

تعدّ التحالفات الاستراتيجية من الظواهر الحديثة في بيئة المؤسسات المعاصرة، وتختلف التحالفات عن المشاريع المشتركة التقليدية، ويكون لكل شريك في التحالف خبرة أو مهارة معينة وعادة ما يكونان مكملان لبعضهما البعض، ومن خلال اشتراكهما يتوقع لكل منهما الاستفادة من خبرة الآخر (مصطفى، 2006، ص 337-338). وبالتالي تحولت مؤسسات صغيرة ومتوسطة أمهكتها استراتيجيات التنافس كاستراتيجيات "porter" "بورتر" إلى استراتيجية التحالف، لكي تتظافر جهودها لتطوير تكنولوجياتها ومنتجاتها والنفاذ بها إلى أسواق أخرى جديدة (مصطفى، 2000، ص. 59). وتتجه المؤسسات صغيرة ومتوسطة صوب الدخول في تكتلات استراتيجية لرفع تنافسياتها ومواجهة المؤسسات الكبرى في نفس القطاع.

3.4. تركيز جهود البحث والتطوير:

تعد عمليات البحث والتطوير السبيل الأنجح للمؤسسات من أجل الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري، فيجب أن يتم البحث والتطوير بصورة مخطط لها ومنظمة حسب مناهج متعارف عليها وهذا ما يتطلب تخصيص ميزانية، وبطبيعة الحال تزيد نسبة الميزانية في الدول الصناعية الكبرى. ولم يعد نشاط البحث والتطوير مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة، بل أصبحت هناك العديد من المؤسسات صغيرة ومتوسطة التي تعتمد على التكنولوجيا كإعمال رئيسي لها.

4.4. الاهتمام بعنصر الابتكار والإبداع وتسييره:

تعد القدرة على الابتكار أحد المزايا التنافسية بين الدول والمؤسسات، لذلك فالابتكار إلى جانب الإبداع يمثل تحديًا للدول المتقدمة والنامية في إدارة المؤسسات الصغيرة، فالإبداع يصنع الفارق بين أداء المؤسسات الاقتصادية، لذلك فعلى المؤسسات صغيرة ومتوسطة تحديد برامج دقيقة للابتكار والإبداع مبنية على أسس معينة.

5. تقييم تنافسية مؤسسة "مطاحن الحروش" باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية:

سنقوم فيما يلي بتقييم تنافسية مؤسسة "مطاحن الحروش" باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية، ولكن قبل هذا سنتطرق لتعريف المؤسسة وتطور رقم أعمالها.

1.5. التعريف بالمؤسسة:

أنشأت مؤسسة مطاحن الحروش في ديسمبر 1981م، حيث كانت تنتمي إلى المؤسسة الأم (الرياض)، ثم تفرعت من المؤسسة الأم في 02-01-1998م، وطبقًا لعقد التوثيق المسجل يوم 04-01-1998م وتحت رقم "10055"، والذي يثبت انشاء مؤسسة "مطاحن الحروش" برأس مال يقدر بـ 600.000.000 د.ج، ويتكون المركب من ثلاثة وحدات:

- المطحنة رقم 01؛
- المطحنة رقم 02؛
- مصنع العجائن والكسكسي.
- وتتمثل أهم نشاطاتها فيما يلي:
- انتاج وبيع السميد بنوعيه الممتاز والعادي؛
- انتاج وبيع الفرينة؛
- انتاج العجائن بكل أنواعها؛
- انتاج الكسكسي.

2.5. تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2015-2019):

الجدول الموالي يوضح تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019).

جدول رقم (4): تطور رقم أعمال مؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019) الوحدة: دينار جزائري

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
408618270.31	333358581.06	424005479.65	310125291.97	431850584.91	رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة من خلال الجدول يتضح لنا تذبذب في رقم الأعمال للفترة (2015-2019)، حيث انخفض من سنة 2015 لسنة 2016 بنسبة 28.19%. ثم ارتفع من سنة 2016 الى 2017 بنسبة 36.72%، وعاود الانخفاض سنة 2018 بنسبة 21.38%، وارتفع مجددا سنة 2019 بنسبة 22.57%، وهذا يعكس قدرة

المؤسسة على الانتاج، ولكن تواجه مشكل بيع منتوجها من سنة لأخرى، وهذا راجع لحدودية نطاق التوزيع والتسويق. ومن خلال رقم الاعمال الخاص بالمؤسسة وما يحققه من مبيعات وأرباح سنوية يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تنافسية متوسطة.

3.5. تقييم التنافسية باستخدام مؤشري التكلفة والانتاجية:

1.3.5. مؤشرات التكلفة: يعد نجاح محاسبة التكاليف في هذه المهمة أمراً أساسياً لحماية المؤسسة من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها نتيجة الاستخدام غير الرشيد لهذه الموارد، الأمر الذي يقود لخفض تكلفة الانتاج من ناحية والحفاظ على الثروة التي تحوز المؤسسة وترشيد استخدامها من ناحية أخرى. ولتقييم تنافسية المؤسسة في التكلفة ندرج الجدول الموالي، والذي يوضح تطور تكاليف عوامل الانتاج خلال فترة الدراسة. والجدول الموالي يوضح تطور مجموع تكاليف مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019).

جدول رقم (5): تطور مجموع تكاليف مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019)

الوحدة: د.ج

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
31031998 3.53	29255959 5.56	356218300. 01	237028175. 65	31989701 8.69	مواد مستهلكة
19794052. 47	12436491 27.	13193628.5 0	11542762.2 4	12161110 96.	خدمات
63338689. 03	66896553 15.	69286573.6 7	59282861.7 5	10965402 5.33	تكاليف العمال
2419114.5 8	1897170. 69	1965545.96	2801716.28	4877646. 03	ضرائب ورسوم

2276233.74	3662887.98	17112943.83	81984987.87	106354638.53	تكاليف متنوعة
-	-	4673999.82	7940230.93	1113576394.	تكاليف مالية
58128665.60	7596915726.	84511173.55	90075895.95	3138886570.	مخصصات الاهتلاك
447124751.82	410172983.21	546962165.34	490656630.67	595469069.18	مجموع التكاليف
%9	%25-	%11.47	%17.6-	-	نسبة نمو التكاليف

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة من خلال الجدول يتضح لنا أن المجموع الكلي لتكاليف مؤسسة مطاحن الحروش في حالة تذبذب، حيث في سنة 2016 حدث انخفاض في مجموع التكاليف بنسبة (17.6%) مقارنة بسنة 2015، ويرجع السبب في ذلك لانخفاض المواد المستهلكة، تكاليف العمال، الضرائب والرسوم، التكاليف المتنوعة والتكاليف المالية. ثم ارتفعت التكاليف في سنة 2017 بنسبة 11.47% مقارنة بسنة 2016، ثم عاودت الانخفاض في سنة 2018 بنسبة 25%، وفي سنة 2019 ارتفعت التكاليف بنسبة 9% مقارنة بسنة 2018.

مما سبق يمكن القول بأن تنافسية مؤسسة مطاحن الحروش في جانب التكاليف تظهر لنا القدرة على محاولة تدنيها باستمرار، وهو ما يميزها أكثر على منافسيها رغم أن هذا لا يعني بأنها تملك تنافسية في التكاليف حتى يتم ربطها بالإنتاجية.

2.3.5 مؤشرات الانتاجية: يوضح الجدول الموالي الكميات الكلية المنتجة لمؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019).

جدول رقم (6): تطور حجم الانتاج المباع للمؤسسة خلال الفترة (2015-2019)
الوحدة: قنطار

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
199532.36	183222.27	194402.02	144432.25	178021.42	الكميات الكلية المنتجة
%8.90	%5.75-	%34.60	%18.87-	-	نمو حجم الانتاج

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة
من خلال الجدول نلاحظ تذبذب في الكميات المنتجة خلال الفترة (2015-
2019)، حيث انخفضت في سنة 2016 ثم عاودت بالارتفاع سنة 2017، ثم
انخفضت من جديد سنة 2018 وعاودت الارتفاع سنة 2019.
أ. الانتاجية الكلية: تعبر الانتاجية الكلية عن النتائج المحققة أو المخرجات مقسومة على
الموارد المستخدمة في الانتاج، من خلالها يتم تحديد مدى فعالية استخدام الموارد في
تحقيق القيمة المضافة. والجدول الموالي يوضح الانتاجية الكلية لعوامل انتاج مؤسسة
مطاحن الحروش للفترة (2015-2019).

جدول رقم (7): الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج لمؤسسة مطاحن الحروش
للفترة (2015-2019)

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
67039870.31	40030971.81	74826791.01	51928937.89	88719254.78	القيمة المضافة (1)
447124751.82	410172983.21	546962165.34	490656630.67	595469069.18	تكاليف عوامل الانتاج (2)
0.15	0.10	0.14	0.11	0.15	الانتاجية الكلية = (1)/(2)
%50+	%28.57-	%27.27+	%26.66-	-	معدل نمو الانتاجية الكلية %

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة من خلال الجدول نلاحظ أن الانتاجية الكلية انخفضت سنة 2016 بنسبة 26.66% مقارنة بسنة 2015، أي أن القيمة المضافة الناتجة عن كل دينار تنفقه المؤسسة انخفضت بنسبة 26.66% ثم ارتفعت في سنة 2017 وعاودت الانخفاض في سنة 2018، ثم ارتفعت من جديد سنة 2019 بنسبة 50%.

ب. الانتاجية الجزئية: تعد الانتاجية الجزئية من أهم المؤشرات التي تقيس التنافسية، من خلال قياس النتائج المحققة مقابل كل مورد مستخدم لإظهار مدى كفاءة كل مورد في

تحقيق الفعالية المطلوبة في نتائج المؤسسة. والجدول الموالي يوضح انتاجية كل عامل من عوامل الانتاج لمؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019).

جدول رقم (8): انتاجية كل عامل من عوامل الانتاج لمؤسسة مطاحن الحروش خلال الفترة (2015-2019)

الوحدة: د. ج

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات البيان
310319983.53	292559595.56	356218300.01	237028175.65	319897018.69	مواد مستهلكة (3)
0.22	0.14	0.21	0.22	0.28	انتاجية المواد المستهلكة (1)/(3)
19794052.47	12436491.27	13193628.50	11542762.24	12161110.96	خدمات (4)
3.37	3.22	5.67	4.5	7.29	انتاجية الخدمات (1)/(4)
63338689.03	66896553.15	69286573.67	59282861.75	109654025.33	تكاليف العمال (5)
1.06	0.60	1.08	0.87	0.81	انتاجية تكاليف العمال (1)/(5)

2419114.58	1897170.69	1965545.96	2801716.28	4877646.03	ضرائب ورسوم (6)
27.71	21.10	38.07	18.53	18.19	انتاجية الضرائب والرسوم (6)/(1)
2276233.74	3662887.98	17112943.83	81984987.87	106354638.53	تكاليف متنوعة (7)
29.45	10.93	4.37	0.63	0.83	انتاجية التكاليف المتنوعة (7)/(1)
-	-	4673999.82	7940230.93	11135763.94	تكاليف مالية (8)
-	-	16.01	6.54	7.97	انتاجية تكاليف مالية (8)/(1)
58128665.60	75969157.26	84511173.55	90075895.95	31388865.70	مخصصات الاهتلاك (9)
1.15	0.53	0.88	0.58	2.83	انتاجية الاستثمارات (9)/(1)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على جداول حسابات النتائج للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع عوامل الانتاج عرفت انتاجيتها تذبذباً خلال فترة الدراسة (2015-2019)، فمثلاً تذبذب انتاجية المواد المستهلكة راجع لتذبذب قيمة تكاليف المواد المستهلكة، فعندما ترتفع تكاليف المواد المستهلكة تنخفض انتاجيتها والعكس صحيح. ونفس الشيء بالنسبة لباقي عوامل الانتاج، فالارتفاع في انتاجية عوامل الانتاج راجع اما لانخفاض قيمة عامل الانتاج أو ارتفاع القيمة المضافة، والانخفاض في انتاجية عوامل الانتاج راجع اما لارتفاع قيمة عامل الانتاج أو انخفاض القيمة المضافة.

6. خاتمة:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى الحديث عنها سواء كانت مؤسسة، قطاع أو دولة، ولكل مستوى مؤشرات لقياسه. وتتصف العلاقة بين مستويات التنافسية بأنها علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، ففي النهاية المؤسسات هي التي تتنافس و ليس الدول، لذلك وجب على المؤسسة التميز في جانب معين يكسبها ميزة تنافسية أمام منافسيها.

ويعدّ "مايكل بورثر"، أول من وضع نظرية "الميزة التنافسية"، ووضع خمس قوى تعد من العوامل المؤثرة على شدة التنافسية، فإذا ما نجحت هذه القوى سيكون لها تأثير قوي في الرفع من حدّة المنافسة. كما يمكن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق، وبالتالي تعزيز تنافسيته من خلال تبني استراتيجية أو عدّة استراتيجيات تساعد في ذلك. وقد وضع "بورثر" ثلاثة استراتيجيات تنافسية: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز. هذه الاستراتيجيات يمكن للمؤسسات الكبيرة تطبيقها دون إشكال، لكن هناك خصوصية بالنسبة للمؤسسات صغيرة ومتوسطة نظراً

محدودية إمكانياتها المادية والبشرية، لذا عندما تطبق هذه الاستراتيجيات توضع عدّة شروط.

حاولنا من خلال هذه الدراسة تقييم تنافسية احدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهي مؤسسة "مطاحن الحروش" من خلال مؤشرات التكاليف والانتاجية. ومن أهم النتائج المتوصل اليها من خلال هذا البحث ما يلي:

- لا يلقى موضوع التنافسية وتقييمها أهمية كبيرة في مؤسساتنا فهو يقتصر حول هدف واحد وهو الرفع من حجم المبيعات؛
- تمتلك مؤسسة "مطاحن الحروش" سيولة مالية منححتها الافضلية على منافسيها، وهي تعتمد على توظيف السيولة المحمّدة؛
- مؤسسة "مطاحن الحروش" تسير نحو امتلاك ميزة تنافسية هامة جدا، وهي تدنية التكاليف؛
- انتاج مطاحن الحروش رغم تحسنه لكن يبقى ضعيفا مقارنة مع منافسيها؛
- مؤسسة مطاحن الحروش ضعيفة نوعا ما في عملية بيع منتوجها. ومن التوصيات التي يمكن التوصية بها ما يلي:
- الاهتمام أكثر بموضوع التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطبيق عملية تقييم الأداء التنافسي من خلال المؤشرات المالية واستخدام القياس المقارن في تشخيص الوضعية المالية والتنافسية للوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد حل كفتح نقاط بيع أخرى والرفع من جودة المنتجات لكي ترفع من حجم المبيعات وبالتالي يرتفع رقم أعمالها؛
- خفض التكاليف دون الحاق الضرر بالنشاط الانتاجي للمؤسسة واستغلال الموارد التي تملكها المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة أعلى من أجل الاستمرارية والتفوق؛

- ضرورة توعية العمال في المؤسسة بأهمية الدور الذي يلعبه العامل في تحقيق الربحية للمؤسسة، والسهر على وضع قانون تحفيزي خاص بالعمال كمنحهم علاوات والمنح لتشجيعهم على الزيادة في حجم الانتاج؛
- الاهتمام بمستجدات التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها لدراستها ثم التكيف والتعايش معها.

7. قائمة المراجع:

1.7. باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- أبو قحف، عبد السلام، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، 2001، الإسكندرية.
- 2- أحمد، محمد سمير، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، عمان.
- 3- الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004، عمان.
- 4- الصفار، زينة غانم عبد الجبار، "المنافسة غير المشروعة للملكية الصناعية- دراسة مقارنة"- الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، الأردن.
- 5- طملية، الهام فخري، "التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، عمان.
- 6- الظاهر، نعيم إبراهيم، "الإدارة الاستراتيجية: المفهوم-الأهمية-التحديات"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، 2009، عمان.
- 7- عبد الحميد، طلعت أسعد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، 2002، القاهرة.

- 8- مرسي، نبيل محمد، "الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، الإسكندرية.
- 9- مصطفى، أحمد سيد، "الإدارة الاستراتيجية - دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي"، 2006، القاهرة.
- 10- مصطفى، أحمد سيد، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار الكتب، 2000، الزقازيق.
- 11- النجار، فريد، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، الإسكندرية.

• المقالات:

- 1- صالح، خالص صافي، "الربحية: مفاهيمها و صيغ التعبير عنها"، مجلة العلوم التجارية، 2002، رقم (01).
- 1- زغيب، مليكة، و غلاب، نعيمة، و شايب، حنان، "مساهمة المقاوله من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مركب تجميع الغاز الطبيعي سكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية، 2012، العدد (25).

• الملتقيات:

- 1- بلقاسم، رابح، و وعيل، ميلود، (9/8 نوفمبر 2010)، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 2- بن لخضر، محمد العربي ، و بن سالم، عامر، (9/8 نوفمبر 2010)، "صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية"، الملتقى الدولي

الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

3- قويدر، عياش، (18/17 أفريل)، "ادارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

4- كربالي، بغداد، (22/ 23 أفريل 2003)، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

• الأطروحات:

1- عبد الهادي، توفيق صالح، "العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات استراتيجية -دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الأردنية-"، 2007، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

2.7. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- CALABRE, Sarge, « Filières nationales et marches mondiaux de matières premières », Economica, 1997, paris.
- 2- INGHAN, Marc, « Management Stratégique et Compétitivité », De boeck université, 1996, paris.
- 3- TARONDEAU, Jean Claude, « Stratégie Industrielle », Vuibert, 2^{ème} édition, 1998, Paris.
- 4- TARONDEAU, Jean Claude, Et HUTTIN, Christine, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", Vuibert, 2001, Paris.