

## المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - على المستوى الوظيفي -

د. عبد الله مايو\* & د. حكيم بن جروة\* & د. عبد الحق بوقفة\*

### ملخص

اهتم العديد من المفكرين والباحثين بالبحث في جميع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالأخص إيجاد حلول لمساعدتها وحمايتها من ظاهرة الإفلاس أو تغيير النشاط، لذلك فإن موضوع الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية يعد من المواضيع التي تشغل فكر العديد من الباحثين، المفكرين ومسيري المؤسسات وكذا الدارسين للتسيير الإستراتيجي باعتباره من المجالات التي تمثل أحد أسباب نجاح المؤسسة وتميزها.

لذلك تهدف المؤسسة إلى بناء مزايا تنافسية على جميع المستويات للوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويمكن أن يكون بناء هذه المزايا على المستوى الوظيفي، لذلك كان الهدف من هاته الدراسة هو البحث على الإستراتيجيات المتبعة على مستوى النشاط في إطار خلق المزايا التنافسية على المستوى الوظيفي حيث تطرقنا إلى إستراتيجية الريادة في التكلفة، وإستراتيجية تمييز المنتجات وإستراتيجية التركيز.

**الكلمات المفتاحية:** مزايا تنافسية، إستراتيجية، ريادة بالتكلفة، تركيز، مؤسسات صغيرة ومتوسطة ...

## The Competitive advantages in small and medium enterprises - At the career level -

Dr.Abdellah Mayou & Dr. Hakim Bendjeroua & Dr. Abdelhak Bougeffa\*

### Abstract

Many thinkers and researchers are interested in researching all the specifics of small and medium enterprises, especially finding solutions to help them protect against bankruptcy or change of activity. Therefore, the issue of strategy and building competitive advantages is one of the topics that occupy the minds of many researchers, thinkers, As one of the areas that represent one of the reasons for the success and excellence of the institution. Therefore, the Foundation aims to build competitive advantages at all levels to reach its strategic objectives. These benefits can be built on the functional level. Therefore, the objective of this study is to research the strategies at the level of activity in the context of creating competitive advantages at the functional level. Strategy of cost leadership, product differentiation strategy and focus strategy.

**Keywords:** competitive advantage, strategy, cost leadership, concentration, small and medium enterprises...

\* أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، labpme@gmail.com

\*\* أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، pdr.hakim@yahoo.fr

\*\*\* أستاذ محاضر ب، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، bougoffa1@gmail.com

## مقدمة:

يعتبر موضوع بناء المزايا التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الأساسية في علوم التسيير والتي تطرح نفسها على أكثر من صعيد، بحيث ازداد الاهتمام بهذا الموضوع بزيادة المنافسة والتغيرات البيئية، لذا اتجهت المؤسسات إلى دراسة بيئتها الداخلية وإن هذه الرغبة هي من أهم الأسباب لنجاح العملية البحثية وبلوغ الأهداف المرجوة منها، فمهمة البحث العلمي أساسا هو تقديم أجوبة وتفسيرات لما يطرحه الواقع من إشكالات واستفهامات، وكذا أهمية الموضوع في المؤسسات وخاصة في جعل المؤسسة تحتل مكان إستراتيجي في السوق مما يجعل الباحث يهدف إلى إزالة الغموض الموجود في هذا الموضوع.

كما أن هناك مبررات موضوعية تجعل الباحث يهتم بهذا الموضوع وهي تزويد المهتمين بهذا المجال ببحث يمتاز بالجدية في الطرح والتعميد في آن واحد، بالإضافة إلى ذلك أهمية الموضوع بالنسبة للعديد من المؤسسات خاصة في بلادنا والتي يمكن لها الاستفادة منه من خلال محاولة تطبيق ما جاء فيه لخلق ميزة تنافسية تجعلها تدخل السوق وبكل قوة، خاصة مع بؤادر دخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة والشراكة الجزائرية الأوربية مما يجعل المؤسسات الجزائرية تهدف إلى خلق ميزة تنافسية تجعلها أكثر قدرة على مواجهة الوضع المستقبلي للبلاد.

من أجل كل هذا سنحاول مناقشة هذه الدراسة من خلال القيام بطرح السؤال التالي:

### كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تخلق ميزة تنافسية على مستوى وظائفها؟

ومن أجل معالجة ومناقشة السؤال المطروح فقد ارتأينا الاعتماد على المنهج النظري التحليلي لتصورنا أنه المنهج المناسب لهذا البحث والذي بإمكانه أن يؤدي بالبحث إلى مقصده، بينما حدود الدراسة فقد اقتصرنا على بعض الوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أن لم تظهر استقلاليتها إلا أنها موجودة ضمنا وهي: التسويق، الإنتاج، إدارة المواد البشرية، البحث والتطوير، المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى الاعتماد في الدراسة على مدخل خلق القيمة.

## I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة متميزة في الاقتصاديات الحديثة، حيث أصبحت في السنوات الأخيرة تلعب دورا هاما كمصدر لتنمية الدخل وخلق فرص عمل جديدة، وذلك حسب الإحصائيات التي تثبت أن عدد هذه المؤسسات أصبح في ارتفاع متواصل خاصة في الدول المتقدمة، وهذا ما أدى بالكثير من المفكرين والباحثين والمختصين إلى التوجه إلى البحث في جميع خصوصيات هذا النوع من المؤسسات، وبالأخص إيجاد حلول لمساعدتها وحمايتها من ظاهرة الإفلاس أو تغيير النشاط وذلك بالرغم من الكم الهائل من المؤسسات الذي يتأسس سنويا.

## 1. معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر الحجم أحد أهم المعايير الكمية، الأكثر استعمالاً في التفرقة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، حيث يمكن الاعتماد عليه في مختلف الدراسات للحصول على نتائج محدّدة بسهولة، بالإضافة إلى ذلك فإنه توجد معايير أخرى نوعية تسمح بإبراز خصائص كل نوع من المؤسسات.

**1.1. المعايير الكمية:** يمكن أن نصف مؤسسة بأنها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة من خلال الاستناد إلى مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والتقنية، فالمؤشرات الاقتصادية تشمل:<sup>1</sup> عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، أما المؤشرات التقنية تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال، لكن المعيار الأكثر شيوعاً هو المعيار الذي يعتمد على كل من العناصر التالية: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، ويعتبر هذا المعيار الأكثر سهولة من حيث إمكانية حصره من الناحية العددية، وكذا تحصيل المعلومات المتعلقة به من كل مؤسسة، ويلاحظ أنه يمكن استخدام معيار واحد للتصنيف، أو استخدام أكثر من معيار في نفس الوقت، ويختلف استعمال هذه المعايير من دول إلى أخرى، فعلى سبيل المثال فإن الجزائر تعتبر المؤسسة صغيرة ومتوسطة على أساس معيار العمالة كل مؤسسة تشغل أقل من 250 عاملاً، في حين أنه يتحدد بأقل من 300 عاملاً في اليابان، ونفس الشيء بالنسبة للمعايير الأخرى وهذا ما يمكن ملاحظته في التعاريف التي سوف نوردتها لاحقاً.

**1.2. المعايير النوعية:** لا تمكن المعايير الكمية من وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأخرى، فيما يخص طبيعة تنظيم العمل أو علاقة المؤسسة بالمحيط أو درجة التخصص وعمق تقسيم العمل... الخ، لذا فإنه لا يكفي الاعتماد على المعايير الكمية لوحدها في تعريفها بل يجب إضافة معايير أخرى نوعية تسمح لنا بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذا شرح طبيعتها واختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى.

كما يمكن اعتبار المؤسسة صغيرة أو متوسطة إذا وجدت فيها خاصيتين من الخصائص الأربعة التالية:<sup>2</sup>

- بالنسبة لاستقلالية الإدارة، فعادة ما يكون المسيرون هم أصحاب المؤسسة؛
- تعود ملكية المؤسسة ورأس مالها لفرد أو مجموعة من الأفراد؛
- تمارس المؤسسة نشاطها محلياً، إذ أنّ احتياجاتها إلى السوق يمكن أن تمتدّ خارجياً، كما أنّ أصحاب المؤسسة والعاملون فيها يقطنون منطقة واحدة؛
- تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم، إذا ما قورنت بالمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.

وقد عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذا الأساس بأنها: المؤسسة التي يقوم فيها مؤسسها في حد ذاته ومباشرة بتحمل جميع المسؤوليات المالية، التقنية، الاجتماعية والمعنوية للمؤسسة بغض النظر عن شكلها القانوني.<sup>3</sup>

## 2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنف المؤسسات وفقا لحجمها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة وحتى كبيرة جدا، ويعتمد المختصون على التمييز بين المؤسسات وفقا لحجمها على عدة معايير نذكر منها رقم الأعمال، حجم الميزانية، الأصول الثابتة، الأموال الخاصة، تجهيزات الإنتاج، عدد العمال، الحصة في السوق وعدد الزبائن ... الخ، غير أن التصنيف الأكثر شيوعا كما قلنا سابقا هو التصنيف الذي يعتمد على كل من المعايير التالية: عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الميزانية، وهناك من يضيف درجة استقلالية المؤسسة.

وقد اختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل دولة أخذة في مجملها المعايير السابقة في تعريفها وتصنيفها ويجب الإشارة إلى أن هذه التعريفات تغيرت من مرحلة إلى أخرى، لأنها تصاغ حسب الحالة والسياسة الاقتصادية المتبعة في كل دولة وأنها توضع عن طريق قرارات إدارية.<sup>4</sup>

## 3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعناصر المخاطرة فيها:

### 1.3. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن باقي

المؤسسات بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>5</sup>

- صغر الحجم؛
- مركزية التسيير؛
- ضعف التخصص؛
- نظام المعلومات الداخلية والخارجية بسيط وقليل التنظيم؛
- الإستراتيجية بديهية وغير واضحة؛
- أظهرت العديد من الدراسات أنه في أغلب الأحيان تنتشر صفة المالك المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛<sup>6</sup>

### 2.3. عناصر المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: توجد العديد من المخاطرة في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة سنوردها فيما يلي بشكل مختصر كما يلي:<sup>7</sup>

#### 1.2.3. مخاطر التسيير: تنجم مخاطر التسيير عن غياب المعارف المتعلقة بالتسيير لدى المسير

بالإضافة إلى ندرة الموارد المخصصة لوظائف التسيير (المحاسبة، المالية، تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات...)، غياب الوسائل المخصصة للتسيير وضعف الرقابة المالية؛

المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - على المستوى الوظيفي - مايو & بن جروة & بوقفة

**2.2.3. المخاطر التجارية:** وتتعلق بسعة السوق ورد فعل المنافسين الحالي والمستقبلي بالإضافة إلى عدم استقرار الطلب وإمكانية تضييع الزبائن المهمين وصعوبة الوصول إلى رقم أعمال كاف وصعوبة التوزيع؛

**3.2.3. مخاطر التكنولوجيا:** ويرجع إلى مدة توقع وانتظار التطوير وإمكانية الإنتاج بأسعار تنافسية وصعوبة التمويل وإمكانية ظهور تكنولوجيا جديدة وصعوبة الحصول على الدعم الاستثماري اللازم واستعمال التكنولوجيا غير الملائمة؛

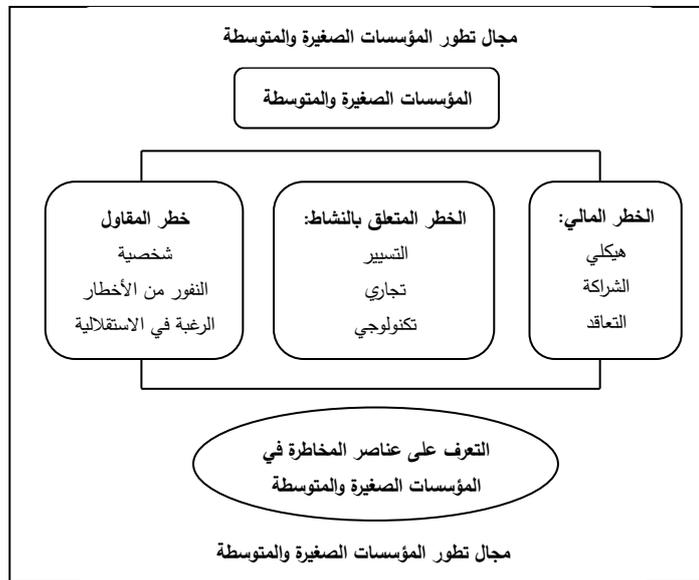
**4.2.3. المخاطر المتعلقة بالمقاول:** يلعب المقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مركزي وفي أغلب الأحيان يوجد صعوبات كبيرة خاصة وهو الذي يقوم بجميع وظائف التسيير والخاصة بتوفير الأموال والعنصر البشري وتظهر هذه الصعوبات بشكل كبير مع وجود عنصر حب الاستقلالية؛

**5.2.3. الخطر المالي:** ويرتكز الخطر المالي في التركيبة المالية للمؤسسة والتي منها القدرة على الاقتراض والقدرة على توظيف وإعادة توظيف رأس المال المتوفر .

وعلى العموم يمكن أن نلخص هذه المخاطر في الشكل التالي:

شكل (01):

مكونات عناصر الخطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source: Michel Baumann, Les check-lists du marketing ,édition d'organisation ,PARIS 2000., P15

## II. الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية على مستوى الوظيفي.

تهدف جميع المؤسسات إلى الحصول على عامل يجعلها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى ويمكنها من خلاله المنافسة في السوق بكل قوة، ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على

صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>8</sup>

ويمكن أن تكون للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أحسنت استغلال إمكانياته المادية، المالية، الفنية والبشرية وكذا التنظيمية ويكون ذلك من خلال معرفة القيمة الحقيقية لدى العميل، بالإضافة إلى عنصر التميز والذي تحققه الموارد السابقة الذكر وسنحاول فيما يلي التركيز على ما يمكن لوظائف المؤسسة خلقه للوصول إلى ميزة تنافسية أي ما مدى مساهمة كل وظيفة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، وخلق قيمة لدى العميل بالنسبة للمنتج والمؤسسة على السواء.

ولقد تطرقنا إلى الإستراتيجيات المتبعة على مستوى النشاط في إطار خلق المزايا التنافسية على المستوى الوظيفي حيث تطرقنا إلى إستراتيجية الريادة في التكلفة، وإستراتيجية تمييز المنتجات وإستراتيجية التركيز.

## 1. وظيفة إدارة المواد

**1.1. تعريف:** أن مهام هذه الوظيفة تكمن في تتبع حركة المواد من مرحلة شراء المواد الأولية والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج والتي تسمى بعملية التموين إلى مرحلة الإنتاج والتوزيع النهائي وتشمل هذه الوظيفة: التخطيط، مراقبة الإنتاج، شراء المواد التي تحددت على مستوى تخطيط الإنتاج وكذا استلام المشتريات وتخزينها وصولاً إلى توزيع المنتجات من خلال إرسالها إلى الزبون.

**2.1. الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية على مستوى وظيفة إدارة المواد:** أن هذه الوظيفة يمكن لها من خلال القيام بعملها على أحسن وجه واختيار المزيج الإنتاجي الملائم للطلبات العملاء، خلق قيمة للمنتج والمؤسسة لدى هؤلاء العملاء وسنحاول التطرق إلى طريقة الإنتاج في الوقت المحدد كوسيلة لخلق ميزة تنافسية وخلق القيمة.

**1.2.1. الإنتاج في الوقت المحدد:** ويطلق عليه عدة أسماء منها:<sup>9</sup> التخزين اللحظي، المخزون الصفري، الإنتاج بلا مخزون، والذي يقصد به محاولة التخلص من الوقت الضائع في جميع العمليات المتعلقة بالإنتاج وما قبله وبعده ويكون ذلك من خلال الإنتاج بكميات صغيرة في كل مرة مع العمل على التنظيم الجيد لوقت الإنتاج، حيث يتم ذلك عن طريق القضاء على الوقت الضائع بين استلام المواد المستعملة في الإنتاج والمسلمة من الموردين وعملية الإنتاج حيث وصول هذه المواد يكون بالضبط مع نهاية الدفعة الأولى من الإنتاج وبداية دفعة أخرى، وفي نفس الوقت ضبط زمن تسليم المنتجات إلى العملاء بمجرد الانتهاء من إنتاجها أي وجود علاقة زمنية محدودة بين الإنتاج والطلبية ويمكن من خلال ذلك الاستفادة من إنتاج في أقل وقت وأقل تكلفة إجمالية ممكنة، حيث يتطلب ذلك تخفيض المخزون إلى أقل درجة ممكنة والبحث عن الانحرافات وتنظيم العمليات بشكل يجعلها متتالية وبدون ضياع وقت، كما

المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - على المستوى الوظيفي - مايو & بن جروة & بوقفة

يمكن أيضا الاستفادة من هذا النظام في التقليل في المخزون والعمال والمساحات الزيادة وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يجعلها لديها إمكانيات الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

إن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد يمكن من تقليص الوقت والمجهود والتكاليف الضائعة مثل تقليص الإنتاج الزائد عن حجم الطلب الفعلي، تقليص عمليات النقل الزائد للمواد والمنتجات من مكان إلى آخر، والتقليص من المخزون واليد العاملة الزائدة.

### 2.2.1. خصائص نظام الإنتاج في الوقت المحدد: هناك عدة خصائص لنظام الإنتاج في الوقت

المحدد ونوردها فيما يلي:

- **حركة المواد:** وهناك طريقتين لحركة المواد الأولى هي طريقة السحب وتتم من خلال طلب العميل بتقديمه لطلب الشراء ثم الانطلاق في عملية الإنتاج ليتم سحب المواد اللازمة من المخزن، في حين طريقة الدفع تتم بالعكس حيث يكون الإنتاج قبل تقدم العميل بطلبه للشراء؛
- **تحسين الجودة:** إن هذا النظام يسمح بمحاولة التقليل من عيوب الإنتاج والوحدات التالفة لأن الإنتاج في الوقت المحدد وبكميات صغيرة يسهل عملية الرقابة لأن العمليات تكون متتالية فيمكن استخراج الوحدات المعنوية والتالفة بكل سهولة؛
- **وقت إعداد وصيانة الآلات قصير:** إن استخدام هذا النظام يمكن من تقليل وقت الإعداد والصيانة للآلات لأن هذا العمل يتم بشكل متتابع من خلال التوقف المستمر والمتتالي للإنتاج بعد كل عملية إنتاجية لأن الإنتاج يتم بكمية قليلة وفي مراحل منظمة ووقت محدود؛
- **العلاقة مع الموردين:** إن تطبيق هذا النظام يتطلب علاقة وثيقة مع الموردين لأن الطلبات تكون متتالية وفي وقت محدد، لذا يجب تحسين هذه العلاقات لضمان وصول المواد في الوقت المناسب أي عند الاحتياج إليها لاستعمالها فلا تبقى في المخزون وتتحمل تكاليف التخزين و لا تصل بعد ذلك و تتأخر العمليات الإنتاجية الأخرى؛
- **مرونة القوة العاملة:** يمكن الإنتاج بوحدة صغيرة العمال من التدريب على جميع الأعمال التي تتم عبر مراحل الإنتاج والحصول على كفاءة ومرونة عاليتين حيث يمكن لكل عامل القيام بأي عمل يخص أي مرحلة إنتاجية فهذا الشكل نحصل على ضمان مواصلة العمل حتى في احتمالات غياب أو إجازات أو مرض بعض العمال.

### 3.2.1. مزايا الإنتاج في الوقت المحدد: إن من مزايا نظام الإنتاج في الوقت المحدد سرعة انتقال

المعلومة وارتدادها على مستوى كل العمليات مما يمكن من معرفة الأخطاء والانحرافات والعيوب ومعالجتها وتصحيحها، وكذلك لأن العمليات تتم بطريقة متتالية تمكننا من تصحيح الخطأ قبل الانتقال إلى مرحلة جديدة، كما أنه مع وجود الإنتاج بكميات صغيرة يمكن مراقبة جودة كل المنتجات تقريبا وكذلك جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة مع التغيرات التي يمكن أن تحدث على الطلب كما تمكننا أيضا من التعامل مع كل عميل على حدة، من خلال توفير المنتج حسب المواصفات التي يطلبها

بالإضافة إلى كل ما ذكرناه فإن من أهم مزايا هذا النظام التقليل من المخزون وتخفيض التكاليف ومن المساحات وتأمين التقادم.

#### 4.2.1. عيوب الإنتاج في الوقت المحدد: إن من مهام عيوب الإنتاج في الوقت المحدد أو

المخزون الصفري هي التغيير الذي يمكن أن يحدث في السوق أو في التعامل مع الموردين والذي يؤدي إلى احتمال العجز في المخزون لذا فمن المهم التنوع في مصادر التوريد كما إنه من الممكن العجز عن مواكبة تغطية الطلب في حالة ارتفاعه.<sup>10</sup>

### 2. وظيفة الإنتاج

#### 1.2. تعريف: تهتم هذه الوظيفة بتسيير كل العمليات المتعلقة بالإنتاج من صناعة الأجزاء وتركيبها

وتغليفها إلى أن يكون المنتج كاملاً صالحاً للتسويق ويمكن لهذه الوظيفة أن تكون مصدر لخلق القيمة من خلال تأدية نشاطها على أكمل وجه مما يجعلها تخفض التكاليف مع ضمان جودة عالية للمنتج مما يساهم في جعله أكثر قيمة لدى العميل.

#### 2.2. الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية على مستوى وظيفة الإنتاج: يمكن للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة خلق ميزة تنافسية بإتباع عدة اتجاهات منها:<sup>11</sup>

▪ **الاعتماد على اقتصاديات الحجم:** وذلك من خلال زيادة حجم الإنتاج بالاستفادة من تخفيض التكاليف الإجمالية، وذلك راجع لانخفاض التكاليف الثابتة لأنها تنقسم على كمية الإنتاج، كما أن هذه العملية تؤدي إلى توسع الفترات الإنتاجية وكذلك المساهمة في عملية تقسيم العمل والتخصص مما يجعل العمال أكثر مهارة وإتقان لإعمالهم مما يعود عليها من حيث تخفيض وقت العمل وتخفيض التكاليف وكذا الوصول إلى أحسن جودة للمنتج مما يخلق قيمة للمنتج لدى العميل، كما أنه يجب ملاحظة أن اقتصاديات الحجم لا بد أن تتماشى مع إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث القدرات المالية والإنتاجية أي لا بد لها من مراعاة حدود هذه الطاقة الإنتاجية خاصة بالنسبة للعنصر البشري؛

▪ كما أنه يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من آثار التعلم ويقصد بذلك تعلم العمال أحسن وأسرع طريقة لأداء العمل مما يقلل في الوقت ويحسن في جودة المنتج، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي التأثير في سعر وجودة المنتج وهذا مما يخلق قيمة للمنتج و للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء، ويزداد أثر التعلم كلما تعقدت العملية التكنولوجية المستعملة في الإنتاج حيث التكرار يساهم في زيادة مهارة العمال على أداء العمل؛

▪ إن محاولة تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاقتصاديات الحجم والاستفادة من آثار التعلم ينتج عنهما خبرة في مجال هذا الإنتاج، لذا فإنه توجد علاقة بين تراكم المنتجات وخبرة

المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - على المستوى الوظيفي - مايو & بن جروة & بوقفة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يجعل التكاليف تنخفض، ونفس الشيء بالنسبة لوقت العمل بالإضافة إلى ذلك، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكتسب خبرة في السوق مما يجعلها أكثر قوة تنافسية بمرور الوقت وتراكم المنتج، لكن هذا العامل متوقف على ثبات التقنيات المستعملة في الإنتاج حيث أنه بمجرد تغير هذه التقنيات خاصة العوامل التكنولوجية يجعلها تفتقد آثار التعلم والخبرة، لتبدأ العمل من جديد في حين أن الخبرة والمكانة في السوق تقيان؛

■ ويمكن الاعتماد على عملية التصنيع المرنة والذي من أساسياته توسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منتجاتها بمعدل ليس كبير مع ضمان تخفيض التكلفة وذلك من خلال الإنتاج بكميات كبيرة مع تنوع المنتجات مما يجعلها تخفض في تكاليف الإنتاج من اقتصاديات الحجم مع ضمان إرضاء العميل بإنتاج منتج ملائم لأذواقه مما يخلق قيمة لديه بالنسبة للمنتج والمؤسسة.

### 3. وظيفة التسويق

**1.3. تعريف:** إن التسويق هو الوظيفة التي تهدف إلى البحث والتطوير وبيع وكل ما يتعلق بهذه النشاطات من بحوث تسويقية وإشهار وهندسة إنتاج وتصميم وتطوير التقنيات المستعملة في إنتاجه، بحيث يمكن للمؤسسة خلق مزايا تنافسية من خلال هذه الوظيفة كما يمكن لها من خلال اختيار المزيج التسويقي المناسب واختيار سياسة سعرية مناسبة وكذا المواصفات وطرق تقديم المنتج خلق قيمة للمنتج وبالتالي المؤسسة لدى العميل.<sup>12</sup>

**2.3. الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية على مستوى وظيفة التسويق:** إن من أهداف الميزة التنافسية في المؤسسة وخاصة في وظيفة التسويق كيفية المحافظة على العملاء وكيفية كسب عملاء جدد ومدى نجاح الإستراتيجية التسويقية مقارنة بالتكاليف والجهود المبذولة، ويمكن أن يتحقق كل ذلك بإتباع إستراتيجية تسويقية مناسبة مع ضمان التكامل والتنسيق بين جميع أنشطة هذه الوظيفة، إن نجاح هذه الإستراتيجية يكون على عدة صور منها الاختيار الأنسب للقطاع السوقي واختيار التشكيلة والتصميم المناسب للمنتج مع مراعاة كل الجوانب الأخرى من سياسة التسعير والمزيج الترويجي المناسب للوصول إلى العملاء وإقناعهم بشراء المنتج مع ضمان ولائهم له، وكذا الاهتمام بطرق وقنوات التوزيع، وسنتطرق إلى كل ذلك فيما يلي ولكن بشكل مختصر.

**1.2.3. تقسيم السوق:** يعتبر من مهام العاملين في إطار هذه الوظيفة اختيار السوق أو القطاع السوقي المستهدف والذي تستطيع المؤسسة خدمته، ويمكن لها من خلاله الوصول إلى أهدافها المنشودة، ودراسة السوق تمكن من الاختيار المناسب للقطاع السوقي أو السوق المستهدف من خلال معرفة حجم الطلب المتوقع، الجزء الملبي من هذا الطلب، المؤسسات المنافسة التي تعمل في هذا السوق بالإضافة إلى الإستراتيجيات التي تنتهجها، وقبل أن يقوم المسؤول على الوظيفة التسويقية سواء كان موظف في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مسيرها بتقسيم السوق وتعيين السوق المستهدف فإنه يجب عليهم معرفة الأسس التي يبنى عليها تقسيم السوق فيمكن أن يكون الأساس جغرافيا، ديموغرافيا، خصائص سلوك الأفراد أو فائدة السلعة.

ويمكن أن تنتهج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اختيارها السوق المستهدف إستراتيجية من الإستراتيجيات التي تضمن لها الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، أما عن الإستراتيجيات التي يمكن لها إتباعها في اختيار السوق المستهدف فهي عديدة نذكر منها: إستراتيجية التسويق غير المتنوع حيث تنتج المؤسسة منتجا واحدا وإعداد برنامج تسويقي واحد وذلك قصد جلب أكبر عدد من المشترين وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتخفيض تكاليف التسويق وكذا تكاليف الإنتاج حيث أن اعتماد خط إنتاج واحد يقلل من تكاليف الإنتاج والتخزين والنقل، أما الإستراتيجية الثانية فهي التسويق المتنوع حيث تفضل المؤسسة تغطية قطاعين أو أكثر من السوق وتهدف المؤسسة من خلالها تحقيق مبيعات أكثر ومركز أقوى في السوق ولكن ما يعاب عليها هو ارتفاع تكاليفها في حين أن الإستراتيجية الثالثة فتعتمد المؤسسة في حالة تطبيقها على استهداف جزءا كبير من قطاع واحد.

كما تتخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة معايير لاختيار الإستراتيجية المناسبة بمراعاة مواردها وتجانس منتجاتها ودورة حياتها وتجانس السوق، وعليه يمكن تقسيم سوق المؤسسة من تقليل تكاليف التخزين والاختيار الأمثل لوسائل الترويج لكسب زبائن جدد والمحافظة عليهم كما لا يمكن إهمال دراسة المستهلك والذي يمثل أساس الطلب في كل قطاع سوقي.

**2.2.3. سياسة المنتجات:** يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختيار سياسة لمنتجاتها تضمن لها كسب عملاء جدد والمحافظة على عملائها مع التخفيض في التكاليف الإجمالية إلى أكبر قدر ممكن فعليها أن تختار خط ومزيج المنتجات المناسب لها، لذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تراعي عدة عوامل خاصة في تصميم منتجها وكل ما يتعلق به من تغليف واختيار العلامة الجيدة.

**3.2.3. سياسة التسعير:** يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إتباع سياسة تسعير تجعل لها ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات مع مراعاة توافق هذه السياسة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك يجب عليها اختيار سياسة جيدة يمكن إتباعها مع مراعاة تكلفة المنتج وأسعار المنافسين وباقي العوامل الأخرى المؤثرة في السعر حيث يمكنها إتباع إحدى السياسات التسعيرية التالية: سياسة التسعير الرائدة، سياسة التسعير النفسية... الخ، في حين يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جلب الزبائن بواسطة الخصومات والحسومات الممنوحة والتي يمكن من خلالها كسب زبائن وعملاء جدد وكسب ثقة العملاء السابقين.

المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - على المستوى الوظيفي - مايو & بن جروة & بوقفة

**4.2.3. سياسة التوزيع:** إن اختيار القنوات التوزيعية والمفاضلة بينها على اعتبار عدة عوامل أهمها التكاليف ونجاعتها في إيصال المنتج للعميل فنظام التوزيع يشمل عدة عمليات فبدائية مع تجهيز الطلبية مروراً بالتخزين وإدارته وضمان النقل كل هذا من أجل ضمان تسهيل العملية التبادلية و التنسيق بين المؤسسة والعميل، لذلك وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محاولة إيجاد قنوات توزيعية مناسبة مع عدم المبالغة في عددها، وكل هذا يحدث من خلال المعرفة الدقيقة للسوق المستهدف أما عن الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفاضلة بينها في اختيار قنوات التوزيع فيمكن ذكر التوزيع الشامل والتوزيع الانتقائي والتوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين، وعليه يمكن القول بأن لتكاليف التوزيع دوراً هاماً في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن لها تخفيض تكاليف التوزيع من خلال التخفيض في اليد العاملة التي تعمل في هذا المجال، والاستغلال الأمثل للمخازن واحترام مواعيد التسليم والشحن.<sup>13</sup>

**5.2.3. السياسة الترويجية:** إن من أهداف المؤسسة إرضاء العميل وضمان ولائه لمنتجاتها وكذلك كسب عملاء جدد ومن أجل ذلك وجب على المؤسسة اختيار مزيج ترويجي متناسق ومتكامل يضمن لها تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة كل عنصر من هذا المزيج ومقارنته بمدى نجاعته فمثلاً، يجب اختيار الإشهار المناسب والذي يؤدي الهدف المنشود منه مع مراعاة الأموال المتوفرة لهذا الغرض و التحكم الجيد بهذه الأموال واختيار الوسيلة الجيدة التي يمكن من خلالها بث الإشهار مع قياس فعاليته في كل مرة. و نفس الشيء ينطبق على العلاقات العامة، فتطوير علاقاتها مع كل من الصحافة فتح أبواب المؤسسة أمام الجمهور والمشاركة في المعارض، كما أن اختيار الوسيلة الجيدة المعتمدة في ترقية المبيعات له تأثير كبير أيضاً، كما يمكن أن يكون زيادة منتجات مجانية، تأجيل الدفع، هدايا تشجيعية... الخ، ويعد دور البيع الشخصي الأكثر أهمية لما فيه من مزايا الاتصال المباشر لكن ما يعاب عليه هو التكلفة التي تكون مرتفعة حيث يلزم تكوين رجال البيع وتأهيلهم الخ، كما أنه يفيد فيجب أن يكون والمنافسين في جمع المعلومات حول السوق وتوقعات الطلب.<sup>14</sup>

**6.2.3. نظام المعلومات التسويقي:** إن لنظام المعلومات التسويقي دور مهم في وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام الصورة الحقيقية للسوق والبيئة التنافسية التي تتعامل معها، فتسمح لها المعلومات المتوفرة من اتخاذ القرارات المناسبة مثل الدخول في سوق جديدة أو استغلال تكنولوجيا جديدة أو إتباع سياسة الاندماج مع مؤسسات أخرى ويمكن لهذا النظام الحصول على المعلومات بعدة وسائل منها: السجلات، التقارير الداخلية للمؤسسة، نظام الاستخبارات التسويقية، نظام البحوث التسويقية ونظام تدعيم القرارات التسويقية، أما عن نوع المعلومات المطلوبة فهي متعددة فمثلاً يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معرفة معلومات حول طلب السوق، حالة المنافسة، البيئة التنافسية، البيئة الداخلية وكل ما يتعلق بمزيجها التسويقي من معلومات حول منتجاتها و منافعها وقنوات التوزيع المتوفرة وطرق الترويج المناسبة... الخ، مع العلم أن تطور نظام المعلومات يسمح بتزويد جميع وظائف المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات التي تسمح بتحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل أي الإنتاج المناسب بالشروط المطلوبة في الوقت المناسب.

#### 4. الوظيفة المالية والمحاسبية.

أدى تطور مفهوم هذه الوظيفة خلال العقدين الماضيين تطورا ملحوظا ولقد كان من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، فقد تميز هذان العقدان بازدياد شدة المنافسة وازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي، كذلك بالتقدم التكنولوجي حيث أنه بدون الوظيفة المالية لا يمكن لباقي نشاطات المؤسسة (إنتاج، تسويق....) العمل، لأنها هي التي توفر الأموال اللازمة لتمويل أعمالها.

أما عن الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية على مستوى الوظيفة المالية والمحاسبية فإن من بين أهم وظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإدارة المالية والمحاسبية التخطيط المالي، الرقابة المالية والتمويل واستثمار الأموال ومواجهة مشاكل خاصة أخرى، لذا وجب على القائم على هذه الوظيفة محاولة وضع الخطة السليمة والمناسبة وهذا راجع لمساهمة المسير في وضع السياسات طويلة الأجل الخاصة بالمؤسسة، حيث أن الحصول على الاستثمارات ولوازم الإنتاج وكل ما يرافق هذه العملية يتطلب أموالا ضخمة، وعلى أساس معرفة القائم على هذه الوظيفة بالخطط قصيرة وطويلة الأجل وتقدير المبيعات يستطيع تخطيط الاحتياجات المالية لها، حيث تسمى هذه المجموعة من الخطط بالميزانيات التقديرية والتي يجب عليه أيضا ضمان تغطية هذه الاحتياجات بأقل التكاليف، خاصة إذا كانت هذه الأموال مصدرها ممول خارجي البنك مثلا، كما يجب عليه أيضا حسن اختيار طريقة التمويل ونوع التمويل (القرض) ومدته، وهو ملزم أيضا بضمان علاقات جيدة من الجهات الممولة، ولا يكفي ذلك بل يجب عليه أيضا تصميم نظام رقابة يمكن من خلاله مقارنة العمليات الفعلية مع الخطط الموضوعة ليتم بعد ذلك التعديل في الخطة، وذلك حسب ما يظهر من البحث والتحليل الذي تستخدمه من خلال المعلومات والبيانات التي تأتي بها من عدة مصادر داخلية وخارجية.

وخلاصة القول فإنه يقع على عاتق القائمين على هذه الوظيفة ضمان أقل تكلفة للحصول على الأموال وكذا ربط علاقات تتماشى مع مصالح المؤسسة مع البنوك ومصادر التمويل الأخرى، مما يجعل عملية التمويل أكثر أمانا ومرونة وفعالية.<sup>15</sup>

بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة المالية الجيدة أساليب تخصيص الأموال وضمان ملائمة مصادر التمويل يؤدي إلى الاستخدام الجيد لهذه الأموال، كما يجب على هذه الإدارة مساندة المتطلبات المالية بأقل تكلفة مع مراعاة عامل الوقت والنظر في إمكانية تخفيض الضرائب وعملية توزيع الأرباح والمرتببات.

## 5. وظيفة الموارد البشرية:

**1.5. تعريف:** يعتبر العنصر البشري العنصر الفعال والمهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشكل التكاليف المتعلقة بهذا الجانب جزء مهم من التكاليف الإجمالية، لذا لا بد من الاهتمام بهذا العنصر ولا يكون ذلك إلا بتوفير الظروف المناسبة للعمال من تكوين وتأهيل ووضع كل شخص في مكانه المناسب، وكذا تشجيع العمال على بذل كافة مجهوداتهم لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتوزع العمال على مختلف الوظائف والورشات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن سياسات التوظيف تعتبر أيضا بالإضافة إلى المهام السابقة من صلاحيات وظيفة الموارد البشرية حيث تهتم هذه الوظيفة بكل من برنامج الاستخدام والتوظيف والترقيات والانضباط وتدرج في المناصب والتعويضات والتدريب والأمن والرفاه... الخ، إن لوظيفة الموارد البشرية دور مهم في خلق القيمة وذلك من خلال ضمان الأفراد الأكثر مهارة على أداء العمل وضمان التكوين والتدريب الجيد لهم مما يجعل المنتجات التي ينتجونها ذات قيمة لدى العميل يخلق قيمة للمؤسسة لدى هذا العميل.<sup>16</sup>

## 2.5. الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية على مستوى الموارد البشرية:

**1.2.5 إستراتيجية الميزة التنافسية:** يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية وذلك بواسطة المهارات والكفاءات التي تملكها حيث أنها تلعب دورا هاما في مفهوم القيمة لدى العميل أي توفير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطاقات البشرية التي تستطيع تلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى كل ذلك فإنه على المؤسسات المحافظة على ما تملكه من هذه الموارد إلى الأشخاص الذين يسيرون بها نحو التنافسية.

## 2.2.5. طرق بناء الميزة التنافسية على مستوى الموارد البشرية: هناك ثلاث طرق أساسية يمكن

من خلالها خلق ميزة التنافسية على مستوى الموارد البشرية وهي دورها في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة ومسايرة التغير بالإضافة إلى المساهمة في ضمان وحدة الإستراتيجية في هذه المؤسسة، حيث أن الطريقة الأولى تتمثل في مشاركة الأفراد في كل المراحل في وضع إستراتيجيات المؤسسة وذلك في جميع المستويات التنظيمية والوظيفية، كما يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين إستراتيجية المؤسسة والإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية ومختلف أنشطتها، ويكون ذلك مع مراعاة الإمكانيات الداخلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية، كما يجب عليها تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف المتعلقة بهذه الوظيفة لتدعيم نقاط القوة والتقليل والقضاء على نقاط الضعف في حين تمثل الطريقة الثانية وجود طاقم وقوة بشرية مرنة تساهم في التغييرات البيئية وتتأقلم معها، وتكمن الطريقة الثالثة في مدى مساهمة واحترام الأفراد لمجموعة القيم والفرضيات الموضوعية لنجاح إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمهارات الواجب توفرها في وظيفة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في مدى معرفة المسير للوضعية المالية والاقتصادية وكل ما يتعلق بالإنتاج وطلبية العميل والتطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى كل ما

يتعلق بإداراتهم من نظام المكافآت والتعويضات والأجور والصحة والوقاية في العمل والتكوين والتأهيل والتوظيف... الخ.<sup>17</sup>

**3.5. إنتاجية العمل والميزة التنافسية:** إن تحسين إنتاجية العمل يؤدي إلى تخفيض التكاليف وهذا ما يمكن أن يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمؤسسات الأخرى ويمكن للمؤسسة تحسين إنتاجيتها بالطرق الآتية:

#### 1.3.5. على مستوى المؤسسة: ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال ما يلي:<sup>18</sup>

أ- **تقليل حجم العمالة:** إن من أهم أسباب الانخفاض في حجم المبيعات ارتفاع الأسعار والتي تتأثر بتكاليف المنتجات لذا تلجأ العديد من المؤسسات إلى محاولة تخفيض التكاليف وأهم عنصر يمكن من خلاله تخفيض هذه التكاليف حجم العمالة حيث أن هذه المؤسسات تحاول التقليل من العمالة من خلال عدم تعيين عمال جدد رغم توقف عمال آخرين أو خروجهم إلى التقاعد، ومثال ذلك " ما قامت به الشركة اليابانية "هيتاشي" التي لجأت في البداية إلى عدم تعيين عمال جدد ثم تطور الأمر إلى توقيف مجموعة من العمال ومضاغفة العبء على المجموعة الباقية مع ضمان التكوين والتأهيل. في حين وجهت العمال الموقوفون إلى شركات أخرى مع تغطية الفارق في الأجور إن وجد ".

ب - **إعادة الهندسة:** ونعني بذلك تكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التغيرات البيئية ومسايرة السوق ويكون ذلك من خلال تحسين التكلفة والجودة وسرعة الإنتاج... الخ، وتهدف إعادة الهندسة إلى زيادة الإنتاجية من خلال التجديد وتحسين مكانة القيمة بالنسبة للعاملين والعملاء وكل من له علاقة بالمؤسسة بالإضافة إلى كل ذلك جعل التنظيم داخل المؤسسة أكثر كفاءة ومرونة .

**2.3.5. على مستوى الأفراد:** وهناك عاملان متعلقان بهذا الجانب وهما قدرات واتجاهات الأفراد فأما فيما يتعلق بالقدرات فنقصد مدى التكوين والتأهيل والتدريب الذي حصل عليه الفرد لأداء المهمة وهل المهمة تتناسب مع قدراته في حين الاتجاهات نعني بها الدافع الذي يحرك العامل في أدائه لعمله وهل يرغب في أدائه وهل يمثل له العمل وسيلة لتحقيق أهدافه بالإضافة إلى مدى رضا العامل في عمله.

ويمكن تحسين إنتاجية العامل من خلال تحميله قدرا من المسؤولية ومشاركته في وضع السياسات وطرق العمل وتشجيعه على الابتكار مع العلم أن هؤلاء العمال هم الأكثر علما بطرق تحسين العمل من خلال أدائهم المتواصل له بالإضافة إلى كل ذلك فإنه يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك في التأكد من الفهم الجيد للقرارات والأهداف وحرص العمال على تطبيق السياسات التي قاموا بالمشاركة في وضعها، التأثير على الجانب النفسي للعمال للتقليل من الصراعات بينهم.

**4.5. أهمية تحسين الإنتاجية:** يمكن أن نلاحظ أهمية تحسين الإنتاجية في تحسين مستوى القدرة للمنتجات، حيث أن تأثير الإنتاجية على تخفيض التكاليف يساهم في وضع أسعار أكثر تنافسية، مما

المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - على المستوى الوظيفي - مايو & بن جروة & بوقفة  
يزيد في كمية المبيعات وتحول العملاء إلى سلعها بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكنها المحافظة على هؤلاء  
العملاء من خلال جعل تحسين الإنتاجية مدخل لبناء ميزة تنافسية لها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. <sup>19</sup>

## 6. وظيفة البحث والتطوير.

يقوم عمل هذه الوظيفة على ضمان التصميم الجيد للمنتجات مع التطوير المستمر لوسائل  
وتجهيزات الإنتاج مما يجعله منافسا في السوق ومتماشيا مع طلبات العملاء.  
أما عن الإستراتيجية وبناء المزايا التنافسية على مستوى وظيفة البحث والتطوير فيمكن ضمان ميزة  
تنافسية للمؤسسة عن غيرها وذلك بالبحث في إمكانية تسهيل عملية الإنتاج والتقليل من أجزاءه، خاصة  
إذا كان الإنتاج مركب مع ضمان إنتاجه في أقل وقت ممكن وهذا ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل  
التكاليف، وبالتالي السماح للمؤسسة باختيار سعر مناسب للعملاء يساهم في تنمية المبيعات لذا يجب بذل  
جهود كبيرة في البحث مع التركيز على خلق منتجات جديدة إن أمكن وتحسين وتطوير المنتجات  
الأخرى، ومراعاة العامل التكنولوجي مع العلم أنه يجب أن تكون ميزانية هذه الوظيفة ملائمة للنتائج التي  
وصلنا إليها بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب على المؤسسة معرفة تطورات التكنولوجيا المستقبلية التي يمكن  
أن يحصل عليها المنافسون. <sup>20</sup>

إن وظيفة البحث والتطوير لها أهمية كبيرة في تحقيق التحديث المتفوق وذلك بمساهمة الوظائف  
الأخرى حيث أن تحقيق التحديث المتفوق يقتضي تطوير المنتجات وجعلها ملائمة للسوق مع ضمان  
التسويق الجيد والإنتاج حسب المواصفات.  
لذلك فإن وظيفة البحث والتطوير يمكن لها خلق قيمة لدى العملاء من خلال تصميم المنتج الأكثر  
قبولا وأقل تعقيدا وتكليفا للضمان ولاء العملاء وخلق القيمة لديهم اتجاه المنتج والمؤسسة على حد سواء.

## الخاتمة:

من خلال دراستنا نستخلص العديد من العمليات والطرق التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
تطبيقها في مختلف وظائفها للوصول إلى ميزة تنافسية وخلق قيمة لها ولمنتجاتها لدى العميل، حيث أنه  
يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوصول إلى ذلك إذا أحسنت استغلال إمكانياتها المادية والمالية،  
فبالنسبة لوظيفة إدارة المواد فيمكن أن يكون ذلك بالتقليل من وقت العمل إلى أقل زمن ممكن وتنظيم  
العمليات الإنتاجية كما أنها تهدف إلى أن تكون العمليات متتالية والإنتاج بكميات صغيرة وهو ما يؤدي  
إلى تخفيض التكاليف، أما على مستوى الوظيفة الإنتاجية فيمكن أن تتبع ثلاث اتجاهات بدءا من  
اقتصاديات الحجم وذلك قصد الاستفادة من التكاليف الثابتة واتجاه التعلم الذي يفيد المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة في سهولة العملية الإنتاجية وحسن إتقانها، مما يجعل سلعها تنتج في أقل وقت وأحسن جودة،  
أما الخبرة فهي نتيجة لتراكم الإنتاج بسبب اقتصاديات الحجم والتعلم، في حين أنه يمكن للمؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على عملية التصنيع المرنة قصد تخفيض التكاليف وإرضاء العملاء من  
خلال التتبع في منتجاتها، في حين تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف التي يمكن لها من خلالها

خلق القيمة وبناء ميزة تنافسية ويكون ذلك باختيار أحسن سوق وأحسن برنامج تسويقي وبأقل التكاليف، أما الوظيفة المالية والمحاسبية فيمكن لها بناء ميزة تنافسية من خلال التخطيط المالي الجيد والحصول على التمويل بأقل تكاليف وفي الوقت المناسب والرقابة والاستثمار الجيد لهذه الأموال، أما فيما يخص وظيفة الموارد البشرية فيمكن للمؤسسة الاستفادة من هذا العنصر من خلال تكوين وتأهيل العمال وإشراكهم في وضع الإستراتيجيات وذلك قصد حثهم على إتقان عملهم والتفاني فيه، في حين أن وظيفة البحث والتطوير يمكن لها بناء ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات وطرق ووسائل الإنتاج لتكون العملية الإنتاجية أقل تعقيدا وأحسن جودة... الخ.

وعليه فإن تضافر الجهود يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كسب عملاء جدد والحفاظ على ولاء العملاء السابقين، وتمكنها أيضا من بناء مزايا تنافسية للمؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى وتفتح لها أبواب البحث على أسواق أخرى ولما لا التصدير.

### الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> - شهرزاد زغيب ونبلى عيساوي، المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر واقع وآفاق، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الاغواط، يومي 09 & 08 أفريل 2002، ص: 2.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 3.

<sup>3</sup> - Erik rigaud, Définition et opérationnalisation d'une organisation virtuelle à base d'agents pour contribuer à de meilleures pratiques de gestion des risques dans les PME-PMI, 15/03/2007, <http://pastel.paristech.org/bib/archive/00001559/01/theseEricRigaud.pdf> P 26

<sup>4</sup> - Ibid.

<sup>5</sup> - Olivier Torres, du role et de l'importance de spécificité de gestion des PME . Congrès international francophone sur la PME, France ,25/26/27, Octobre, 2000P04

<sup>6</sup> - Observatoire européen des PME, Formation professionnelle et PME, Sixième Rapport, 24/12/2006, [http://www.eim.nl/observatory\\_7\\_and\\_8/fr/reports/2000/pdf/ch09\\_fr.pdf](http://www.eim.nl/observatory_7_and_8/fr/reports/2000/pdf/ch09_fr.pdf), p312

<sup>7</sup> - Michel Baumann, Les check-lists du marketing, édition d'organisation ,PARIS 2000.P17

<sup>8</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مصر 2004. ص 16.

<sup>9</sup> - أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي ، ط1، مصر 2003، ص 245

<sup>10</sup> - المرجع نفسه، ص: 247.

<sup>11</sup> - رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، السعودية 2001، ص: 241.

<sup>12</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزائر، ص: 116.

<sup>13</sup> - فريد كروتل وآخرون، التسويق، قسنطينة، 2001، ص: 51.

<sup>14</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، ط3، الأردن، 2002، ص: 193.

<sup>15</sup> - عبد السلام أبوقحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مصر، ص: 325.

<sup>16</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مصر، 2004، ص: 21.

<sup>17</sup> - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزائر، ص: 129.

<sup>18</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 39.

<sup>19</sup> - المرجع نفسه، ص: 36.

<sup>20</sup> - عبد السلام أبوقحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مصر، ص: 247.