

المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Theoretical approaches of strategic capabilities of small and medium sized Enterprises

Les approches théoriques des capacités stratégiques des PME

الدكتور: محمد رشدي سلطاني

أستاذ محاضر قسم -أ-

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

البريد الإلكتروني: s_m_rochdi@yahoo.fr

الهاتف: 0542681288

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة إشكالية المقاربات النظرية للقدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون أن قدرة هذه المؤسسات على البقاء والاستمرار في ظل محيط تنافسي، ترتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه، ومن جهة أخرى في التكيف مع هذه التفاعلات، الأمر الذي يجعل هذه المؤسسات تسعى لامتلاك فكر تسييري إستراتيجي واضح المعالم، يساعدها على رفع قدراتها التنافسية، مما جعلنا نركز في هذه الورقة على القدرات الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق إلى خصائصها وطبيعة التسيير فيها، ومحدداتها التنافسية وكذا سلوكها الإستراتيجي، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي؛ وتنبع أهمية هذه الورقة البحثية انطلاقا من تزايد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى أن التفكير الإستراتيجي يعتبر إحدى الأدوات الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية، التي تمكن من النظر إلى المستقبل، ووضع القرارات الإستراتيجية المناسبة؛ كما تهدف إلى معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط، ومعرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى التعريف بأهمية التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.

ومن نتائج الدراسة أنها بينت انخفاض القدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمادها على التسيير قصير المدى ومتوسط المدى، بسبب محدودية الرؤية الإستراتيجية للمسير في هذه المؤسسات، وأكدت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتهج سلوكا إستراتيجيا أكثر بساطة من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة، لأن القدرات الإستراتيجية لهذه المؤسسات ناقصة ومحدودة،

كما أنها تفتقد في عمومها إلى فكر تسييري إستراتيجي، ورؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من التفوق التنافسي، ويلاحظ كذلك أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالتسيير العملي بدرجة أكبر من التسيير الإستراتيجي، وذلك لكون التسيير الإستراتيجي يعتمد على الدراسات المستقبلية، التي تتصف بالندرة والصعوبة، وعلى المعلومات الكافية والدقيقة.

لذلك نوصي من خلال هذه الورقة البحثية بتفعيل نظام التشخيص الإستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، وتبني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح، يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة، والعمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها، من خلال تبني إستراتيجية التخصص، إضافة إلى استعمال وسائل التسيير الحديثة، وإتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قصد تحسين نوعية التشخيص الإستراتيجي بهذه المؤسسات، واختيار الإستراتيجية المناسبة.

ABSTRACT

This working paper aims to study the problem of theoretical approaches to the strategic capacities of small and medium sized Enterprises, since their ability to continue in a competitive environment is related to the nature of the interactions between them and the environment in which they operate and to adapt to these interactions, Which makes these Companies endeavor to possess a clear strategic thinking, which helps them to increase their competitiveness. Our focus in this paper is on the strategic capabilities of small and medium sized Enterprises by dealing with their characteristics and nature of management, their competitive determinants and their strategic behavior, using the analytical descriptive approach. The importance of this paper is caused by the increasing attention to the role it can play Small and medium sized Enterprises in economic and social development. Moreover, the strategic thinking is one of the effective tools for small and medium sized Enterprises, in various economic and investment activities, Which will enable us to look at the future and develop the suitable strategic decisions, as well as It aims at understanding the extent to which strategic practice is established in small and medium sized Enterprises to meet with the challenges of the environment, to know the strategic options available to small and medium sized Companies, In the light of the international changes created by the phenomenon of globalization, and the challenges facing managers.

The results of the study appeared that the strategic capabilities of small and medium sized Enterprises (SME) were low, and they relied on short- and medium-term management because of the limited strategic vision of the process in these institutions and stressed that SMEs are pursuing a simpler strategic approach than the large ones. Since the incomplete and limited strategic capabilities, and lacks in general strategic thinking and strategic vision to enable them to excel competitive, and also notes that the majority of small and medium sized Enterprises are more concerned with the practical management of the management of the Strategic, because the strategic management depends on future studies, which are characterized by scarcity and difficulty, and adequate and accurate information.

As recommendations, we need to make an effective strategic diagnosis system to determine The potential strong and explicit points, small and medium sized Enterprises (SME) adopts a simple, flexible and clear information system that enables it to process and deliver information quickly to and from decision centers, to reduce its competitive area, and to focus on

activities Specialized in the profession, through adopting the strategy of specialization. Furthermore, the use of modern means of management, and follow the scientific methods to formulate the message and vision and strategy of the small and medium sized Enterprises so as to improve the quality of strategic diagnosis of these institutions, and choosing the appropriate Strategy.

مقدمة:

إن قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق، ترتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه، ومن جهة أخرى بقدرتها على التكيف مع هذه التفاعلات، هذا يتطلب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة امتلاك فكر تسييري إستراتيجي، يمكنها من التكيف مع المحيط الذي هو في غالب أحيانه غير مستقر، بسبب تعقد مشاكل الإنتاج، والتسويق، وتضاعف قيود التسيير، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، دون أن ننسى أيضا تأثيرات العوامل الاجتماعية، السياسية، والثقافية على تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

إن مشكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تكمن في قياس نمطها، بقدر ما تكمن في طريقة تسيير هذا النمط من المؤسسات؛ فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مثل أي مؤسسة أخرى كبيرة الحجم، عبارة عن كيان اقتصادي يتوجب تحقيق الفعالية في تسييره، ومن ثم يتطلب الأمر تحديد مصادر حاجات هذه المؤسسة، ومدخلاتها وأنشطتها ومخرجاتها واستخدامات هذه المخرجات والرقابة عليها، إضافة إلى معرفة قدراتها الإستراتيجية.

ففي ظل العولمة، عالمية الأسواق، تغيرات المحيط، التنافسية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذا الإبداع المبني على المعارف والكفاءات، فإنه تصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداء دور فعال في محيطها، وغالبا ما تبقى خاضعة لسياقه، لأنها سريعة التأثير بانعكاساته، الأمر الذي يقودها إلى نشاط إستراتيجي رد فعلي. ولذلك أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن فرص لفرض سلوكها الإستراتيجي أكثر كما تفعله المؤسسات الكبيرة؛ وذلك باستغلال قدراتها الإستراتيجية، واعتمادها على الطرق الجديدة للتسيير، وإدارتها بعقلية إستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي.

وهذا ما يقودنا لمعرفة هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرات إستراتيجية كافية تسمح لها بفرض

سلوكها الإستراتيجي؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة انطلاقا من تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى أن التفكير الإستراتيجي يعتبر إحدى الأدوات الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية، التي تمكن من النظر إلى المستقبل، ووضع القرارات الإستراتيجية المناسبة.

أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث إلى الوصول إليها في النقاط التالية:

- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط؛

- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

- التعريف بأهمية التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.

1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتميز المحيط عموماً، إضافة إلى الديناميكية، العدوانية، التذبذب واللايقين، بتسارع التطورات إلى الحد الذي جعل توقعها وتقدير آثارها يكون صعباً للغاية، خصوصاً مع انتشار ظاهرة العولمة، وارتفاع حدة المنافسة من خلال التميز، وازدياد العوائق القانونية والتنظيمية؛ وفي الحقيقة تمثل هذه المميزات تحديات أمام المؤسسات، وقد تفرض عليها التكيف معها إلى حد التحول التنظيمي؛ وإذا كانت هذه التحديات هي التي ساهمت بشكل كبير في دفع التسيير الإستراتيجي في المؤسسة إلى التطور، فإنها ذات التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهل يمكن لهذه المؤسسات أن ترفع عنها صفة الخضوع للمحيط، وتذهب إلى أبعد من السلبية بتبني وضعيات فاعلة؛ ففي ظل العولمة، عالمية الأسواق، تغيرات المحيط، التنافسية والإبداع المبني على المعارف والكفاءات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصعب عليها أن يكون لها دور فعال في محيطها، وغالباً ما تبقى خاضعة لسياقه، فهي سريعة التأثير بشروطه، الأمر الذي يقودها إلى نشاط إستراتيجي رد فعلي؛ وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة بـ:

- محدودية الانتشار الجغرافي، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية؛
- ضآلة حجم رأس المال الأساسي والعامل، وهو ما يعني بدوره ضآلة حجم التمويل المطلوب؛
- مستوى متواضع أو متوسط من التقنية، ومن الكفاءات البشرية المطلوبة؛
- هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى إشراف محدود؛ حتى أن وظيفة واحدة يمكن أن تقوم مقام عدد من الوظائف؛
- الاعتماد على الخبرة والتقدير، وعلى إستراتيجية رد الفعل، أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة، رسمية وصریحة.
- ويضاف إلى ذلك :
- الحجم الصغير؛ والتركيز على شخصية المسير؛
- ضعف التخصص في العمل؛
- نظام معلومات خارجي بسيط وشكلي، ونظام معلومات داخلي بسيط يعتمد على الاتصالات المباشرة.
- وعلى المستوى الإستراتيجي قدم "سابورتا" (sapporta) المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:

- موارد محدودة؛

- ضعف محفظة الأنشطة؛

- أهمية الاعتبارات الذاتية للمسير الإستراتيجي؛

- مشكل التطبيق العملي للخيارات الإستراتيجية والتعاون الذاتي.

2- طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع المحيط، تؤثر وتتأثر به، وحياتها ونموها يتوقفان على مدى فهمها وتفاعلها مع القوى الخارجية التي تؤثر فيها؛ ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التحكم في قيود المحيط الذي تنشط فيه، يرى "جوليان ومارشيسني" (Julien et Marchesnay) بأنه لا بد أن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونات لدى هذه المؤسسات، هي: 3

- المرونة العملية: والتي تناسب الموارد الداخلية للمؤسسة، حيث أن تعدد الثقافات والقيم للموارد البشرية داخل المؤسسة يسمح لهم بالتكيف مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة.

المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

- المرونة التنظيمية: والتي تساعد المؤسسة على قابلية التكيف مع مختلف الحالات، وعليه فإن هذه المرونة تكون في المستويات العليا، وتتعلق بالوظائف التنظيمية الأكثر أهمية.

- المرونة الإستراتيجية: والتي تقيس درجة حرية التصرف داخل المؤسسة، من أجل تثبيت وإنجاز أهدافها؛ ويتم تحليل هذه المرونة وفق المدى الطويل، حيث أنها تعمل على الربط المباشر لاحتياجات المحيط مع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي أنها تبين درجة إرادة المؤسسة وفق حرية الأعمال تجاه المحيط.

وهناك العديد من القضايا الأساسية التي تحد من تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكفاءة وفعالية، كالإمكانيات والموارد القليلة التي تتمتع بها، والتي لا تسمح لها بتطبيق مفهوم التسيير بالتجربة، وحذف الأخطاء أو بالخبرة أو بالأنشطة، لأن المخاطرة عالية جدا والمنافسة في تزايد مستمر، والحظ وحده غير كاف لتحقيق الأهداف؛ لذلك من الضروري تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة منظمة ومنطقية، ومن ثم فالخبرة غير كافية والتجريب مكلف وغير مضمون، فهناك العديد من هذه المؤسسات التي تعلن إفلاسها وخروجها من السوق بسبب فشل إدارتها وسوء تسييرها؛ وعليه فإنه على هذا النوع من المؤسسات الاعتماد على الأساليب العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأنشطة التسييرية الأخرى.

إن وتيرة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجعل من هذه المؤسسات في حاجة مستمرة للمعلومات اللازمة عن السوق والعملاء- بما فيهم المحتملين- والموردين والمنافسة بشكل عام؛ أي أنها تحتاج إلى تحسين نظام معلوماتها وذلك بتوفير البيانات الدقيقة والآنية، لاتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المنافسة في السوق لوضع خطط المستقبل، ولتحمل أقل قدر من المخاطرة.

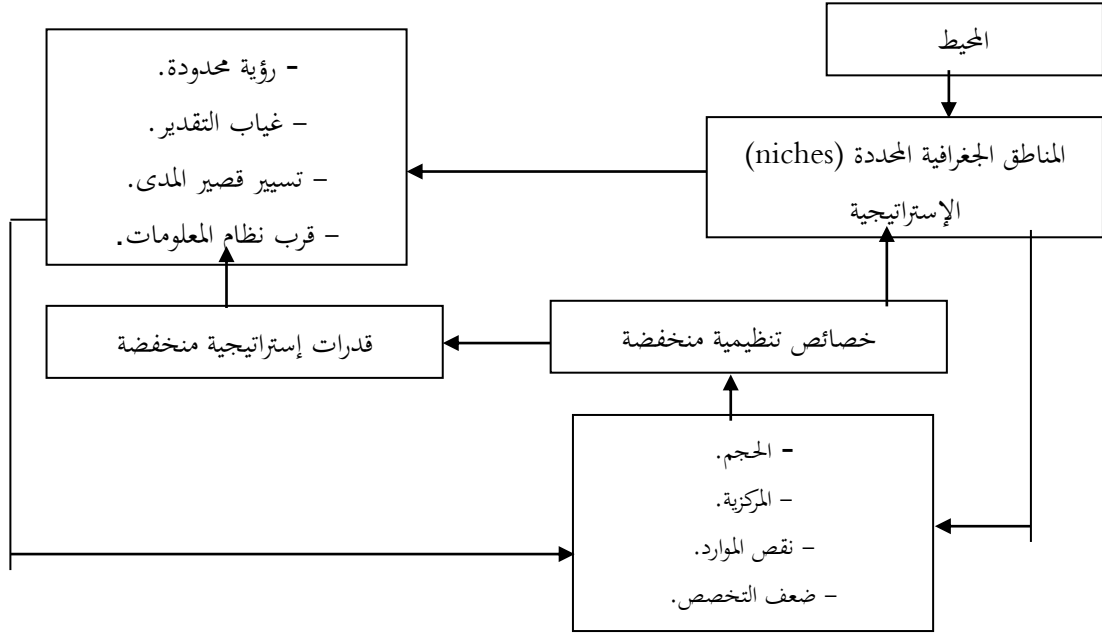
كذلك نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى نظام معلومات معقد، مثل ما هو الحال عند المؤسسات الكبيرة، لأنه يؤدي إلى فقدانها للمرونة التي تتميز بها؛ فنظام معلوماتها يكون بسيطا ومرنا وواضحا، بحيث يمكن من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة، وهذه الميزة هي التي تعطيها الأفضلية عن المؤسسات الكبيرة في معالجتها لحجم كبير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة.

إن وظيفة الإدارة من حيث المبادئ والأسس التي تحكمها هي نفسها في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون أصعب منه في المؤسسات الكبيرة، والسبب يعود لأن مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مالكيها يكون في معظم الأحوال وحده، ولا يفوض أعماله لغيره، ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف الإدارية في المؤسسة، ناهيك عن نزعتة الفردية في اتخاذ القرار؛ ونجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن فرض سلوك إستراتيجي أكثر بساطة من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة؛ لأن قدراتها الإستراتيجية ناقصة ومحدودة؛ كما أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تؤثر على الخصائص الإستراتيجية؛ والبحث عن التماسك الخارجي يقود هذه المؤسسات ببساطة إلى النشاط الإستراتيجي، وبالتالي عليها أن تعمل على تحفيز مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها؛ وتتضح القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الشكل التالي.

المقاربات النظرية للقدرة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

الشكل رقم(01): القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : GUEGUEN Gaël , Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur interne ,Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, Décembre2001. P 97.

3- التخطيط الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

3-1- التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعمل التخطيط الإستراتيجي على تنسيق القرارات وتربطها لتحقيق الأهداف، وتوقع الأحداث المستقبلية، ويساعد على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية؛ وحسب "مانتزارغ" فإنه يفضل نمط التخطيط المقاولاتي على التخطيط الإستراتيجي، كون أن التخطيط المقاولاتي مبني على الإستراتيجيات الناشئة، يسعى للتكيف أكثر مع الظروف المحيطة. ونجد أن التخطيط الإستراتيجي ليس مسارا مستقلا في حد ذاته، وإنما يكون وفق المسار العام لصياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ولكي تطبق هذه المؤسسات التخطيط الإستراتيجي، فإنها تحتاج إلى مقارنة مميزة تكون وفق محورين هما: 4-

- أفق التخطيط لا بد أن يكون قصير المدى(سنتين على الأكثر)؛

- العمليات تكون غير شكلية وقليلة الهيكلية؛

وعلى العموم، فإن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبارة عن عمليات غير رسمية، ويتحقق بصفة فردية؛ عكس ما نجده في المؤسسات الكبيرة الحجم، أين يكون عبارة عن عمليات رسمية، تدرج فيها الأهداف وفق مخطط مكتوب، ويتحقق وفق نمط النظام الكلي (باعتبار المؤسسة نظام مفتوح) .

3-2- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يفرض عليها فهم الموارد المميزة، والأسواق، وتوقعات الطلب المتغيرة، ويستدعي كل ذلك قدرات تكييف متطورة، وتنمية تنافسية المؤسسة؛ ولذلك يجب أن يتميز مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسرعة البديهة، وأن يمتلك الحكمة والحسد والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية.

المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

وتبعاً لدورة حياة المؤسسة فإن إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون كما يلي: 5

- المؤسسات التي تكون في مرحلة الانطلاق: تتبع إستراتيجية التمييز، والإستراتيجية المختلطة؛
- المؤسسات التي تكون في مرحلة النمو: تتبع إستراتيجية الإبداع والتمييز؛
- المؤسسات التي تكون في مرحلة النضج: تتبع إستراتيجية التمييز، والإستراتيجية المختلطة؛
- المؤسسات التي تكون في مرحلة الزوال: تتبع الإستراتيجية المختلطة.

أما " Saporta " فقد قام بتصنيف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة خيارات، والتي تكون

حسب الخيارات الأساسية لهذه المؤسسات، وتمثل فيما يلي: 6

- إستراتيجيات الإبداع؛
- إستراتيجيات التدعيم (إستراتيجيات التخصص المحدود، وإستراتيجيات التبعية)؛
- إستراتيجيات إعادة الانتشار (إستراتيجيات التنويع، وإستراتيجيات العالمية).

وفي تصنيف آخر، يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

3-2-1- الإستراتيجيات الشاملة:

تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصورة واضحة عن طريق التموقع في فجوة سوقية محددة (Niche)، وتجزئة الدائرة (Segment Cible) وتبذل المؤسسة قصارى جهدها للحصول على ميزة تنافسية وضمان استمرارها، سواء بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، أو بفضل التمييز المبني أساساً على تقديم أحسن الخدمات للمستهلكين؛ وهنا نجد أن إستراتيجية التركيز، التي أشار إليها " بورتر " تظهر وفق الشكل رقم (02).

شكل رقم (02): الإستراتيجيات الشاملة المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

الميزة التنافسية

التمييز

تكاليف قليلة الارتفاع

2- التمييز	1- السيطرة عن طريق التكاليف	هدف واسع	الحقل التنافسي
3- ب : التركيز المبني على التمييز	3- أ: التركيز المبني على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق	

Source : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET , Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, Paris, 1991, P166.

3-2-2-3 إستراتيجية المقاولانية (Stratégie Entrepreneuriale):

تمثل إستراتيجية المقاولانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإطار العام الدافع للتوجه المقاولاني في إطار العمل الجماعي، وترتكز هذه الإستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات، في إطار تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين عن طريق الإبداع، وتوضيح تركيب العمل المخطط وأنشطة التقاؤل؛ وهي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي للمسير- المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 8

3-2-3 إستراتيجية التموقع (Stratégie de positionnement):

تسعى إستراتيجية التموقع إلى المحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفق مجال المحيط الذي تنشط فيه، وكذلك المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وفق مقارنة مبنية على تناسق وانسجام أنشطة المؤسسة وخبرتها. وتمثل إستراتيجية التموقع، في المتابعة المستمرة لتغيرات واضطرابات المحيط، والإبداعات المخلة بالتوازن التنافسي؛ والمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تسعى دائما للحفاظ على استقرارها الداخلي، زيادة على ذلك فهي تبحث على تركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن، وتبني منطق التنويع.

وتُظهر إستراتيجية التموقع تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من مواردها المستقلة؛ و بديل اختياري لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويستحسن تبنيتها وفق ثلاثة نقاط: 9

- وجود قصر النظر الإستراتيجي للمسيرين، وذلك إذا كان المسير لا يستطيع اكتشاف التغيرات الحاصلة في المحيط، بسبب اعتماده على نظام معلومات ضيق وبسيط؛

- بسبب التموقع وتبني توجه إستراتيجي ثابت، يمكن النظر إليه من خلال إستراتيجية الانتظار، حيث يتم النظر إلى متغيرات المحيط في هذه الحالة كمتغيرات وقتية وعابرة قبل العودة للتوازن؛

- المؤسسة صغيرة الحجم التي تعرف الجمود التنظيمي، والذي يحول دون تطورها وفق التقديرات الجديدة المحتملة.

المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

3-2-4- إستراتيجية المقاطعة (Stratégie de rupture):

إن الاستعدادات للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة للمحيط، يجعل من المقاطعة السريعة عامل نجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا الانقطاع التنظيمي أو التجاري، يعمل على تقسيم المؤسسة على شكل مجموعات، ويُشْأ ويُسيطر على المصادر الجديدة للقيمة، ولكنه لا يستطيع حماية الخبرات والمعارف الخاصة بالمؤسسة؛ وتسمح إستراتيجية المقاطعة للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية، واحتلالها مكانة رئيسية في السوق؛ وتكمن هذه الإستراتيجية في بناء مجالات تنافسية جديدة للمؤسسة، واستمرار حصولها على العوامل الأساسية للنجاح في القطاع الصناعي.

واقترح "Pim" و "Alii" في إطار تقسيم الأعمال إلى أن المقاطعة تتم بثلاث كفاءات: 10

الأولى هي مقارنة رد الفعل (réactive) الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على تطوير إستراتيجية المقاطعة، للتمكن من المكوث في محيطها؛ أما الثانية، فهي مقارنة بعبدية (proactive)، والتي تبحث من خلالها المؤسسة عن إمكانية تغيير المحيط في ظل التطور الحاصل؛ بينما الثالثة فهي تأهيل التماسك (imbricative) والتنسيق المتزامن للمقاربتين السابقتين، فالمؤسسة تعمل وفق منطق التكيف مع المحيط، ولهذا عليها امتلاك جميع الإمكانيات لمواجهة تغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

3-2-5- إستراتيجية التحالف:

تلتغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاكل وتواجه التحديات والمخاطر والأزمات، وتضمن توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة، لا بد أن تقوم بتحالفات إستراتيجية؛ وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها، والتي لها كفاءة مكملة، وتستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة، والمعنية أساسا بالوظائف اللوجستية كالنقل، التخزين، والإنتاج. 11

وتعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحالف مع بعضها البعض، لمواجهة اضطرابات وتعقيدات المحيط والتكيف معها؛ ويتطلب كل هذا أعمالا جماعية على مستوى النظام ككل، لأن الأعمال الفردية قد تعطي تأثيرات ضارة عن طريق انحراف التغذية العكسية غير المراقبة، ومن هنا تبحث هذه المؤسسات عن كيفية تكيفها مع محيطها ومع احتياجاتها للأموال الخاصة .

إن الاستعانة بالكفاءات المكملة، يسمح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاستمرار بتطوير معارفها العملية، التي تقودها إلى الاقتراب من تنوع منتجاتها والتطور العالمي؛ ولذلك فإن المقاربة الكلاسيكية تصوب اهتماماتها على معرفة المشاكل وإبعاد المخططات المتأخرة، وهي مدعوة لتكامل عمليات التفكير الإستراتيجي، والخيارات التي تركز على تعبئة إستراتيجية العلاقات (relationnelle)، وهذه الإستراتيجية المبنية على قانون المنافسة، وعلى العلاقات الممتازة بين المؤسسة وشركائها في المحيط؛ ولذلك فإن التحالف الملائم له علاقة مع نوع التعاون الذي ينشأ مع المنافس المباشر. 12

4- المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتمحور العناصر الأساسية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول الدور الفعال للمالك أو المسير، وإلى القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية في جميع المجالات، انطلاقا من مساهمة ومتابعة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، أو ما يعرف باليقظة، وإلى التكفل بنشاطات البحث والتطوير، وتنمية الموارد البشرية والاستثمارات المادية في المعدات ذات الأساس التكنولوجي الجديد والحديث. وكذلك قابلية التغير على مستوى المسيرين والمستخدمين، والقدرة على استيعاب واستغلال المعلومات المتاحة في الأسواق، وإكساب قدرات تنافسية تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

وتتوقف استمرارية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، في مزاولة نشاطها وبقائها على العديد من المتغيرات والعناصر؛ وهناك أربع عناصر أو متغيرات أساسية تتوقف عليها القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وهي:

المقاربات النظرية للقدرة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير؛

- اليقظة الإستراتيجية؛

- الجودة التنظيمية للمؤسسة؛

- الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة المتاحة.

4-1-1- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكيها أو مسيرها، وعلى هذا الأساس فإن شخصية المسير أو المقاول لها دور كبير في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول:13

4-1-1-1- التسيير المحافظ: وهو سلوك المقاول الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته، ويركز على حل المشاكل الداخلية، ويسعى إلى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة من مصادره الداخلية.

4-1-1-2- التسيير المجازف: وهو سلوك المقاول الذي يميل إلى المجازفة في البحث عن التوسع السريع، وعن أسواق وحصص سوقية جديدة، ويقبل العمل في المقابلة الباطنية، ويعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث الخاصة والعامة، ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيّفة حسب حاجاته.

ونجد أن الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتأثر بالميزات الفردية لرئيس المؤسسة، كشخصيته، عمره، تكوينه، وضعيته(مالك أو موظف)، والتكوين الذي تلقاه وخبراته وقيمه.

4-2- اليقظة الإستراتيجية:

إن الواقع السريع للأحداث في عصر العولمة، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين، والتطورات الكبيرة الحاصلة، يستوجب من المؤسسة الإصغاء لمحيطها ومتابعة، ومسايرة مستجداته في جميع المجالات، وتحليلها باليقظة والدكاء للاستمرار والبقاء في ظل المنافسة السائدة .

ولكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، ثم أن تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط، لا بد لها أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، وأن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب؛ فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تحويل المعلومات المحصل عليها في إطار مراقبة المحيط، من أجل معرفة واكتشاف الفرص وتقليل المخاطر، وهي نظام لتحقيق الإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية¹⁴.

وتمثل اليقظة العملية التي يتم من خلالها تجمع أعضاء التنظيم، حيث يتم تقسيم المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي وتفسيرها، بهدف تغذية عملية التسيير الإستراتيجي لمسير المؤسسة، وتعمل اليقظة الإستراتيجية على رصد المعلومات المتعلقة بالسوق(التكنولوجيا، المنافسة، المورد، الزبائن)، والمعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال(المحيط الاقتصادي، القانوني، السياسي، الاجتماعي الثقافي)¹⁵.

وتحتوي اليقظة الإستراتيجية على أربعة مكونات ثانوية، هي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة المحيطة.

إن الإصغاء إلى محيط المؤسسة، ومتابعة ومسايرة المستجدات في جميع المجالات، خاصة المجال التكنولوجي، بمعنى اليقظة التكنولوجية تسمح للمقاول الوقوف ومعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمله، وتعمل على تعزيز قدراته التنافسية في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها، في حالة أخذها الشكل النهائي كبراءة اختراع مثلا؛ فالاستغلال يكون في

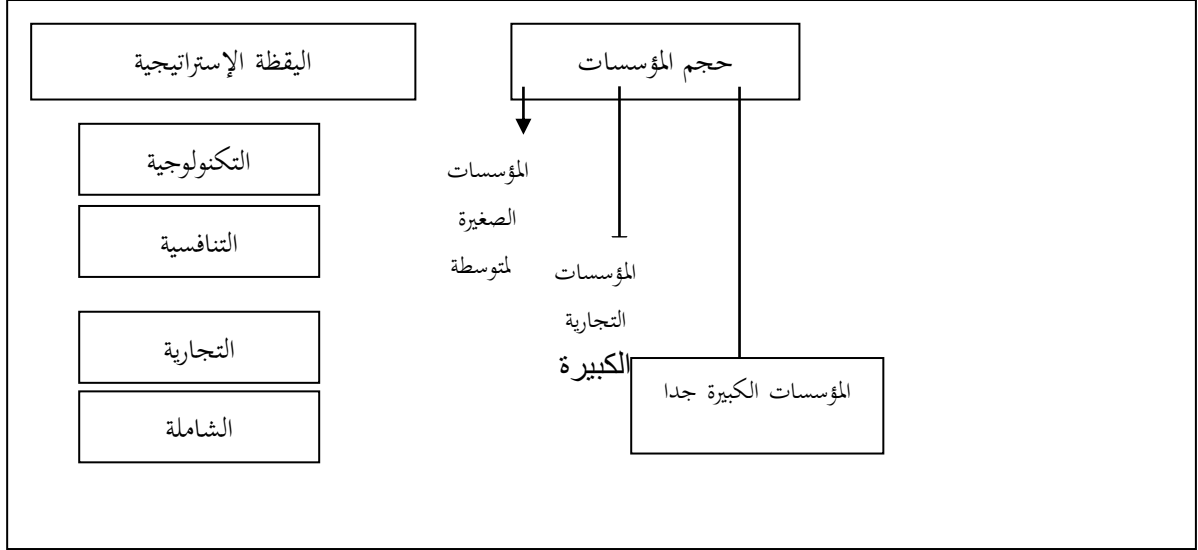
المقاربات النظرية للقدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. محمد رشدي سلطاني

تحويل واستعمال المعلومات العلمية والتكنولوجيا لإحداث تغييرات واستحداثات إيجابية في المنتجات وأساليب الإنتاج، وبالتالي العمل على تحقيق ميزات في الإنتاج تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

ويرتبط نوع اليقظة بحجم المؤسسة، كون أن اليقظة مكلفة جدا، وليست في متناول كل المؤسسات؛ لذا نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستطيع أن تقوم إلا باليقظة التكنولوجية، في الوقت الذي يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تذهب إلى اليقظة التنافسية والتجارية أو أن تمارس يقظة شاملة (إستراتيجية).

الشكل رقم (03): اليقظة وحجم المؤسسات.



يعد نظام المعلومات في المؤسسة بمثابة النواة الأساسية بالنسبة لنظام اليقظة، ذلك أنه هو الذي يزود لوحة قيادة المؤسسة بالمعلومات الجديدة والمفيدة، وتتجلى فعالية نظام اليقظة من خلال الاستخدام الذكي لكل المعلومات. غير أن اليقظة وحدها لا تكفي ما لم تتوفر القائد على رؤية إستراتيجية، والتي تعد بمثابة مكبر لنظام اليقظة ككل، وتمثل هذه الرؤية في التطلع الذكي نحو المستقبل، ولن يتحقق ذلك أيضا إلا بتوفر عنصر الذكاء الاقتصادي، والذي يعني أن تعرف قبل الآخرين.

يرتبط مفهوم الذكاء الإستراتيجي باليقظة الإستراتيجية ارتباطا وثيقا؛ فالمؤسسة التي تكون في إطلاع مستمر على محيطها، وتبحث باستمرار أن تسبق تطورات هذا المحيط، لا يمكن أن تحصر سيرها في هدف ثابت، بل وحسب التغييرات التي تملحها عليها الظروف، تكون دائما في بحث عن تعديل أو تحسين، مما يؤدي إلى تغيير الهدف باستمرار؛ وهنا يكمن ذكاء المؤسسة، أي في جلب المعلومات من المحيط ثم العمل على أساس هذه المعلومات؛ فالمؤسسة أصبحت عبارة عن كيان متعلم وذكي. وبهذا تكون اليقظة الإستراتيجية العامل المحدد لذكاء المؤسسة الذي يعرف بالذكاء الإستراتيجي.

4-3- الجودة التنظيمية:

ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع التغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فقبول التغيير والبحث عنه باستمرار مرتبط بالمسيرين والعمال؛ وصورته تتمثل في إدخال شبكات تنظيمية جديدة، واستعمال تكنولوجيات متطورة تتوقف عليها قدرات ومؤهلات العمال، وعليه وجب تنمية الموارد البشرية بالتكوين والتدريب، والبحث عن يد عاملة كفأة ومؤهلة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة، ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الإنتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجودة التنظيمية داخل المؤسسة أساسية لدعم تنافسيتها.

4-4- الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة:

وهو الاستثمار في المعدات ذات التكنولوجيا المتطورة، والتي تعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة وتخفيف تكاليف الإنتاج بها، واكتساب المعارف العلمية والتقنية، وذلك لكي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق، وتتأقلم بسرعة مع التغيرات الحاصلة في محيطها، وهذا ما يجعل المقاتل في رصد دائم للمعلومات العلمية والاقتصادية، وجمعها ثم استغلالها.

خاتمة:

أصبح بقاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مرهونا بمدى قدرتها التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع؛ لذلك يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية، ورؤية مستقبلية، تجعلها قادرة على تبني فكري إستراتيجيا، وامتلاك قدرات إستراتيجية تحسن من تنافسيتها.

بينت هذه الدراسة انخفاض القدرات الإستراتيجية في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب محدودية رؤيتها الإستراتيجية، وغياب التقدير في هذه المؤسسات، وكذا اعتمادها على التسيير قصير المدى ومتوسط المدى، وكذا محدودية الرؤية الإستراتيجية للمسير في هذه المؤسسات، وتصوراتها الذهنية والمستقبلية عن مؤسسته، وأنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه؛ وأكدت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتهج سلوكا إستراتيجيا أكثر بساطة من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة لأن القدرات الإستراتيجية لهذه المؤسسات ناقصة ومحدودة، كما أنها تفتقد في عمومها إلى فكر تسييري إستراتيجي، ورؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من التفوق التنافسي.

ويلاحظ كذلك أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالتسيير العملي بدرجة أكبر من التسيير الإستراتيجي، وذلك لكون التسيير الإستراتيجي يعتمد على الدراسات المستقبلية، التي تتصف بالندرة والصعوبة، وعلى المعلومات الكافية والدقيقة. وعليه فإننا نقترح النقاط التالية:

- تفعيل نظام التشخيص الإستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية، في موارد، وأنظمة، ووظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحيطها الداخلي واستغلالها بكفاءة وفعالية، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة من جهة، ومن جهة أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفادي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي.
- تبني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح، يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة. والعمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها، من خلال تبني إستراتيجية التخصص.
- استعمال وسائل التسيير الحديثة، وإتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قصد تحسين نوعية التشخيص الإستراتيجي بهذه المؤسسات، واختيار الإستراتيجية المناسبة.

الهوامش:

1 عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسة المتوسطة والصغيرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص 03.

2 Gaël GUEGUEN, Environnement et management stratégique des PME le cas du sectem interne، Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, Décembre 2001, P.93

3 Ibid, P90

4 Ibid, P90

- ⁵ Boualem ALIOUAT , "**Incitations stratégiques et financiers de la PME-PMI(les étapes clés d'une Start up- une analyse Franco-Canadienne)** ", revue des sciences économiques et de gestion, université de setif, N :⁰³ 2004., P 37.
- ⁶ Claude ETRILLARD , "**stratégie et PME(peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » ?)** ", XIII^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie vallée de seine 2,3 et 4 juin 2004., P04.
- ⁷ Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET , "**Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, Paris, 1991, P166.
- ⁸ Claude ETRILLARD , **op.cit** , P15 -17.
- ⁹ Ibid , P219.
- ¹⁰ Régis DUMOULIN, Eric SIMON , "**Stratégie de rupture et PME(la répliation impossible)** ", XIV^{ème} conférence de l'AIMS , Pays de la Loire , Angers 2005 , P 04-05.
- ¹¹ Alice GUILHON, Michel WEIL, "**les démarches qualité en PME**", P14, [http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com).
Le :08/05/2005.
- ¹² Oliver TORRES, "**PME de Nouvelles Approches**", Economica, Paris, 1998, P 98.
- ¹³ نصر الدين بن نذير ، **الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص36.
- ¹⁴ Karou YAMINA , La Veille stratégique dans les PME - PMI , Algériennes , séminaire international sur l'importance de la transparence et de la performance pour s'intégrer dans l'économie mondiale, Alger, 31 mai / 01-02 juin 2003. P 06.
- ¹⁵ Josée AUDET , La Veille stratégique chez les PME de haute technologie , X conférence de l'AIMS , 13,14,15, Juin 200, Faculté de sciences de l'administration , université Laval , Québec ,P06