



جامعة الملكة أروى
Q A U

التأهيل التسويقي كمسار لتحقيق تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أ.د نصيب رجم أ. غربي نجوى

جهة النشر جامعة الملكة أروى

copyrights©2006

التأهيل التسويقي كمسار لتحقيق تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أ.د. نصيب رجو*

أ. غربي نجوى**

المقدمة:

منذ نهاية الثمانينات والجزائر تسعى إلى بناء سياسة اقتصادية أكثر تحرراً تعطي لقوى السوق مكانتها في إدارة دواليب الاقتصاد، وقد انعكست هذه العزيمة بإعادة الاعتبار للقطاع الخاص من خلال إنشاء منشآت صغيرة ومتوسطة والحرص على تنميتها. فبعد أن تمكنت السلطات الحكومية من إرساء خطواتها الأولى في مجال الإنشاء مرة أخرى ترفع التحدي لمواصلة هذه المسيرة التنموية لتخوض في مرحلة جديدة بدخولها في برامج تأهيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة قصد تهيئتها وتحضيرها لبيئة أكثر تنافسية وذلك من خلال تكيف إستراتيجياتها المتعلقة بمختلف المجالات وخاصة التسيير منها، بدءاً من الإقتاج والمحاسبة والموارد البشرية والتسويق.

المقاولة والخصائص التسييرية بمعنى كسر الانغلاق العائلي وتمهين تسيير المنشأة، وتبني أشكال وسيرورات تنظيمية جديدة والبحث الحيوي والدائم على التنافسية (البعد السلوكي والثقافي). نركز من خلال هذه الورقة على الربط بين المقاولة والتسويق مدلين بأهمية هذه الأخير وضرورته بدءاً من مرحلة الإنشاء إلى فترة التأهيل وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن للمنشآت الصغيرة أو المتوسطة أن تتبنى ممارسات تسويقية التي تبدو أكثر تكيفاً مع إمكانيات المنشآت الكبرى، من أجل التطلع إلى التنافسية؟

ويندرج تأهيل المنشآت في اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد الدولي أو العالمي مما يجعله يتحول إلى اقتصاد الأداء، وهذا يعتبر الهدف الإستراتيجي للعملية، والهدف التكتيكي يتمثل أساساً في الحفاظ وتعزيز المكاسب والتغلغل في الأسواق الواسعة وضمان نمو مستمر والاستثمار في أنواع جديدة منها المعنوية والمادية. ويعني التأهيل بالنسبة للمنشآت نهاية حماية الدولة لها، وشراسة مختلف المنافسات والاعتماد على الخصائص

* جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
** جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.

إجابتنا عن هذا التساؤل تكون من خلال التمرق إلى النقاط الأساسية التالية:
أولاً، إبراز مكانة المسعى التسويقي في سيرة الشركة.

ثانياً، دراسة حالة (ملينة الأنفال) قصد التقرب من الواقع الجزائري في مجال إنشاء وتأهيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركزين في ذلك على الجانب التسويقي.

ثالثاً، المقاولية والتسويق.

أولاً، مكانة المسعى التسويقي في سيرة الشركة

قبل أن نخرج على المسعى التسويقي، نحاول تسليط الضوء عن مفهوم المقاولية مع التركيز على السيرة الخاصة بها، باعتبارها تمثل حقل دراسة وبحث معمقين للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وحديثنا عن المقاولية يقودنا إلى طرح تساؤل Gartner (1900): عن ما ينصب حديثاً لما نتساءل عن المقاولية؟¹

في هذا الإطار لن ينصب اهتمامنا عن الفكر المقاولي من خلال النظريات والنماذج التي لا زالت محل نقاش بقدر ما نركز على مفهومها قصد التمييز بينها وبين إنشاء المنشآت، حيث انحصر مفهوم هذه الأخيرة في استمرارية نشاط موجود بصفة مسبقة بإكسابه الشكل القانوني (Bruyat 1993) بينما المقاول قد توسع حقلها ببروز مفاهيم جديدة مثل: Repreneur, Intrapreneur, L'essaimage².

والتي كانت بدايتها بالانتقال من وضعية طالب عمل (نظام الأجزاء) إلى مقدم خدمة

(نموذج المقاول)³ فانتمت إلى نموذج تنظيمي يقود إلى بروز منظمات ذات غايات اقتصادية - اجتماعية تتطلب قيادة للوصول إلى مستقبل يطمح إليه أصحاب المسؤولية أو القيادة.⁴

وهنا تبرز ضرورة التعرف على الشروط التي يجب أن تتوافر لبروز هذه الأشكال التنظيمية، فتظهر هنا مكانة علوم التسيير بإضافة مختلف المعارف مع مجمل التخصصات المتعلقة بها من مالية وموارد بشرية وإستراتيجية التسويق والمناهج والأساليب.

وبالتأكيد لن نتمكن من تحديد مكانة التسويق في بناء نموذج مقاولي كتخصص تسييري إلا إذا أدرجنا السيرة المقاولية، وذلك باعتبارها حيوية وليست سكونية نتيجة تفاعلها مع المحيط.

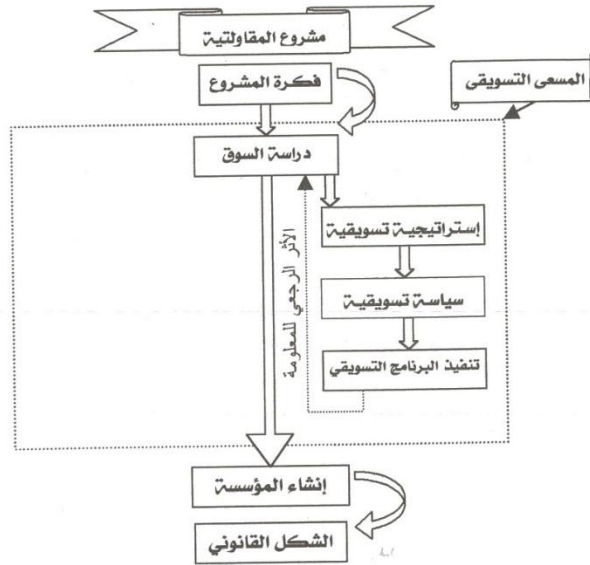
1.1- سيرة المقاولية

تمثل المقاولية سيرة معقدة تجمع بين مشروع إنشاء المقاول وحامل فكرة المشروع وذلك في محيط معين ومنافسة محددة وللتأكد من الجانب التجاري للمشروع وقبل تجسيده على أرض الواقع، فنجدد مجبراً على القيام بدراسة السوق بهدف أساسي متمثل في تمكنه من تقدير حظوظ نجاح مشروعه.

وفي هذا الإطار نعتبر دراسة السوق من الأساليب والأدوات المساعدة لاتخاذ قرار بعث المشروع أو المقاول أو المنشأة، إذ تحدد لصاحب المشروع الأوراق الرابحة الكافية الضرورية لجلب الزبائن مستقبلاً، وتوضح له مدى تميزه عن عروض المنافسة ومدى قدرته على البقاء اقتصادياً.

الأساسية حول الحاجات والدوافع بهدف توجيه الأنشطة الإستراتيجية للموضوع والبحث. وكل ذلك يجعل من دراسة السوق المرحلة الأساسية في سيرورة المقاولة وتمثل نقطة انطلاق النشاط التسويقي. ويمكن تلخيص مختلف مراحل سيرورة المقاولة المتبعة في الشكل أدناه.

وهذا يتطلب من صاحب المشروع تحليل المبادئ المنهجية الخاصة بدراسة السوق التي توجه تجسيدها وعلى أساس الفرضية الأصلية يتم تحديد فكرة أو مشروع المقاولة حتى يتمكن من تنظيم أمثل للبحث عن المعلومات وتحقيقتها، البحث عن المعلومات الفعالة حول العروض الموجودة وفهم وتكميم الطلب الكامن بالنسبة للمشروع الجديد والإصغاء إلى الزبائن الكامنين، وتوفير المعلومات



شكل رقم (01) سيرورة المقاولة

المصدر (بتصرف):

E.Vinay: "Realiser votre etude de marche" (APCE) , ed. d'Organisation, paris , 2005, p: 14

وما نستخلصه من الشكل أن دراسة السوق تحتل مكانة إستراتيجية في سيرة المقاولية وذلك ل:

1- تسمح بالمصادقة على فكرة المشروع: أي مشروع ينطلق من فكرة هذه الفكرة عادة ما ترتبط بالشخص المقاول، حيث نميز بين ثلاثة نماذج أساسية⁵:

- **المقاول المبتكر**: من مميزات العزلة، لينطوي على اكتشافاته وابتكاراته التي يقف فيها إلى حد بعيد، قبل أن يتطلع إلى الربح فهو يحدد حاجته من الابتكار.

- **المقاول الحرفي**: منطقة التحكم في ملكه معرفية ليس من مبدأ كفاءة تسييرية ولكن من منطلق الاقتناع بطريقة العمل التي يتحكم فيها مجال عمله لا يمثل ابتكاراً بذاته ولكنه تقليد لمنهج موجود مسبقاً.

- **المقاول المسير**: يتميز عن سابقه بالمعرفة من خلال تحكمه في المفاهيم التسييرية، له رغبة في توظيف هذه المفاهيم لتطوير مؤسسته، فينصب اهتمامه على نشاط "توجيه- تسيير" ويغلبه على المنتجات والأسواق التي تمثل عنصراً لهذا النشاط، يلائم هذا الشكل المشاريع التي تم إعادة طرحها.

وعملياً نجد مزيجاً بين هذه الأشكال حيث يجمع بين مختلف الصفات ليخلص إلى نموذج مختلط، وبذلك فالفكرة هنا قد تكون ملائمة وتمثل مشروعاً واعداداً وقد تتخللها بعض الثغرات أين يبرز خطر الاستثمار. لذلك تبرز هنا دراسة السوق للتأكد من مصداقية هذه الفكرة وذلك من خلال

المساهمة في تقليص حالة عدم التأكد التي تواجه المقاول عند طرح فكرة المشروع. إذاً يتضح أن دراسة السوق تمثل نقطة تحول من (فكرة مشروع) إلى (تجسيد المشروع) على أرض الواقع.

2- تنفيذ الدراسة يسمح باستخلاص معطيات تعالج وتحول إلى معلومات لتستغل في بناء إستراتيجية وسياسات تسويقية، تسمح للمؤسسة بالنمو ثم التوسع من خلال إعادة استغلال المعلومات بعد تنفيذ (التغذية الرجعية)، فهذه السيرة المتواصلة (المسعى التسويقي) تمكن المنشأة من تحقيق اتصال دائم مع بيئتها وسوقها وبذلك تأهيلها نحو التنافسية.

إذاً فدراسة السوق تمكن المنشأة من المصادقة على فكرة المشروع أولاً ثم تأهيلها نحو التنافسية ببناء إستراتيجيات وسياسات تسويقية تتوقف فعاليتها على دقة المعلومات، وتوفر هذه الأخيرة يتطلب تبني منهجية وطرق ووسائل علمية محددة، وهي موضوع الدراسة في النقطة الموالية.

2.1- دراسة السوق:

كتعريف شامل ومختصر دراسة السوق هي استعمال تقنيات جمع وتحليل المعلومات من أجل الإجابة على تساؤل تسويقي⁶.

فهي تهدف إلى فهم سيرة السوق المستهدف وتساهم في التأكيد على صحة وملاءمة المشروع⁷.

في مجال المقاول فإن هذا التساؤل ينصب أساساً على إمكانية تجسيد فكرة المشروع، بمعنى آخر هل إن فكرة المشروع

تحمل مفهوم المشروع أم لا، حيث يعرف هذا الأخير بأنه إجابة لطلب قصد إشباعه⁸. تلخيصها في الشكل أدناه.



شكل رقم (02) مراحل دراسة السوق

المصدر (بتصرف): نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم للنشر، غنابة، 2004، ص 106.
E.Vinay, op-cit, pp:27-63
www.APCE.com

- بعد التعريف بمشكلة البحث والتي عادة ما تنتج ضمن اختبار فكرة المشروع عندما يتعلق الأمر بالمقاولاتية تتبع بوضع حلول مسبقة، وحتى نقف على صدق أو خطأ هذه الفرضيات نبنى طرقاً ووسائل هما طريقتان أساسيتان⁹:
- 1- ثانوية، أو ما يطلق عليها بالدراسات الوثائقية، باعتبار أن المعلومة تكون محضرة بصفة مسبقة ضمن وثائق في هذا الإطار توجد عدة مصادر: غرف التجارة، الديوان الوطني للإحصاءات، النقابات، الوزارات، السفارات، الجرائد المختصة والتطبيقات المهنية... الخ.
 - 2- أولية، حيث يتم استقاء المعطيات من الميدان، وذلك باللجوء إلى طريقتين أساسيتين:
 - نوعية: هي دراسات معمقة تهدف إلى الإجابة على تساؤلات لماذا؟ وكيف؟¹⁰.
 - كمية: تهدف إلى تكميم مختلف السلوكيات قصد التعميم بالإجابة على التساؤلات التالية:
 - من؟ متى؟ كم؟ أين؟.
- والملاحظ أن هاتين الطريقتين (أولية وثانوية) ليست طرقاً بديلة وإنما مكملات لبعضها البعض، خاصة لما تصطدم المنشآت بنقص مصادر المعلومات أو ضعف مصداقيتها إن وجدت، كما هو الحال بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو والجزائر إحدى هذه الدول، في هذه الحالة تبدو ضرورة إجراء مقاطعة بين الطريقتين وبين مختلف التقنيات المدرجة لتقليص حالة عدم التأكيد.
- لنقف في مرحلة رابعة على معالجة المعطيات وتحويلها إلى معلومات يمكن معالجتها بطرق يدوية أو آلية وفي كلا الحالتين سنلجأ إلى أساليب الإحصاء الوصفي والتطبيقي لغاية وصفية وأخرى تفسيرية.
- تنظم المنهجية المتبعة والمعلومات المتوصل إليها لتتبع باقتراحات ضمن ما يسمى بالتقرير، وهو ملف وجيز ومختصر يتكون من ثلاثة عناصر أساسية: مقدمة، جسم التقرير، وخاتمة¹¹ يعتبر كأداة مساعدة في بناء (Business Plan).
- ودراسة السوق بالنسبة للمقاولاتية تتميز بصعوبة التحضير والإعداد والإنجاز، لأنها تتحقق دون أي مستند أو مرجع داخلي سابق لأن المقاول لم تظهر بعد، وبالتالي موضوعها أوسع، لأنها تهتم في نفس الوقت بالمنافسة والسوق ومكانة العرض الكامن لصاحب المشروع الذي يتوقع الحصول عليه، وتتسم بصورة عملية أو ميدانية واقعية جداً.
- ويمثل تحليل السوق وخصائصه الأساسية الإطار المرجعي لمزاولة بقية دراسة السوق، وقد يكون المشروع من نوع الدفع أو الجذب.
- يناسب النوع الأول مشروعاً أو مفهوماً جديداً مبتكراً، وبالتالي لا منافس له مباشر، ومنافسة غير مباشرة تكون ضعيفة

ثانياً: دراسة حالة (ملبنة الأنفال)

1.2- تقديم لمبنة الأنفال

1.1.2- التعريف بالمؤسسة

ملبنة الأنفال مؤسسة خاصة، أنشئت في إطار برنامج الدعم والتطوير الفلاحي، حيث بدأت كامتداد لمشروع التعاونية الفلاحية (الأنفال) في ديسمبر 2001، لتتخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة في جانفي 2003، وذلك برأس مال اجتماعي قدر بـ 25 مليون دينار جزائري. وتوظف حالياً 23 شخصاً موزعين على المهام التالية (الجدول).

جدول رقم (01):

توزيع موظفي ملبنة الأنفال على مختلف الوظائف

العدد	المهام (الوظائف)
01	الإعلام الآلي
01	التحاليل المخبرية
01	المحاسبة
01	تسيير المخزون
13	الإنتاج (بما فيها مسئول الإنتاج)
06	التوزيع
23	المجموع

المصدر: مقابلة شخصية مع مدير ملبنة الأنفال.

تساهم هذه الوظائف في إنتاج تشكيلة من المنتجات وتتلقي بـ (الحليب النقي، الزبدة، القشدة، اللبن بطلاقة إنتاجية تقدر بـ 15000 لتر/ يومياً، 50 كلغ/ يومياً، 60 علبة/ يومياً) على التوالي، حيث تعتبر التعاونية مصدر التمويل بنسبة 80%.

(قليلة)، والنوع الثاني عادي تماماً وهو شائع ويخص الكثير من السلع والخدمات، وعلى حامل المشروع فهم سيروية شراء الزبائن الحاليين حتى يتمكن من تحديد الوسائل التي يتميز بها ويوجد مكانة بين مختلف المنافسين (منطق تقسيم السوق).

ولكن ما يلفت انتباهنا أن هذه الطرق والوسائل تبدو أكثر تكيفاً مع:

- الإمكانيات المالية للشركات الكبرى.
- الإمكانيات البشرية المؤهلة بتبنيها لمنهج وطرق علمية.
- بيئة تتسم بتوفر مصادر معلومات، أين يتوفر حد أدنى من المصادقية.

وهذا ما لا ينطبق على واقع الدول السائرة في طريق النمو بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، ويبرز هذا التباين عندما يتعلق الأمر بمؤسسات صغيرة ومتوسطة التي أنجزت في إطار برامج تشغيل الشباب، في الوقت الذي تقتنع فيه بضرورة تطبيق التسويق والذي يترجم بإدراج التسويق كإحدى المحاور ضمن برامج تأهيل المنشآت الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة.

لذلك حتى نتمكن من اكتشاف حقيقة هذه الممارسات نقترح من إحدى المنشآت الصغيرة بتناولها كدراسة حالة حيث نحاول إسقاط ما تم اكتسابه من مفاهيم نظرية على الواقع بدءاً من مرحلة الإنشاء إلى مرحلة التأهيل.

- 2.1.2- سيروية المقاولاتية**
- انطلاقاً من المقابلة الشخصية التي أجريت مع مدير المؤسسة فقد مرت عملية الإنشاء بثلاث مراحل أساسية:
- المرحلة الأولى:** فكرة المشروع، حيث استمدت من مشروع سابق لتعاونية فلاحية وتزامنت مع فترة تشجيع الملبئات الصناعية في إطار برنامج دعم إنتاج الحليب لسنة 1995م، وبذلك لم تكن فكرة ابتكاره.
- المرحلة الثانية:** التحضير لتجسيد فكرة المشروع، وذلك من خلال تقديم طلب خطي إلى مديرية المصالح الفلاحية مدلين في ذلك بالقيمة الاقتصادية للمشروع (توظيف، تغطية الاحتياجات..).
- المرحلة الثالثة:** تجسيد فكرة المشروع بوضع دفتر شروط، بعد الحصول على قرض دون فائدة وعلى دعم من طرق:
- مديرية المصالح الفلاحية يقدر ب (4 مليون دينار جزائري).
 - الصندوق الجهوي متعدد النشاطات الفلاحية ب (3.20 مليون دينار جزائري).
- 3.1.2- النشاط التسويقي**
- سمحت لنا المقابلة الشخصية مع المدير والمسئول عن النشاطات التسويقية من استنباط النشاطات التسويقية والتي يمكن تجميعها في 04 سياسات، نلخصها في الجدول أدناه.

المنتوج	السعر	التوزيع	الاتصال
- تشكيلة ضيقة من المنتجات تتميز عن المنافس بخاصية (منتوج طببي وصحي).	- تحديد السعر وفقاً لمدخل التكلفة.	- استهداف السوق الجهوي (الشرق)	- ميزانية اتصال تسويقي ضعيفة، تحدد انطلاقاً من الموارد المتاحة، حيث توجه نحو 04 نشاطات:
- إجراء اختبار قبل طرح المنتج بتقديم عينة مجانية.	- إتباع إستراتيجية السعر المرتفع (30 دج/لتر)	- التجزئة دون عقود.	❖ الإشهار: عن طريق الراديو، العلاقات واللائحات.
- علامة تشكيلة (الأنفال).		- المهمة الأساسية لتاجر التجزئة تتمثل في تصريف المنتج، بروز وظيفة ثانوية تتعلق بجمع معلومات حول الزبائن والمنافسين	❖ العلاقات العامة: المشاركة في المعارض والصالونات مع المساهمة في الملتقيات.
			❖ ترويج المبيعات: العينات المجانية.
			❖ التسويق المباشر: Depliant

المصدر: غربي نجوى (تحت إشراف: أ.د. نصيب رجم): (التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الاستهلاك: دراسة حالة المنشآت المحولة للحليب ومشتقاته ببعض ولايات الشرق الجزائري)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، سكيكدة 2004-2005م (غير منشورة).

4.1.2- برنامج التأهيل،

- يحتوي برنامج التأهيل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على 553 مؤسسة في مختلف مجالات النشاطات الاقتصادية وحسب مختلف المناطق التي تتواجد بها (ملحق 01).
- في إطار التحضير لبيئة أكثر تنافسية، تلتحق ملبة الأنفال وكفيرها من بين 533¹² مؤسسة صغيرة ومتوسطة ببرنامج دعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخاصة (EURO développement PME) (2002-2003)، هذا الأخير الذي يهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الخاصة وذلك من خلال¹³:
- تقديم دعم مالي من طرق اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يمكن أن تصل إلى 62.90 مليون أورو.
 - يسير هذا البرنامج من طرف فريق من الخبراء الأوروبيين والجزائريين، وذلك باتباع المنهج التالي:
 - التعرف على المنشآت.
 - اختيار المنشآت الملائمة لإجراء التأهيل.
 - إجراء تشخيص للمؤسسة وذلك في مختلف المجالات التسييرية: الإستراتيجية، إدارة الأعمال، تسيير الموارد البشرية، الإنتاج، المالية، مراقبة التسيير، التسويق والتجارة.
 - تخطيط نشاطات برنامج التأهيل والتطوير.
 - متابعة المنشآت المستفيدة من البرنامج.
 - لتفضي عملية التشخيص إلى استبعاد المعايير التي يجب التحكم فيها لتتبع بتكوين في مختلف الجوانب التسييرية المعدة في إطار هذا البرنامج.

جدول رقم (03)، توزيع أنواع ومجالات إجراءات التأهيل

العنصر	سعر التكلفة	ماليت	معلوماتية	إدارة أعمال	تسويق	إنتاج	جودة
النسبة %	17	2	5	46	10	15	5

في 31 أكتوبر 2005 تمكن البرنامج من تحقيق النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (04)، نسبة تقدم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سيرورة التأهيل.

المرحلة	المرحلة ما قبل التشخيص	التشخيص	التأهيل
النسبة %	6	19	75

وقد أفضت نتائج التشخيص في ملبة الأنفال إلى ضرورة التحكم في معيارين أساسيين:

❖ التحكم في التكاليف باعتبار المادة الأولية تتمثل في الحليب النقي، وهذا الأخير يتميز بارتفاع السعر مقارنة مع غير الحليب، فإن المؤسسة مجبرة على التحكم في

التكاليف الأخرى: الصيانة، اليد العاملة،
 قصد التحكم في تكلفة المادة الأولية
 وبالتالي المحافظة على نفس مستوى السعر.
 ❖ إرضاء أو إشباع رغبات الزبائن وذلك
 ببذل جهود تسويقية.
 وتتوقف ملبنة الأنفال عند مرحلة
 التشخيص الأولي (مثل جل المنشآت الصغيرة
 والمتوسطة).

2.2- التقييم
 قبل تقييم سيورة المقاومة والنشاطات
 التسويقية للمبنة الأنفال وما تطمح إليه من
 برنامج تأهيل تجري أولاً تشخيصاً لبيئة
 الصناعات التحويلية للحليب ومشتقاته،
 معتمدين في ذلك على تحليل (MOFF)،
 ونوضحه في الشكل أدناه، وثانياً أهم
 خصائص نتائج الممارسات التسويقية.



شكل رقم (03): تشخيص لبيئة سوق الحليب ومشتقاته بالجزائر.

المصدر: غربي نجوي (إشراف أ.د. نصيب رجم)، مرجع سابق ص. 163.

- بوضع ملبنة الأنفال في ظل هذه البيئة ومقابلتها بمختلف الفرص والمخاطر يمكن أن نستنبط ما يلي:
- 1- رغم أن ملبنة الأنفال قد تمكنت من بناء إستراتيجية الاندماج الخلفي، إلا أن ضعف التنسيق وغياب إستراتيجية لفرع الحليب ومشتقاته الناتجة عن سياسة الدولة وتحت ضغط السياسة الدولية إضافة إلى اكتساب هذه الإستراتيجية كممارسة تفتقد للتفكير الإستراتيجي لم يسمح لها في استغلال مختلف الامتيازات المتعلقة بهذا الخيار الإستراتيجي.
- 2- بالرغم من أن هذه الفكرة كانت امتدادا لمشروع سابق، إلا أن ضيق النظرة لمفهوم (الجوارية)، جعل من سيرورة المقاتلية مجرد جملة من الإجراءات الإدارية التي تفتقد إلى الذهنية المقاتلية ويترجم ذلك بتجاوز مرحلة (دراسة السوق) التي ينظر إليها كمجرد عنصر ثانوي، وذلك بدافع:
- عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال إنتاج الحليب.
 - عدم التخوف من المنافس لاختلاف الأهداف والإستراتيجيات.
 - وإذا كانت الظروف الاقتصادية تدلي بمصادقية فكرة المشروع، فهل الثقافة الاستهلاكية للمستهلك الجزائري تعكس الرغبة والحاجة إلى منتج طبيعي وصحي، خاصة أمام ارتفاع سعره؟
 - فالإجابة عن هذا السؤال تقتضي إجراء
- دراسة سوق قصد التأكد من مصداقية الفكرة من جهة والتقليص من حالة عدم التأكد بالتقرب أكثر من سوقها وبيئتها ولكن بنظرة أوسع.
- وقد أثبتت الممارسة العملية لمدة سنتين عدم تقبل المنتج، ترجم ذلك بإيجاد صعوبة في تصريف المنتجات خارج حدود الدائرة (رأس الماء) مما جعل المنشأة تتجه إلى تبني ممارسات تسويقية، هذه الأخيرة ورغم وجود انسجام بين عناصرها إلا أنها تتسم بـ:
- اللارسمية: حيث يمارس التسويق بشكل شفوي بين أعضاء المؤسسة.
 - غياب إطار تنظيمي تحدد فيه المهام والمسؤوليات، يتسم بعدم التخصص إضافة إلى نقص الخبرة وضعف التكوين.
 - ممارسة التسويق مرتبطة بفترات محددة، حيث يظهر كمنشأ مؤقت وذلك من خلال تنظيم الصالونات أو طرح منتج جديد.
 - يعتبر التسويق كوظيفة مساعدة.
 - تبني التسويق كممارسة لجملة من التقنيات تفتقد للمعرفة مما يعكس غياب الخلفية التسويقية.
 - وظهور التسويق بهذه الخصائص في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يرجع إلى عدة عوائق اعترضتها عن تبني التسويق كمعرفة، يمكن إجمالها في ثلاثة مستويات بيئية:

* البيئة الكلية:

إضافة إلى الظروف السياسية والأمنية التي مرت بها الجزائر خلال العشرية السابقة والتي ساهمت إلى حد كبير في تعطيل النهوض بالاقتصاد الجزائري، فيبدو أن ظروف اجتماعية وثقافية ساهمت في الحد من النهوض بثقافة تسويقية في المنشآت وبالأخص الصغيرة والمتوسطة يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

القوة الشرائية:

الأفراد تشهد تحسنا، إلا أن الأسعار تعرف ارتفاعاً كذلك وحتى وإن كانت أسعار الحليب محددة إدارياً لضمان الأمن الغذائي، إلا أنها تبقى مرتفعة في نظر المستهلك الجزائري، على اعتبار أن الحليب يمثل مادة أولية تتطلب الاستهلاك اليومي في وقت تتميز فيه العائلات الجزائرية بكثرة العدد، إضافة إلى وجود احتياجات ورغبات أخرى.

الأمية: ارتفاع معدل الأمية بنسبة معتبرة ساهمت في الحد من الثقافة الاستهلاكية، إضافة إلى تفتح الجيل الجديد على العالم وإنهاره بالمنتجات الأجنبية أو الأخرى الغربية، فأفضى إلى غرس ثقافة جديدة "كل ما هو أجنبي فهو ذو جودة عالية"، وأسفر عن نتيجتين أساسيتين أولها بناء تطلعات تفوق إمكانياته المالية، وثانيها الجهل بحاجاته ورغباته الحقيقية.

* البيئة الوسيطة:

- غياب إستراتيجية للفرع.
- ضعف البنية التحتية التي تساهم في استكمال عملية التسويق وتضمن استمرارية المؤسسات.

- الفساد الإداري.

- غياب أنظمة وشبكة المعلومات.

* البيئة الجزئية:

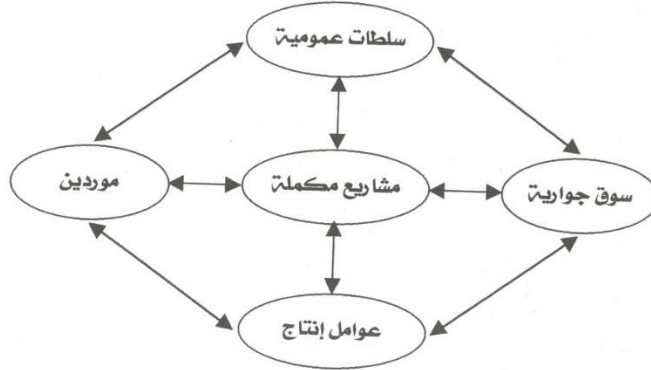
- غياب الروح المقاومية التي تترجم أساساً بضعف التصور أو التفكير الإستراتيجي، وتغلب ذهنية "الترقيع".
- تنبي التسويق كتقنية تقتند إلى الفلسفة التسويقية والمنهج العلمي.
- التخلي عن دراسات السوق مما أفضى إلى تقدير سيئ للمنافس والمستهلك.
- تسلط ذهنية المالك لا المسير.
- غياب التنظيم وضعف التحكم في الأساليب التسييرية إلى جانب النقص التكنولوجي الأمر الذي أدى إلى ندرة المبادرات والإبداع التسويقي.
- نقص الإطارات الكفوة المختصة في مجال التسويق والمقاومية مع عدم اللجوء إليها إن وجدت.
- ضعف الإمكانيات المالية مما يحد من القيام ببحوث تسويقية لا يقوى عليها الإنتاج البسيط.

ثالثاً - المقاومية والتسويق

لقد تبين لنا جلياً مما سبق أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنشآت الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن قلة الإمكانيات تكمن أساساً في نقص مصادر المعلومات وعدم مصداقيتها إن وجدت، في الوقت الذي تبدو فيه ضرورة ماسة لممارسة التسويق الذي كما نعلم يقوم على تسيير نظام التبادل بين المقاول وبيئتها.

ويمكن التخفيف من حدة هذا

التعارض بإدراج نموذج يمكن من التزاوج المتعلق بالقوى التنافسية الخمس الزبائن، بين المقاولاتية والتسويق، وذلك من خلال المنافسين/ الموردين/ المنتجات البديلة تبني مفهوم (الجوارية) بمعنى تقريب والأطراف الداخلية¹⁴، واستبدالها بخمس المؤسسة من مختلف المتغيرات البيئية. متغيرات بيئية أخرى (F.Bland)، يمكن وصياغة هذا النموذج بصفة نهائية توضحها في الشكل أدناه. كانت بدايته بمحاكاة نموذج (Porter)



شكل رقم (04)، نموذج التزاوج بين المقاولاتية والتسويق.

المشاريع الموجودة بصفة مسبقة، أي بناء مشروع مكمل لسابقه حتى يضمن مصادر التمويل (السوق الخلفي)، وذلك بالتعامل مع موردين يتسمون بالتقارب الجغرافي والثقافي وسوقاً لتصريف منتوجه (سوق أمامي)، فهذه الخطوة الأولية تسمح له بتبني منتجات تتطابق مع حاجات الزبائن (سوق جوارية) بمعنى آخر تسمح بتحقيق تجانس بين الطلب والعرض، في هذا الإطار نبتعد عن السيولة العامة الخاصة

وقد أشار (Porter) إلى أن ارتفاع حدة القوى التنافسية الخمس يؤدي إلى انخفاض المردودية النسبية للنشاط فهذا النموذج بدوره يشير إلى أنه كلما ابتعدت أو تعارضت فكرة المشروع عن هذه المتغيرات كلما انخفض معدل نجاح هذا المشروع. لذلك فالمقاول يجد نفسه مجبراً على الاقتراب منه خاصة أمام محدودية إمكانياته وتكون البداية بوضع فكرة مشروع تقترب من حيث مفهومها مع جملة

الخاتمة:

مما سبق نتوصل إلى أن إنشاء منشآت تنافسية بكفاءات إنتاجية ومهارات تسييرية لن يكون بعد عملية الإنشاء ولكن منذ لحظة تصور (فكرة المشروع)، ولن يكون بالانفصال عن البيئة التي تمارس نشاطها فيها.

فبالرجوع إلى نتائج برنامج التأهيل نجد بالفعل أن عملية التشخيص قد سمحت باستخلاص أخطاء مؤسساتنا من خلال التوضيح والتعريف بمختلف نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر البيئية، ولكنه قد وقف عاجزاً في تجسيد الأساليب التسييرية على أرض الواقع، وذلك لعدم تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تنسم بها الدول السائرة في طريق النمو، وقد أتضح هذا العجز أساساً أمام السوق غير الرسمي الذي يزيد من تفاقم مشكلة نقص مصادر المعلومات وعدم مصداقيتها والتي تبدو كضرورة حتمية في سيرة المقاولية والمسعى التسويقي، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، لو قدرنا كل هذه الظروف لوجدنا أن الوقت ليس في صالحنا، فمع مشارف سنة 2009 ستجد المنشآت نفسها أمام منافسة حادة تقودها بالتأكيد إلى الزوال؛ لذلك حتى نتمكن من تذليل الصعوبات نفضل أن تكون اقتراحاتنا من خلال هذه الورقة بتسطير جملة من التوصيات، فضلاً عن إثراء المعرفة التسويقية بالنموذج الجديد الذي يتناسب مع خصائص المنشآت الصغيرة

بإنشاء مؤسسات قائمة بذاتها والتوجه نحو تبني نماذج المقاولية (الفروع، المقاول من الباطن، Intrapreneur, Essaimage...)، وهذا التجانس يتطلب تبني عوامل إنتاج (تكنولوجية وتقنية) مكيفة ويستدعي تقديم مساعدة من السلطات العمومية، خصوصاً فيما يتعلق بتوفير قواعد معطيات باعتبارها شرطاً ضرورياً لتجسيد فكرة مشروع تتطابق مع التغيرات البيئية.

فتجسيد هذا النموذج يسمح للمنشأة ببذل جهود تسويقية متواضعة تتناسب مع إمكانياتها وأهدافها وتسمح لها بالنمو والتوسع وبذلك التطلع إلى التنافسية لأن ذلك يمكن المقاول من استغلال مختلف التقنيات التسويقية بصورة فعالة باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية للتأهيل خاصة بعد فسخ المجال والتحضير لبيئة أكثر تنافسية.

تمكن دراسة السوق المقاول من تفادي الأخطاء وذلك خلال مختلف مراحل السيرة، من تحضير وتنفيذ واستغلال النتائج، مما يحضر الانطلاق وتقدير المبيعات، ويجعل المقاول يفكر في مستقبل المنشأة، من حيث الأفاق لتشكيلات السلع أو الخدمات أو توسيع حجم الزبائن.

وهذه المرحلة تمكنه من التدريب على الممارسة التسويقية، وتجعله يتابع مدى تحقيق أهدافه عن كثب ويركز على مصير المنشأة.

- والمتوسطة ويسمح لها بالتكيف مع بيئتها،
نتطلع من خلاله إلى تحقيق تزاوج بين
(المقاولية والتسويق) وذلك من خلال تبني
مفهوم (الجوارية) أي محاولة تقريب
المؤسسة من مختلف المتغيرات البيئية
(يمكن الرجوع إليه).
- ♦ الاعتماد على منهجية للقيام بدراسة
السوق وتحديد نوع الدراسة في إطار
دراسة المشروع.
- ♦ تحديد طبيعة المشروع وربطه بالتصور
الكلية والجزئية (البيئة الكلية والجزئية).
- ♦ التزود بالتوثيق حتى يتسنى لصاحب
المشروع اختبار مدى سلامة وملاءمة
الفكرة.
- ♦ فهم وإدراك جيد لمختلف قوى المنافسة
المتواجدة.
- ♦ الاستعانة بكل الاختبارات المناسبة
الممكنة حتى يقلص من احتمال الفشل.
- ♦ رسم أو وضع خطة محددة للمسار
التموي للمنشأة.
- ♦ تتميز جل الأسواق الحالية بالخصائص
التالية:
- العرض الكامن يفوق عن الطلب.
- منافسة حادة أكثر فأكثر بالسلع أو
الخدمات المماثلة.
- بيئة سريعة التغير وغير مستقرة:
تكنولوجيات جديدة أنواع جديدة للتوزيع
والبيع، تغيرات سريعة لسلوكيات وتصرفات
الزبائن والمشتريين، وتؤثر هذه الوضعية على
وظيفة (البيع)، ولضمان مستقبل المنشأة
يتعين على صاحبها تطوير إستراتيجيات
جديدة ووضع تنظيم محكم وفعال للبيع
يناسب تطورات حاجيات ورغبات الزبائن.
- وهذا يتطلب من المقاول:
- معارف عامة وتسويقية وتجارية.
- قدرة على حل المشاكل الجديدة
والمعقدة التي تتعرض لها المنشأة في
مسار تطورها ونموها.
- وقدرة تبني سلوك مناسب في الحالات
"العلاقية" (relational situations).
- وذلك ليتمكن من التعرف على العناصر
الأساسية لنجاح النشاط التسويقي والمبادئ
المنهجية لإدارة مختلف ظروف البيع بشكل
فعال للغاية والتحكم في التقنيات الأساسية
للبيع والاتصال.

15- Jean Luc Charron , Sebrine organization et gestion de l'entreprise epreuve N°3,2eme edition. Dunod, paris 2001, p: 359.

ملحق رقم (01): نتائج برنامج التأهيل

جدول رقم (01)

توزيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق

المنطقة	الوسط	الشرق	الغرب	الوسط	الجنوب
النسبة %	39	21	20	10	10

جدول (02)

توزيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط الاقتصادي

النسبة %	القطاع
14	مواد البناء
11	صناعات ميكانيكية ومعدينية
10	صناعات كهربائية وإلكترونية
8	صناعات النسيج والألبسة
26	صناعات غذائية
21	كيمياء وصيدلانية
3	صناعات الجلود والأحذية
3	تحويل الخشب
3	خدمات
1	صناعات مختلفة
100 %	المجموع

المصدر:

EURO Developpement PME , Resultats du programme au 31 October 2005.

قائمة الهوامش:

- 1- Thierry Verstrate, Entrepreneuriat: modelisation de phenomene, diffuse par internet: <http://www.adreg.net>
- 2 - Emile- Michel Hernandez, De l'entrepreneuriat au modele entrepreneurial, R.f.g, N 138, Avril-Juin 2002. p: 99
- 3 -Emile-Michel Hernandez, Op-cit, p: 100.
- 4 -Thierry Verstrate, Op-cit.
- 5 -<http://creation-pme.wallonie.be/lavant/toutdabord/quieneur.html> # top.
- 6 -Eric Vernet, L'essentiel du marketing, marketing fondamentale, ed. d'Organisation , 2001.p: 110.
- 7- C.Leger-jarniou: Realiser l'etude de marche de son projet d'entreprise Dunod,2000, p: 03: 207.
- 8 -AFITEP, Lemanagement deprojet principes et pratiques, Mare Nostrum nm, 1996, p: 2.
- 9 -Yves Evrard, Bernard pras, Elyette Roux etude et recherché en marketing, Dunod, France, paris mai 2001, p: 85.
- 10 -Jean Luc Giannellou, Eric Vernet, Etude de marche 2eme edition, Vuibert, paris, Janvier 2003, p:68.
- 11 - نصيب رجم: دراسة السوق، دار العلوم للنشر، عناية 2004، ص. 103.
- 12 - غربي نجوي: إشراف أ.د. نصيب رجم: التسويق العملي للمواد الغذائية واسعة الاستهلاك: دراسة حالة المنشآت المحولة للحليب ومشتقاته ببعض ولايات الشرق الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، سكيكدة 2005 (غير منشورة).
- 13 - EURO Developpement PME, Resultats du programme au 13 October 2005.
- 14 - Guide de l'Accord d'Association entre l'Algerie et l'Union Europeenne. October 2005, pp: 32-33.