

جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني

ميدان علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

الموضوع:

التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار

إشراف الأستاذة(ة) :

\* بلعاريا حسين

اعداد الطالب

\* الداوي عبد الكريم

الموسم الجامعي: 2015-2016

# إهداء

الحمد لله وحده الذي ألهمنا الصبر ووهبنا الإرادة لإكمال مشوارنا فهو رب العزة الذي يستحق

الإجلال والثناء أهدي هذا العمل المتواضع للأساتذة الأفاضل بالجامعة الإفريقية بأدرار وأخص بالذكر

الأستاذ بلعاريا حسين، وإلى كل من بجلهم المولى عز وجل بقوله: وأخض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ري أرحمها كما ربياني صغيرا والذي حفظهم الله وبارك في عمرهما ورعاهم وإلى زوجتي وأبنتي مريم

البتول الغالية وكل أخوتي والأقارب وإلى جميع الإصدقاء وزملاء الدراسة دون تخصيص وإلى كل

طالب علم.

وإلى مدير الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار وكل العاملين بها وإلى كل من أطلع على هذا

العمل

ومن لم أذكر اسمه فليعلم إني فضلت به فؤادي عنوانا.

إلى كل هؤلاء

أهدي ثمرة جهدي وحصيلة نجاحي إيمانا مني بروح العمل والمثابرة.

الداوي عبد الكريم

# شكر وتقدير

نشكر الله عزا وجل على النعمة التي أنعمها علينا بإتمام هذه المذكرة.

بكلمة شكر وعرfan وتقدير ننحني به تواضعا إلى كل سند متين وعرfan بالجميل، فليس المقام والمقال

للتقييم فقط إنما للشكر أيضا، فجزيل هو شكرنا نتقدم به ونزف من خلاله تحية طيبة خالصة إلى

الوالدين الكريمين بارك الله في عمرهما والزوجة وابنتي، كم نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف **بلعاريا**

**حسين** على إشرافه على هذه المذكرة وتوجيه لنا علميا من خلال المساعدات المعنوية ونصائحه القيمة وله

منا أسمي معاني التقدير والإحترام

كما نشكر كافة أساتذة الجامعة الإفريقية بأدوار خاصة قسم علوم التسيير، دون أن ننسى لجنة المشرفة

على تقييم هذه المذكرة

كما نتقدم بشكر الخاص إلى مدير وجميع موظفي المديرية الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بأدوار على المساعدات والنصائح والتوجيهات القيمة، ونتقدم بالشكر أيضا إلى الإخوة والأصدقاء

وزملاء الذين ساهموا من بعيد أو قريب لنجاح هذا العمل المتواضع.

**والله ولي التوفيق**

	الفهرس
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة
	❖ الفصل الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي
02	- المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
04	- المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية
06	- المطلب الثالث: تعريف التسيير الاستراتيجي
06	- المطلب الرابع: أهمية التسيير الاستراتيجي
07	- المطلب الخامس: التمييز بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي
09	<u>المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغير والمتوسطة وأهميتها</u>
09	- المطلب الأول: صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	- المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	- المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	- المطلب الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات المحيط
14	<u>المبحث الثالث: مظاهر التسيير الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
14	- المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي
16	- المطلب الثاني: الإرادة الاستراتيجية
20	- المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	❖ الفصل الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تنميتها في الجزائر
26	تمهيد
27	<u>المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تنميتها في الجزائر</u>
27	- المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
33	- المطلب الثاني: مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

35	<u>المبحث الثاني: دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في الصناعات ص م بولاية أدرار</u>
36	- المطلب الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
38	- المطلب الثاني: خصائص الصناعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
61	الخاتمة
65	قائمة المراجع
	الملاحق

### مقدمة:

أصبحت المؤسسة اليوم تواجه مشاكل وتحديات غير مسبقة في كافة المجالات هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات الحادة و الهامة التي تحدث في محيطها، مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد التسيير، وتوجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة في السوق أي تحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة، وتشخيص القيود المفروضة عليها ، والفرص المتاحة لها، بغية التكيف مع تلك القيود، واغتنام الفرص، وهو ما يصطلح عليه في الأدب التسييري بـ" التشخيص الإستراتيجي"، وكان هذا دافعاً قوياً للاهتمام المتزايد في المدة الأخيرة بالتسيير الإستراتيجي في المؤسسة.

يعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما يمكنها ايضاً من اختيار الموقع المناسب في السوق.

ولقد تبلورت وتطورت الأفكار الأولى لهذا التسيير في إطار المؤسسات الكبرى، على اعتبار انها تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية، التي تسمح بتجسيد القرارات المنبثقة عنه وتحمل تكاليفه، وفقاً للمواصفات التي تقترحها مكاتب الاستشارة، أو التوصيات التي يقدمها الباحثون، أو حتى النتائج التي تتوصل إليها مخابر المؤسسات.

غير أنه إلى جانب المؤسسات الكبيرة، تنشط اليوم الملايين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تواجه بدورها المحيط نفسه، وتسعى هي الأخرى إلى تحقيق النمو، فضلاً عن هدف البقاء.

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 بقدرة هاته المؤسسة على التكيف مع هذه التفاعلات، هذا يتطلب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة امتلاك فكر تسييري استراتيجي، يمكنها من التكيف مع المحيط الذي هو في غالب احيائه غير مستقر، بسبب تعقد مشاكل الإنتاج، والتسويق، وتضاعف قيود التسيير، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، دون أن ننسى أيضاً تأثيرات العوامل الاجتماعية، والثقافية على تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

لقد أصبح موضوع تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي من المواضيع التي تلقى اهتماماً متزايداً من طرف الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية فضلاً عن اهتمام الباحثين الاقتصاديين بها، باعتبارها أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي، نظراً لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وفتح آفاق العمل من خلال توفير مناصب العمل جهة، وخلق الثروة وكذا رفع تحديات المنافسة وغزو الأسواق الخارجية في ظل اقتصاد السوق من جهة ثانية.

إن الاندماج في حركية الاقتصاد العالمي فرض على الجزائر الدخول فيما يسمى بالتصحيح الهيكلي، وذلك من أجل تغيير طبيعة النظام الاقتصادي الذي كان سائداً، والاتجاه نحو اقتصاد السوق، وهو ما يعني تنامي حدة المنافسة وتزايد التهديدات المحيطة بهذه المؤسسات.

والجزائر كغيرها من الدول النامية، أصبحت تعتمد أكثر فأكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية الاقتصادية، الأمر الذي دفعها إلى اعتماد سياسات وآليات لدعم وترقية هذا النوع من المؤسسات قصد تأهيله وتحسين قدرته التنافسية.

غير أن دعم الدولة، على أهميته، يبقى غير كاف لتطوير وترقية هذا القطاع (قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما لم تتوفر هذه المؤسسات نفسها على رؤية إستراتيجية في إدارتها، أو بالأحرى ما لم تعتمد على نمط التسيير الإستراتيجي. ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

### ما هي أهمية وشروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

وتقتضي معالجة هذه إشكالية طرح تساؤلات نوعية الآتية:

- ما هو مفهوم التسيير الإستراتيجي؟
- ما هي شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي؟
- ما هو المسار الإستراتيجي العام للمؤسسة؟
- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي خصوصيتها؟

### أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث إلى الوصول إليها فيما يلي:

- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.
- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- معرفة ما مدى تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين.

### منهج البحث:

تماشياً مع طبيعة هذا الموضوع، سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي، بغرض وصف وتحليل الأهمية التي يلعبها التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكذا شروط التطبيق لهذا النمط من التسيير في هذه المؤسسات.

### فرضية البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، قمنا بصياغة الفرضية التالية:  
تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي بها

### حدود البحث:

نظرا لتوسع موضوع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا بوضع المحددات بهدف حصر هذه الدراسة، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث، وتناولها بشكل جيد، وتتبلور حدود هذا البحث فيما يلي:

- يركز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها مصطلحات: الإستراتيجية، التسيير الإستراتيجي، التشخيص الإستراتيجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الرؤية الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، كل هذه المفاهيم وغيرها تم التطرق لها في هذا البحث.

### هيكل البحث:

بناء على طرح الإشكالية، وأهداف الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين  
**الفصل الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** وقد ضم هذا الفصل ثلاث  
مباحث

المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغير والمتوسطة وأهميتها

المبحث الثالث: مظاهر التسيير الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**الفصل الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،** وقد قسم بدوره إلى مبحثين

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

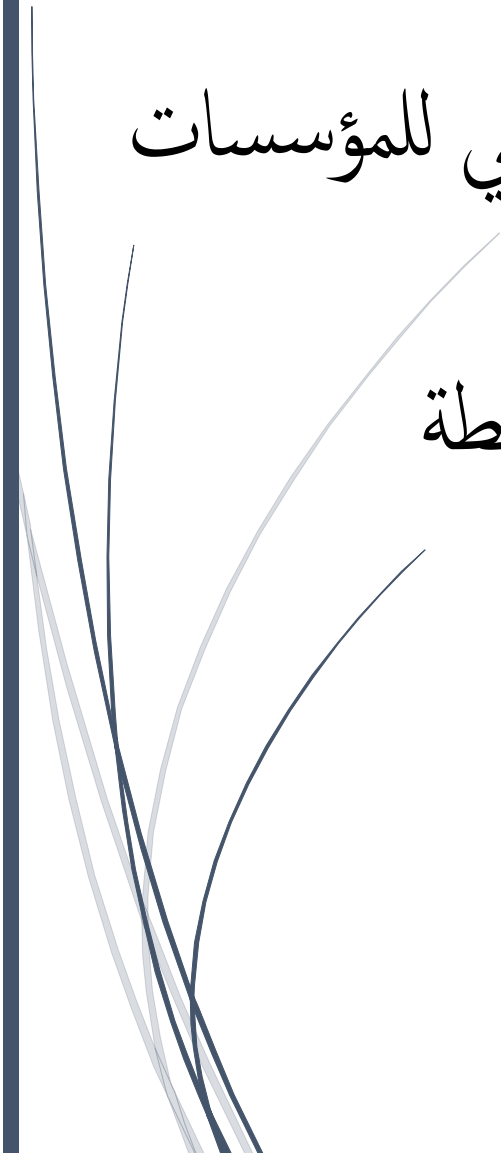
المبحث الثاني: دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار



# الفصل الأول

ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة



## تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية و المعرفة في العلوم الأخرى ، و بروز العديد من التحديات التي تواجه مفاهيم من الناحية السياسية و اقتصادية كالعولمة و الخصوصية، و بروز العديد من التحديات تواجه المؤسسات اليوم، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تساهم في زيادة كفاءة و فعالية المدير الإداري، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد إستراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية و التحليلية و الإنسانية، و السعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات و تنفيذها و الرقابة عليها.

ويمثل مدخل التسيير الاستراتيجي محاولة إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، حيث يهتم التسيير الاستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة و متميزة، و لضمان إنجاز الأهداف فإنه لا بد من اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسات وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المؤسسات و تعثرها، في حين حققت المؤسسات الأخرى وجوداً متميزاً و امتدادات تنظيمية واسعة، فضلا عن القدرات و المؤهلات التي تمتلكها لإنشاء المزايا التنافسية و إدامتها بشكل مستمر.

### المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، لذا نرى أنه ينبغي التسبيق بعرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي، ومفهوم الإستراتيجية، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم وأهمية التسيير الاستراتيجي.

#### المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

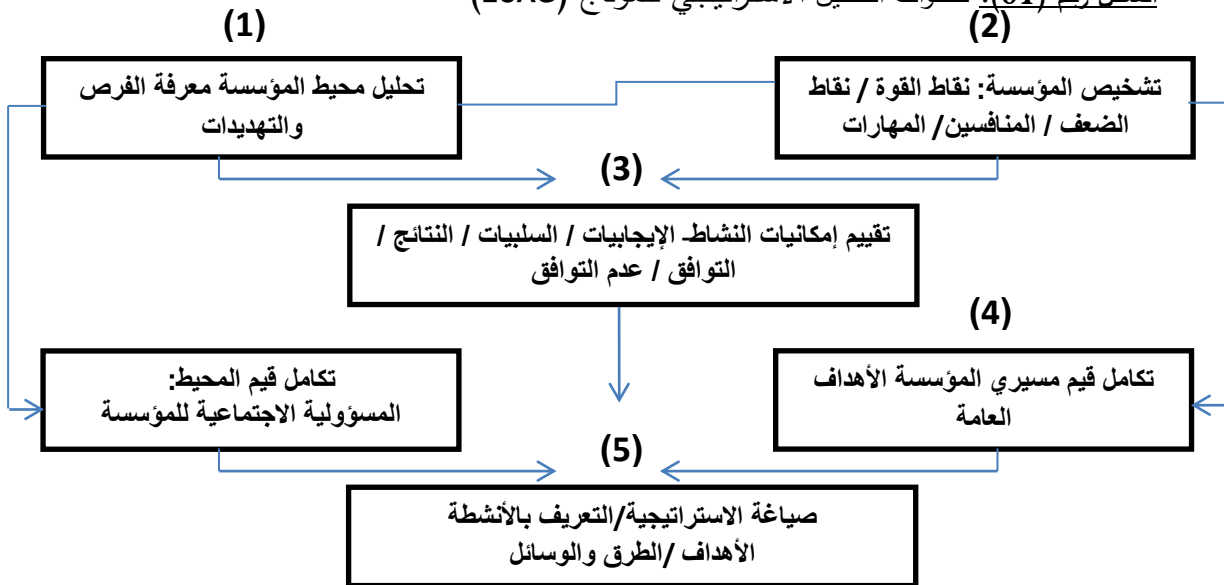
لقد مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسييري، وفيما يلي أهم هذه المراحل:

#### 1- مدرسة هارفارد (HARVARD):

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة" والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينيات قام بعض رواد هذا المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وأيديولوجياتهم وقيمتهم، وقد كتب كل من Guth و Andrews و Learned سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط ويوضح الشكل رقم (01) خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG).

الشكل رقم (01): خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)



Source : JOFFRE Patrick, KOENIG Gerhard, **Stratégie D'entreprise (Antianuel)**, Economica, Paris, 1985, P13.

## 2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي، وكان لـ "أنسوف" "Ansoff" دوراً كبيراً في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها<sup>1</sup> واقترح بذلك نموذجاً لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (SWOT)\* الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وتحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية

وفي هذه المرحلة بدأنا ماهية الاستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحنا فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع BCG، ADL، McKinsey، اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت بـ "منحني الخبرة"، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيراً في سنوات السبعينيات والثمانينيات.

وتسمح المصفوفة للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح وتأخذ المصفوفات بعدين حسب توقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعدي مصفوفة الـ BCG هما: معدل النمو/حصة السوقية، أما بعدا مصفوفة الـ ADL فيتمثلان في: الوضعية التنافسية/نضج المهنة، بينما مصفوفة الـ McKinsey فهما: القوة التنافسية/جاذبية السوق.

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات، وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة لا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون ما يصطلح على بالتسيير الاستراتيجي.

## 3- مرحلة التسيير الاستراتيجي:

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام وظهرت منافسة المؤسسات

<sup>1</sup> - مداح عرابي، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص 19.

\* نموذج SWOT: هو نموذج تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات و SWOT هي كلمة مركبة من الحروف التي معناها عوامل القوة: STRENGTHS، عوامل الضعف: WEAKNESSES، الفرص المتاحة: OPPORTUNITISES، التهديدات: THREATS.

اليابانية - التي تطبق الاستراتيجية - للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية<sup>1</sup>.

وفي نهاية السبعينيات أبت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، حيث قام كل من ANSOFF، DECLERCK، HAYES سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وأهتموا بكيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل - التسيير الحاصل والمخطط على مدى 05 سنوات - وضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الاستراتيجية وعملية تنفيذها.

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها وأسواقها، وتتبنى هيكل المستشارين، والتفذيدين (Structure Staff and Line) وفي إطار التقسيمات (منتجات/سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، واحترام السوق وخاصة بها، ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة، فجو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد.

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين، وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها، وتغيرت بذلك خريطة العالم، وظهر ما يعرف "بالاقتصاد الجيوسياسي" (économico- géopolitique) وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، و البيوتكنولوجيا، الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية، والتركيز على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية.

### المطلب الثاني: تعريف الاستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos)، والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "أكسفورد" (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة<sup>2</sup>.

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون أنها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة، وهدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة لقوى في حضور العدو وبميدان المعركة في

<sup>1</sup> - Jean- Pierre HELFER, Michel KALIKAA, Jacques ORSON, Management (Stratégie et Organisation), Vuibert, 3° édition, Paris, 2000, P 25.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية ن الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 17-18.

عملية اشتباك معينة<sup>1</sup>، غير ان استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والاعمال.

إنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية، نظراً لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة الإستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة.

- الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف<sup>2</sup>.
- الاستراتيجية هي أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وبالأخذ في السبان نقاط القوة والشعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة<sup>3</sup>.
- الاستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- الإستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة.
- الإستراتيجية حسب شاندر (Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.

ولقد أشار "مانتزيبرغ" (Mintezberg) بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الاستراتيجية مفهوماً واحداً قادراً على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي، بل لابد من رؤية الاستراتيجية بمنظار جديد مجاله إلى مفاهيم متعددة، لتنضم إليها فعاليات لم تعد قبلاً محسوبة على الاستراتيجية.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر لموقفها التنافسي، ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولاً إلى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

1 - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط والاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2001، ص12.

2 - عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص157.

3 - أحمد ماهر، دليل التغيير بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

### المطلب الثالث: تعريف التسيير الاستراتيجي

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب وباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المتعمدة في دراسته وتحليله، وكذلك شموليته وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة:

- التسيير الاستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية. ومتابعتها وتقييمها<sup>1</sup>.
- التسيير الاستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها<sup>2</sup>.
- التسيير الاستراتيجي يشع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم...).
- التسيير الاستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها<sup>3</sup>.

وكخلاصة فإن التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المرسومة لها من خلال مختلف تطوراتها المستقبلية.

وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعدها بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسائلها.

### المطلب الرابع: أهمية التسيير الاستراتيجي

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الاستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرض الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليل عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي، وتدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

1 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

2 - حسين حريير، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 86.

3 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27.

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها.
- يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمؤسسة، ومساعداً للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير 1.
- يساعد على تحديات الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار تهديدات المحيط نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل التكامل، التعاون والجدية 2.

### المطلب الخامس: التمييز بين التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:

#### 1- القرارات الإستراتيجية:

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، تكون بدلالة المحيط وهي غير قابلة للتراجع، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

#### 2- القرارات الإدارية:

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات العمل والاتصال داخل المؤسسة.

#### 3- القرارات العملية:

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار، الموازنات.

ومن خلال هذا التصنيف، نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير، التسيير العملي، والتسيير الاستراتيجي.

- **التسيير العملي:** يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.
- **التسيير الاستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام<sup>3</sup>.

1 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 38.

2 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 30.

3 - عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.



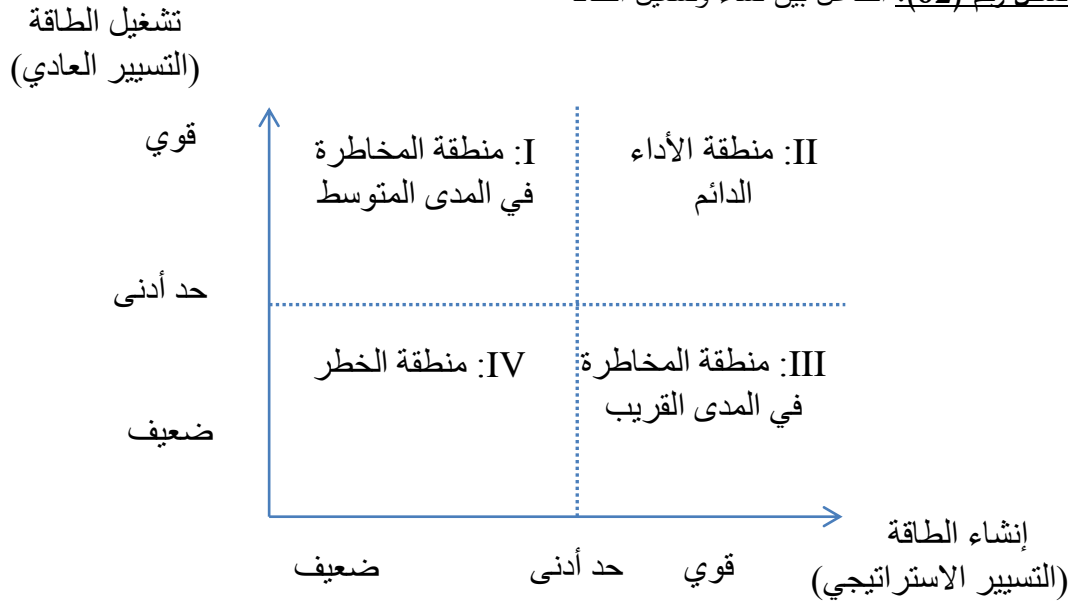
جدول رقم (01): التمييز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي.

التسيير العملي	التسيير الإستراتيجي
- روتيني	- غامض
- خاص بكل وظيفة	- معقد
- تطبيق قصير المدى	- يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل)
	- تطبيق طويل المدى

Source: JOHNSON Gerry, SCHOLLES Hevan, **Stratégique**, publi-union, Paris,2000, P33.

ويمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الاستراتيجي (إنشاء الطاقة) والتسيير العملي (تشغيل الطاقة) من خلال الشكل المولي:

الشكل رقم (02): التفاعل بين نشاء وتشغيل الطاقة



Source : MARTINET Alain Charles, **Management stratégique (organisation et Politique)**, Ediscience, Paris, 1994, P 23.

والمناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي مؤسسة، حيث أن:

**المنطقة I:** تخص المؤسسة التي تسيير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الاستراتيجي، حيث طاقة الإنتاج مستعملة كلياً، المرودية حسنة، التسيير التسويقي فعال، ولكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الاستثمارات منها: نسبة الإبداع ضعيفة، دخول السلعة في مرحلة الانحطاط عدم تكوين الثروات البشرية، وتستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاغوية، مثل إحرار براءات الاختراع.

**المنطقة II:** والتي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثماراتها المستمرة، حيث تتميز بقدر تطور عالية، بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير.

**المنطقة III:** تواجه المؤسسة في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة عن التسرع في تخصيص الاستثمارات، وهذا ما يجعلها في وضعية مالية غير مواتية، حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب وعدم القدرة على الاستمرار الدائم وهي مهددة بالعجز المالي قصير المدى، وبذلك يجب عليها تحسين استغلال قدراتها الانتاجية وتسييرها العادي

**المنطقة IV:** المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار، نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني، وضعف قدراتها التطورية، بسبب عدم امتلاكها للموارد المالية.

### المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

على الرغم من انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة دول العالم، إلا أن مفهوم هذه المؤسسات مازال يثير جدلا كبيرا، يتعذر معه تحديد تعريف محدد متفق عليه لها، لأن هذه المؤسسات تختلف في خصائصها الاقتصادية والتقنية والتنظيمية حسب نوع النشاط، ومرحلة النمو التي تمر بها الدولة.

#### المطلب الأول: صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد ووضع تعريف شامل وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمها:

#### 1- اختلاف مستويات النمو:

ويتمثل في التفاوت في درجة النمو بين مختلف الدول، الذي ينعكس على مستوى التطور التكنولوجي لكل دولة، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، أو في اليابان، أو في أي بلد صناعي آخر، قد تعتبر كبيرة في بلد نام كالجزائر أو سوريا مثلا.

#### 2- تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن اختلاف الأنشطة الاقتصادية يغير من أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر فالمؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي، غير المؤسسات التي تعمل في القطاع التجاري، وتختلف المؤسسات التجارية عن تلك التي تقد خدمات، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى تجارة الجملة، والتجارة بالتجزئة، أو إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية، وتنقسم بقية الأنشطة بدورها إلى عدد من الفروع، ولذلك فإن كل مؤسسة تختلف حسب النشاط الذي تنتمي إليه أو إلى أحد فروعها من حيث كثافة اليد العاملة، ولرأس المال الموجه للاستثمار فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة التعدينية، قد تكون كبيرة في الصناعة الغذائية أو في مجال التجارة<sup>1</sup>.

#### 4- تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1 - ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004-2005، ص 44-45.

إن كل محاولة لتحديد تعريف شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير، فمنها ما يعتمد على حجم العمالة، حجم المبيعات، حرك الأموال المستخدمة، حصة المؤسسة من السوق، طبيعة الملكية والمسؤولية.... إلخ، لذلك وقع شبه إجماع بين الكتاب والمؤسسات ومراكز البحوث والهيئات الحكومية، والبنوك ومختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية، والتي تتمثل في:

• **المعايير الكمية:** إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية والاحصائية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين، المجموعة الأولى وتضم المؤشرات التقنية والاقتصادية المتمثلة في عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الانتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة، أم المجموعة الثانية فتشمل مؤشرات التقنية النقدية المتمثلة في رأس المال المستثمر، رقم الأعمال<sup>1</sup>.

إلا أن هناك صعوبات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام المعايير الكمية، وذلك لاختلاف مستويات النمو بين البلدان، واختلاف ظروف الصناعة من فرع لآخر، وكذلك الاختلاف في الحصيلة المالية بسبب المبيعات النقدية من عام إلى آخر، خاصة إذا حدث ارتفاع في معدل التضخم، فما نعتبره مؤسسة صغيرة أو متوسطة في هذا العام، قد لا يكون كذلك في العام المقبل، وبالتالي فإن هذه المعايير وحدها لا تكفي لتحديد تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك يجب الاهتمام بالمعايير النوعية كذلك.

• **المعايير النوعية:** والتي من بينها استقلالية الإدارة والعمل، فالمدير هو المالك وهو الذي يتخذ القرارات داخل المؤسسة تحمل كامل المسؤولية فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير<sup>2</sup>، ويطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، حيث أنه طبقا للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله، وغالبا ما تكون شركات الأموال أبر حجما من شركات الأشخاص، وكذلك نجد معيار الملكية، فغالبا ما تكون ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، وتكون على شكل مؤسسات أو شركات أموال.

وتتميز المعايير المستخدمة في تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أمر نسبي، وتختلف من بلد لآخر نجد أغلبية الدول اعتمدت في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير حجم العمالة، قيمة الموجودات، وحجم المبيعات<sup>3</sup>.

1 - عثمان لخلف، دور مكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995، ص6.

2 - رابح خوني، رقية حساني، أفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص5

3 : كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2000، ص 41.

**المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تنميتها، الشغل الشاغل لكثير من الحكومات و المنظمات الدولية باعتبارها الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات المتقدمة و النامية بصفة عامة، ولقد تعددت المفاهيم المقدمة لهذه المؤسسات باختلاق تصنيف الدول لها، حيث يرى البعض بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة ذات طابع قانوني، تتمتع بالاستقلالية المالية، وتعمل في القطاعات الأولية، والتي تستوجب المسؤولية فيها إلى شخص واحد في أغلب الاحيان أو اثنان أو ثلاثة وعلى العموم يكون المالك الوحيد لرأس المال، في حين يرى البعض الآخر بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات العائلية البسيطة الهيكل التنظيمي والتي تستعمل طرق تسييره بسيطة ، وينشط الكثير منها في مجال المفاولة من الباطن.

لقد اعتمد الاتحاد الاوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ابريل سنة 1996 على معيار ثلاثي الأبعاد عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الميزانية، ودرجة استقلالية المؤسسة، فهو يعرفها على أنها " كل مؤسسة تضم أقل من 250 أجير ورقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية، أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، والتي لا تكون في حد ذاتها ممتلئة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق على هذه المعايير".

في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الاورو \_متوسطي، ومن أجل تحقيق الانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أخذ القانون الجزائري بالمعايير الاوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية: " بأنها مؤسسة إنتاج سلع /أو خدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يجتاز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتستوي معايير الاستقلالية"<sup>1</sup>، وبشكل مفصل لهذا التعريف نجد أن المشرع الجزائري أعطى تعريفا لكل من المؤسسة المصغرة، والمؤسسة الصغيرة، والمؤسسة المتوسطة المبنية في الجدول الموالي:

**جدول رقم(02): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر**

المنظمة	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية (مليون دج)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 02 مليار دج	من 100 إلى 500

**المصدر:** القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص8،9.

1 : المادة الرابعة من القانون رقم: 18/01 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص8.

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المذكور أعلاه، يشكل مرجعا لمختلف برامج الدعم والمساعدة الموضوعة لصالح هذه المؤسسات، كما يساعد على إعداد ومعالجة إحصائيات القطاع.

### المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في اقتصاديات كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء رغم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، نتيجة وفرات الحجم (الإنتاج بحجم كبير)؛ والإحصائيات المتوفرة تدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات كافة البلدان بما فيها الصناعة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمل نسبة 98% من مجموع المؤسسات، وفي فرنسا 95%، بينما اليابان فهي تمثل نسبة 99% من مجموع المؤسسات؛ وتتضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في النقاط التالية:

- ارتفاع معدلات الإنتاجية بها، بالمقارنة بالعمل الوظيفي الحكومي والعام؛
- توفير العديد من فرص العمل الجديدة للحد من مشكلة البطالة، مما يحسن من مستوى الإنماء الاقتصادي والاجتماعي؛
- تعتبر المصدر الرئيسي للتجديد والابتكار، ورفع الكفاءة الإنتاجية؛
- تعمل على تقديم منتجات جديدة، باعتبارها مصدر للأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة؛
- تقوم بتقديم الخبرة المتكاملة للعمال، وذلك بتنوع المهام والمسؤوليات؛
- تعمل على إظهار وتنمية الكفاءات والمبادرات الفردية<sup>2</sup>؛
- نظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية، وبساطة تقنيات الإنتاج، فإن هذه المؤسسات تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الكبيرة، في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية، وتنمية المهارات البشرية، وبذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتمويل الرأسمالي، ومشتلا للمهارات التنظيمية، ومختبرا لأنشطة وصناعات جديدة.

### المطلب الرابع: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات المحيط:

يتميز محيط المؤسسة، إضافة إلى الديناميكية، العدوانية، التذبذب واللايقين، بتسارع التطورات إلى الحد الذي جعل توقعها وتقدير آثارها يكون صعبا للغاية، خصوصا مع انتشار ظاهرة العولمة، وارتفاع حدة المنافسة من خلال التميز، وازدياد العوائق القانونية والتنظيمية.

وهذه المميزات تمثل في الحقيقة تحديات أمام المؤسسات، وقد تفرض عليها التكيف معها إلى حد التحول التنظيمي؛ وإذا كانت هذه التحديات هي التي ساهمت بشكل كبير في دفع التسيير الاستراتيجي للتطور في المؤسسة، 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<sup>3</sup>.

1: فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999/1998، ص9-10.

2: محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، نادية العارف، نبيلة عباس، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص67.

3: عبد المالك مزهود، التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسة المتوسطة والمصغرة، الندوة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص03.

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، وغالبا ما تبقى خاضعة لسياقه، فهي سريعة التأثير بشروطه، الأمر الذي يقودها إلى نشاط استراتيجي رد فعلي.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة بـ:

- محدودية الانتشار الجغرافي، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية؛
- ضالة حجم رأس المال الأساسي والعامل، وهو ما يعني بدوره ضالة 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 استراتيجية رد الفعل، أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة، رسمية وصریحة<sup>1</sup>.

ويضاف إلى ذلك:

- الحجم الصغير؛ والتركيز على شخصية المسير؛
  - ضعف التخصص في العمل؛
  - استراتيجيات حدسية وأقل رسمية؛
  - نظام معلومات خارجي بسيط وشكلي، ونظام معلومات داخلي بسيط يعتمد على الاتصالات المباشرة.
- أما هاريسون (Harrison) فقد تبنى موقفا آخر تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه لا يرى أية مكانة مميزة لهذه المؤسسات، ولا أي دور أساسي في نمو وتطور الدول؛ مبررا ذلك بنوعية مناصب العمل، ومستويات الأجور التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتبر ضعيفة جدا بتلك التي تقدمها المؤسسات الكبيرة، كما أن حوادث العمل فيها كثيرة، وتكوين الأفراد فيها غير عادل، فضلا عن العدد المرتفع للإفلاسات فيها؛ وبذلك يتخذ هاريسون موقفا مناقضا للرأي الذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إبداعا وتجديدا من المؤسسات الكبيرة، ونظريا نجد أن المؤسسات الكبيرة أكثر مهارة في تطبيق التكنولوجيات الحديثة، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقد للوسائل دائما. غير أنه إذا رجعنا إلى معطيات الميدانية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومختلف الدراسات التي أجريت عليها، يتبين دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويؤكد الدعم الذي تحظى به هذه المؤسسات في مختلف الدول.

1 : حسين رحيم، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ( حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، ملتقى الدولي حول منافسة المؤسسات وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص47.

**المبحث الثالث: مظاهر التسيير الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

إن أصل التسيير الاستراتيجي ناتج عن تحديد العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، وفي ظل محددات هذا الأخير، تسعى المؤسسة لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالأنشطة الأساسية ودعم الإستراتيجية الخاصة بها، وهذا ما يوضح الدور الأساسي المحدد للعمل في محيط تنافسي من أجل صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووفق هذه الظروف تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاضعة لقيود ومحددات المحيط التنافسي، ولذلك فهي تنهياً لتأثيراته الطبيعية، وتفكر في الاستراتيجيات الممكنة انتهازها في ظل غياب الموارد اللازمة لمواجهة هذه القيود.

وهناك البعض من الباحثين، من يرى بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها ولا تستطيع أن تمتلك استراتيجية، وذلك بسبب حجمها، ومواردها المحدودة، ونقص الكفاءات الاستراتيجية بها، ويكون التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسات أكثر تعقيداً، ولا يحقق النتائج المرجوة منه؛ فحسب " Robert Paturel" فإن التسيير الإستراتيجي غير مفيد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن التصورات الذهنية، والنظرة التوقعية لهذه المؤسسات غير قابلة للتطبيق، وذلك بسبب أن أدوات التسيير الإستراتيجي يعاد تركيبها وفق ثلاث خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تمثيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المالك المسير، والذي له السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات؛
  - اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خبرة وحس المسير؛
  - عدم استخدام الأدوات في تطبيق سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى النتائج السلبية في استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات.
- ونورد فيما يلي بعض الجوانب المتعلقة بأهمية ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

**المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي:**

يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق القرارات وترابطها لتحقيق الأهداف، والتوقع بالأحداث المستقبلية، وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهارتها الإدارية، وهو عبارة عن التخطيط العام للمؤسسة، وهو طويل الأجل ويتضمن الأهداف العامة والبرامج والإجراءات والسياسات.

وحسب "مانترياغ" فإن التخطيط الإستراتيجي ليس النمط الأكثر فعالية في المحيط المضطرب، ويفضل بدله نمط التخطيط التقاولي المبني على الاستراتيجيات الناشئة، والعمل على التكيف أكثر مع هذه الظروف، ولقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمنها ما أكدت بأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء هذه المؤسسات، ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة؛ وعلى العموم يمكن إبراز المحاور الأساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق ما يلي:

- العلاقة الإيجابية بين وجود التخطيط وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- العلاقة الإيجابية بين درجة تعقيد التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الإيجابية بين كل من التطور الفائق للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين حدة التخطيط والأداء وبين هيكله التخطيط الإستراتيجي والأداء، وبين نوعية التخطيط والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الإيجابية بين التخطيط العملي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في ظل غياب التخطيط الإستراتيجي؛
- التخطيط الموجود لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونبيذ خلاصة الدراسات بأن التخطيط الإستراتيجي ليس مسار مستقل بحد ذاته، وإنما يكون وفق المسار العام لصياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وقد ثبت بأن الثنائية (التخطيط الإستراتيجي الشكلي/مخطط الأنشطة المكتوب) يمكن أن تلعب دورا هاما في تحسين فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ولكن عمليا تبين بأن التخطيط الإستراتيجي لا يطبق في هذه المؤسسات، ويتضح ذلك من خلال بعض الدراسات التجريبية المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم 03: بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهم نتائج الدراسة	الباحث والسنة
25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 175 مؤسسة محل الدراسة لها تفكير استراتيجي	Sexlon et Vanuken 1982
60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 135 مؤسسة محل الدراسة تستعين بتسيير المخاطر، بينما هناك 30% من المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي	Shaw, Shoman et Sussman 1986
التخطيط العملي أكثر أهمية من التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	Robinson, Logan et Salem 1986
ضعف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وأغلبية المؤسسات تطبق الموازنات	Waalewijn et Segaar 1993

**Source :** HELFER Jean - Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques , **Management (Stratégie et Organisation)**, Vuibert 3eme édition, Paris,2000, P10

ولكي تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الإستراتيجي، فإنها تحتاج إلى مقارنة مميزة تكون وفق المحاور الموالية:

- أفق التخطيط يكون قصير المدى (سنتين على الأكثر)؛
  - عمليات غير شكلية وقليلة الهيكلية؛
  - حساب الإجراءات المتعلقة بالعوامل الخارجية لتحسين القدرات وإنشاء مخطط النتائج.
- وعلى العموم، فإن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبارة عن عمليات غير شكلية ويتحقق بصيغة فردية؛ بينما نجده العكس في المؤسسات الكبيرة، أين يكون عبارة عن عمليات شكلية، تدرج الأهداف فيها وفق مخطط مكتوب، ويتحقق وفق نمط النظام الكلي (باعتبار المؤسسة نظام مفتوح).



**المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية (volontarisme stratégique):**

- حتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إرادة إستراتيجية، لا بد أن يكون:
- المحيط مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المحيط القريب؛ وبهذا الشكل عليها أن تنجح في تسيير اندماجها مع المحيط وبأفضل ما يمكن؛
  - صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على الرؤية الإستراتيجية لها، والتي تسمح بالتخلص من القيود التي يفرزها المحيط؛
  - تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير سلوكيات المقاولات المبدعة، والتي تسمح بالبحث أو إنشاء أسواق جديدة؛
  - تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهيكل الشبكي، والذي يسمح بالتخلص من القيود المتعلقة بنقص الموارد.

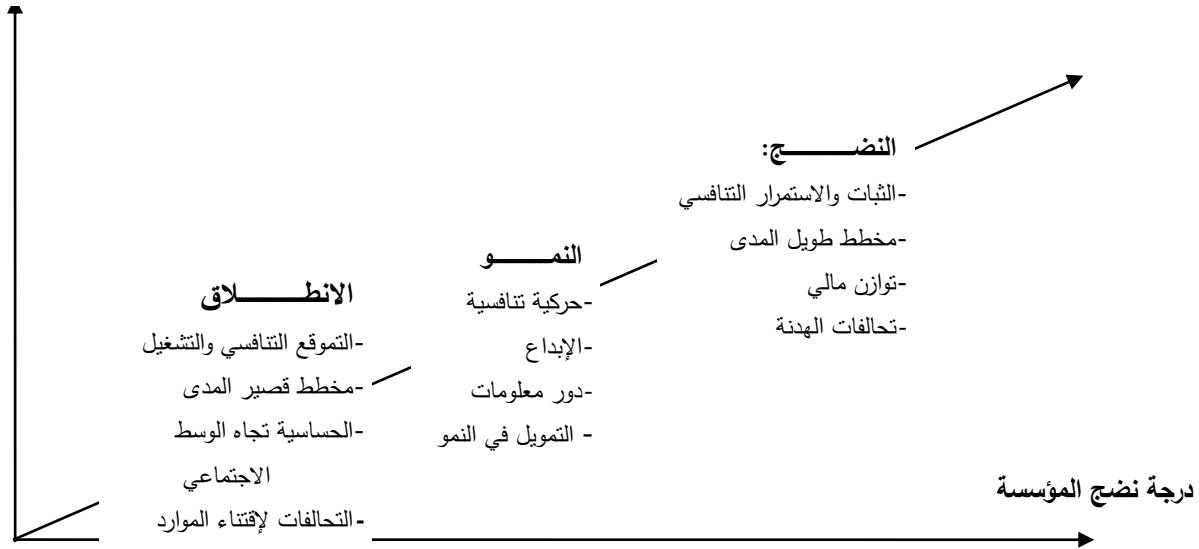
لقد سادت فكرة التموغ الحتمي في العديد من التحاليل الخاصة بعلاقة المؤسسة مع محيطها، وهذه الفكرة ليست بالضرورة مطبقة عند الحديث عن إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن أول مهمة يقوم بها مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هي محاولة تكييف إستراتيجية مؤسسته مع المحيط الذي تعمل فيه، حيث أن التصرف المتعلق بالإرادة يبحث عن نموذج المحيط التنافسي، من خلال الأعمال الإستراتيجية تشارك في تنفيذ الأعمال الاختيارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحرك وفق تحولات المحيط. وفي ظل الظروف السائدة في المحيط، تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق الأعمال الإستراتيجية وتعديلها لعلاقتها مع المحيط الذي تنشط فيه.

**1- الرؤية الإستراتيجية كمصدر للإرادة الإستراتيجية:**

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والاستمرار في محيط تنافسي، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاكها إستراتيجية واضحة، وعلى العموم فإن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبنون قراراتهم على طباعهم وأحاسيسهم وتصوراتهم عن الوضعية الحالية والمستقبلية. وغالبا ما تستعمل الرؤية الإستراتيجية كطريقة للعمل في ظل تغيرات المحيط، ونقص الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تعتبر بديل للتخطيط الشكلي الذي يتميز بالثقل والجمود. وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك التصورات الذهنية عن المستقبل، بينما النوايا الإستراتيجية فهي عبارة عن الحالة الذهنية التي تعمل على ترتيب وتنظيم الإمكانيات لتحقيق الأهداف. وتعتبر الرؤية الشخصية للمسير هي المرشد العام لاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمسير تمثل تصوراتها الذهنية الحالية والمستقبلية عن مؤسسته، وأنشطتها والمحيط الذي تنشط فيه؛ في حين أن النوايا الإستراتيجية هي مجموع المهام الفرعية الخاصة بالحالة الذهنية، والتي تعمل على يقظة وانتباه المسير للبحث عن الإمكانيات الخاصة، واستعمالها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمقاولين تخدم الفهم الجماعي للأهداف الإستراتيجية المصاغة، وهي غالبا ما تشترك مع رسالة المؤسسة لإنشاء المحددات الأكثر دلالة لتوجيه وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وفي إطار هذه الرؤية نجد أن تصرفات وأهداف المقاولين راجعة إلى عدة أبعاد منها النمو والتطور، دخول الأسواق العالمية، توسيع الموارد البشرية، القيادة، التجديد والإبداع، البقاء والاستمرار<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): الرؤية الإستراتيجية للمقاولين  
نوعية الرؤية الإستراتيجية



Source : BOUALEM ALIOUAT, incitation stratégique et financiers de la PMP-PMI(les étapes clés d'une analyse franco –canadienne), revue des sciences économique et de gestion, université de Sétif, N : 03, 2004, P42.

إن مفاهيم الرؤية استراتيجية، والنوايا استراتيجية تساعد على وصف وتعريف إرادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أنها تدفع إلى تخفيض القيود الخارجية والداخلية للمحيط؛ ولقد تبين بأن هناك رابطة بين درجة إعلان الرؤية الإستراتيجية، ومستوى الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التقليدي، والتي تتعدم في الاقتصاد الجديد.

## 2- التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تساعد الرؤية التقاولية (la vision Entrepreneuriale) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة محيطها، وهي تظهر بأن التحليل العملياتي لهذه الحالة هو بسيط الوصف من جانب المقاول (Entrepreneur)؛ ومع ذلك يمكن الكشف بأنه لا يجب النظر إلى المقاول (Entrepreneur) كعملية إنشاء للمؤسسة، بل كوضعية إستراتيجية توجه لتغيير سوق المؤسسة، ولهذا السبب نستعمل مصطلح التوجه التقاولي.

وفي إطار توضيح التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نورد بعض المفاهيم المتعلقة بهذا التوجه.

<sup>1</sup>: Boualem ALIOUAT, Incitations stratégiques et financiers de la PME-PMI(les étapes clés Start up-une analyse Franco-Canadienne), revue des sciences économiques et de gestion, université de setif, N:03, 2004, P31.

- **المقاول (Entrepreneur):** يعتبر مفهوم المقاول من بين أكثر المفاهيم التي وقع الجدل حولها، بالإضافة إلى أنه مكلف بادراك التحليل الإستراتيجي، فهو المحرك للعمليات المعقدة والتي تشمل المراحل الأربعة: التدريب، النضج، القرار، العملية النهائية؛ والذي يركز على المحاور بين الثنائية (الفرد/إنشاء القيمة)؛ فالمقاول يحاول استغلال الفرص، بينما المسير فهو يميل إلى اليقظة والانتباه في الاستعمال الكفء للموارد المتجددة.
  - **المقاولة (Entrepreneuriat):** يرجع ظهور المقاولة على العموم إلى مشاكل الإنشاء، المنشأ، الانطلاق، الإبداع، رأس المال المخاطر، أنواع المؤسسات المصغرة، والفصل أكثر فأكثر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ظواهر العولمة والعالمية واختلاف الثقافات، ونوعية التطبيق في وسائل التسيير (التسويق، تسيير الموارد البشرية، المالية)، وكذلك استراتيجيات (التلاحق، النمو، العالمية، الإبداع...)؛ فمفهوم المقاولة هو عملية مساندة لمجالات الارتباط في علوم التسيير، وخصوصا لاستراتيجية المؤسسة، ولتطوير هذه النقطة، يجب الاستفادة من القريب بين المجالات الإستراتيجية، والمقاولة لإدراك عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وينظر للمقاولة كسلوك مغاير تماما عن التسيير الإستراتيجي؛ ذلك أن التسيير الإستراتيجي يخدم ظروف الأعمال التفاوضية؛ وكون المقاولة شديدة التطور فهي تتناسب مع الاقتصاد الجديد.
- وللاستفادة من عملية صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن أدوات ونماذج التحليل المستعملة، يجب دراسة إدراك المسيرين، والرؤيا والنوايا الخاصة بهم ومن ثم دراسة الخصائص النفسية للمقاول؛ وفي هذا الإطار، ووفق ترتيب معايير الاستمرار (préennité)، التحرر (indépendance)، والاستقلالية (autonomie)، والنمو (croissance)، فإن "Marche Smay" يصنف المقاولين إلى نوعين:
- المقاول الذي يفضل (الاستمرار، التحرر، النمو)؛ أي أنه يفضل أولا الاستمرار في نفس العمل، ثم التحرر وضمان مركزه المالي (رفض المشاركة الخارجية، والاستدانة من البنك)، ثم بعد ذلك البحث عن النمو.
  - المقاول الذي يفضل (النمو، الاستقلالية، الاستمرار)؛ والذي يتبنى معالجة تفاولية، بحيث يفضل الأنشطة ذات النمو المرتفع، والتي تتطلب موارد مالية كبيرة، ثم البحث عن الاستقلالية الكاملة في اتخاذ القرار، وفي الأخير الاستمرار في نفس الأعمال.
- ان اقتحام منطق النوايا التفاوضية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوضح من خلال النقاط الموالية:
- قرب المسيرين أكثر فأكثر من الاستعدادات لهذه المقاربة، وذلك بفضل تكوينهم والمعلومات التي بحوزتهم (خصوصا عن طريق الملتقيات، والمؤتمرات العلمية)؛
  - مراقبة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق جماعات صناعية أو مالية، من خلال التدقيقات المضبوطة لهذه الجماعات والمراقبة الشديدة للثنائية (كفاءة-فعالية)؛
  - إلزام العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق معايير الأعمال التنظيمية؛

- تقصيرات المسيرين، وخاصة الأخطاء التي يرتكبها الملاك-المسيرين، والذين يبحثون عن السلطة والاعتراف بقيمتهم وخيرتهم.

ووفق هذا التفكير، فإن منطق التناول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى نمو ونجاح هذه المؤسسات.

ولمعرفة عمليات صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأدوات ونماذج التحليل المستعملة في هذه المؤسسات، يجب دراسة الخصائص التي يتمتع بها المسير؛ وهنا يوجد نوعين من المسيرين: المالك-المسير، والمسير-المالك.

**فالمالك-المسير** للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هو المؤسس والمالك لها، والذي يقوم بتسييرها انطلاقاً من مؤهلاته وقدراته الخاصة، وبذلك فهو يقوم بجميع أوجه النشاط الإداري، ونظراً لما يتميز به مالك المؤسسة من اندفاع وإبداع، وتحمل المخاطر، فإن كل ذلك قد يجعل العملية التسييرية لا تستحوذ على اهتماماته، بالقدر الذي يسعى لتحقيق الأرباح المنشودة نتيجة نجاح المشروع<sup>1</sup>.

أما **المسير-المالك** للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فهو ذلك الذي يتمتع بالخصائص الإستراتيجية المتمثلة في قدرته على إنشاء واستغلال طاقاته الذاتية الداخلية، واستعمال التحاليل الإستراتيجية المبنية على الموارد والكفاءات.

**الشكل رقم 04:** أنواع التصور الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قوي	التخطيط الإستراتيجي	تقاولي
الحدس (التوقع)	التخطيط العملي	تكيفي
ضعيف	قصير الأجل	

قوي

ضعيف

الاستنباط

**Source :** Claude ETRILLARD, op.cit, P13.

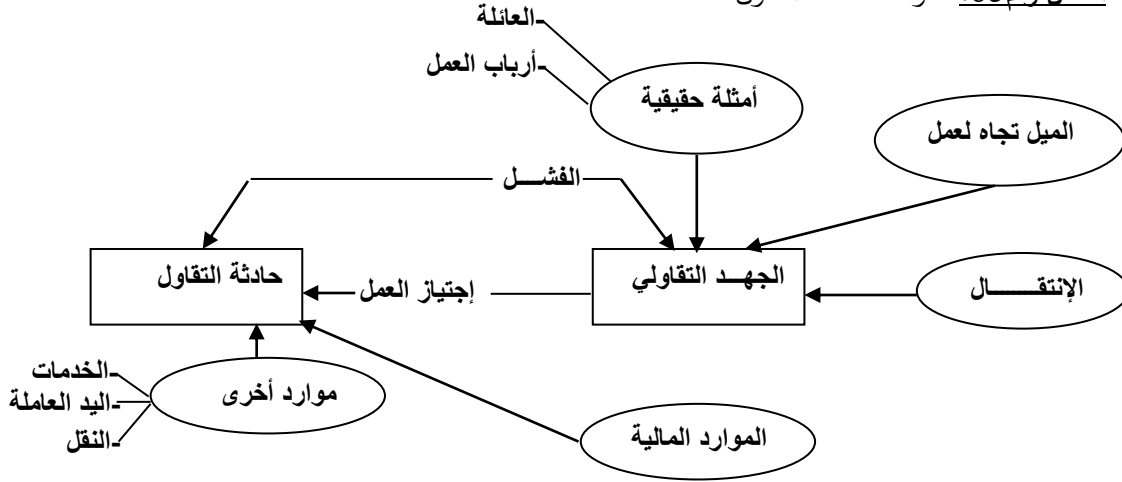
وعلى العموم، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى المنطق التقاولي تكون قابلة للعديد من الطرق الإستراتيجية، والخيار الإستراتيجي بين هذه الطرق ليس فقط مشروط بطبيعة الثنائية (موارد-كفاءات)، ولكم أيضاً بالموقع التنافسي ومنطق النوايا للمسير<sup>2</sup>.

وتتركب ظاهرة التناول من مجموعة العناصر الموضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> : كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 139.

<sup>2</sup> : Michel MARCHESNAY، **pour une approche entrepreneurial de la dynamique ressources-compétences**، op.cit, P122.

الشكل رقم 05: مكونات حادثة التقاؤل



Source : MICHAL MARCHESNAY, management stratégique, 2004, P241.

### المطلب الثالث: 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 تكيف متطورة، وتنمية تنافسية للمؤسسة؛ ولذلك يجب أن يتميز المقاتل بالليونة وسرعة الهجوم والتكيف، وأن يمتلك الحكمة والحدس والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية.

وهكذا يمكن تلخيص التوجهات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- تمييز المنتجات؛
  - الإستراتيجية المختلطة؛
  - السيطرة عن طريق التكاليف والأسعار؛
  - الإبداع؛
  - التمويع وتسيير الجودة.
- ووفقا لدورة حياة المؤسسة فإن استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون كمايلي:<sup>1</sup>
- المؤسسات التي تكون في مرحلة **الانطلاق**: تتبع إستراتيجية التميز، والإستراتيجية المختلطة؛
  - المؤسسات التي تكون في مرحلة **النمو**: تتبع إستراتيجية الإبداع والتميز؛
  - المؤسسات التي تكون في مرحلة **النضج**: تتبع إستراتيجية التميز، 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 حسبها الخيارات الأساسية لهذه المؤسسات، وتتمثل فيما يلي:
- استراتيجيات الإبداع؛

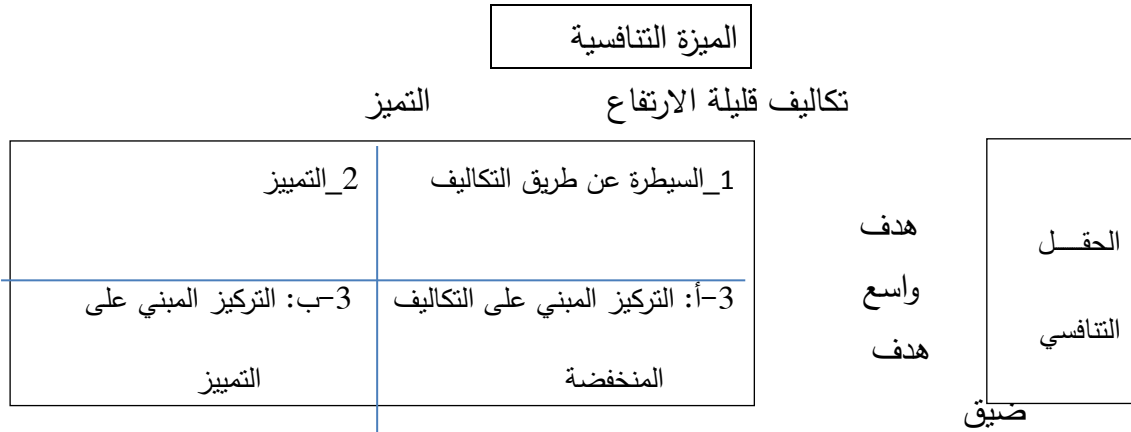
<sup>1</sup>: Boualem ALIOUAT، op.cit, P37.

- استراتيجيات التدعيم (استراتيجيات التخصص المحدود، واستراتيجيات التبعية)؛
  - استراتيجيات إعادة الانتشار (استراتيجيات التنوع، واستراتيجيات العالمية).
- وعلى العموم، يمكن تصنيف الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة كما يلي:

### 1- الاستراتيجيات الأساسية:

تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصورة واضحة عن طريق التوقع في فجوة سوقية محددة (niche) وتجزئة الهدف (segment cible) وتبذل المؤسسة قصارى جهدها للوصول على ميزة تنافسية وضمان استمرارها سواء بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين يفضل التمييز المبني أساساً على تقديم أحسن لخدمات للمستهلكين<sup>1</sup> وهنا نجد إن إستراتيجية التركيز، التي أشار إليها بورتر تظهر وفق الشكل الموالي:

**الشكل رقم(06):** الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



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

### 2- استراتيجية النفاول (Stratégie Entrepreneuriale):

تمثل استراتيجية النفاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإطار العام الدافع للنفاول في إطار العمل الجماعي، وترتكز هذه الاستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات، في إطار تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين عن طريق الإبداع، وتوضيح تركيب العمل المخطط وأنشطة النفاول، وهي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي للمسير \_ المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3- استراتيجية التموقع (Stratégie de positionnement):

تتظر الاستراتيجية التموقع بأنها تسعى للمحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفق مجال المحيط، وكذلك المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، هذه المقاربة المبنية على تناسق وانسجام أنشطة المؤسسة وخبرتها.

وتتمثل استراتيجية التموقع في المتابعة المستمرة لتغيرات واضطرابات المحيط، والإبداعات مخرجة بالتوازن التنافسي والمؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تسعى دائماً للحفاظ على استقرارها الداخلي زيادة على ذلك فهي على تركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن، وتبني منطق التنوع.

<sup>1</sup> : Chantal BUSSENAULT, Martine PORTER, Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, paris 1991, P166.

وفق هذا المنطق، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتجه إلى اتباع استراتيجية تركز على المعرفة الجيدة بالمهنة وبهذا فإن استراتيجية التوقع تقابل استراتيجية الفجوة السوقية (Stratégie Niche)، هذه الأخيرة تركز على الأهداف و الكفاءات، وهي تنظر على اضطرابات المحيط كالاختزازات العنيفة التي تعيق عمل المؤسسة، و لذلك فإن انتظار المرور هذه الاختزازات يسمح للمؤسسة بتبديل هيكلتها أو أهدافها الاستراتيجية، حتى تتمكن صنع موقع للانتظار لنفسها، وفي هذه الحالة فإن استراتيجية التوقع تتعلق باستراتيجية التخصص، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي فإن استراتيجية التوقع تظهر تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من مواردها المستقلة، وينظر على هذه الاستراتيجية كبديل اختياري لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويستحسن تبنيها وفق ثلاثة دلائل:

- وجود قصر النظر للمسيرين، وذلك إذا كان المسير لا يستطيع اكتشاف التغيرات الحاصلة في المحيط، بسبب اعتماد على نظام معلومات ضيق وبسيط.
- بسبب التوقع وتبني توجه استراتيجي ثابت يمكن النظر عليه من خلال استراتيجية 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 تطويرها وفق التقديرات الجديدة المحتملة.

#### 4- استراتيجية المقاطعة (Stratégie de rupture):

إن الاستعدادات إلى التغيرات 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، وينشأ و يسيطر على المصادر الجديدة والقيمة، ولكنه لا يستطيع حماية الخيرات و المعارف الخاصة بالمؤسسة، وتسمح استراتيجية المقاطعة للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية، واحتلالها مكانة رئيسية في السوق، وتكمن هذه الاستراتيجية في بناء مجالات تنافسية جديدة للمؤسسة و استمرار حصولها على العوامل الأساسية للنجاح في القطاع الصناعي.

إن استراتيجية المقاطعة تشبه كثيراً الإبداع الاستراتيجي، الذي يغير المنافسة ويشترك في سبب تأجيل النموذج الاقتصادي الشائع، وذلك بسبب ان تطابق الموارد المأخوذة من المؤسسة غير كاف مع إمكانية تطوير المحيط، وغالباً ما تكون المقاطعة مصدراً للإبداعات التكنولوجية الكبرى وذلك عن طريق المدخلات الجديدة في القطاع بشكل اختياري، وفي هذا الصدد اقترح «Pim " Alii" في إطار تقسيم الأعمال إلى ان المقاطعة تتم بثلاث كفاءات:

- الأولى هي مقاربة ردة الفعل (réactive) الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على تطوير استراتيجية المقاطعة، للتمكن من المكوث في محيطها.
- أما الثانية، فهي مقاربة بعديّة (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.

#### 5- استراتيجية الليونة التنظيمية:

تعتبر استراتيجية الليونة متجذرة الأهمية في أدبيات التسيير الاستراتيجي، وفقا للاضطرابات المحيط فغن المؤسسة عليها ان توجه مواردها من اجل التكيف معه، وأن تقوم بالتوقعات المستقبلية الطويلة المدى لمهاجمة الاسواق التركيز على التكنولوجيا، وتعمل هذه الفكرة على تنمية الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، وتسمح لها بالتخلص من ضغط المحيط.

لقد اقترح كل من " Mnitberg و Durns و Stalker" متغيرات تنظيمية تأخذ أشكال عضوية وأكثر آلية من اجل امتصاص التغيرات المفاجئة للمحيط، والسيطرة المنتظمة لهذه المتغيرات من طرف المؤسسة، فالليونة و اللامركزية و المشاركة، كلها عوامل تسمح لمؤسسة بالتعلم الأساسي لمواجهة المحيط ، ذلك أن الليونة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بتأدية الفعالية تجاه المحيط ، حيث تعرف الليونة (flexibilité) بأنها تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة المحيط و التكيف معه وهناك اختلاف بين الليونة الاستراتيجية و الليونة التنظيمية حيث أن الأولى تعني تكيف العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، أما الثانية فهي تقابل الليونة الكمية على المدى القصير المكونة من التطابقات المتعددة. ويعتبر " Deam و Ai" بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفضل تبني الاستراتيجيات التي تركز على القوى (السرعة، الليونة، احتلال الفجوات السوقية)، وباختصار يمكن القول بأن الليونة التنظيمية تقود المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى متابعة ضبط علاقاتها مع المحيط وذلك باستعمال قدرات الليونة المتواجدة بها.

#### 6- استراتيجية التحالف:

تشهد الحياة الاقتصادية في عالم اليوم تطورات متعددة وتحولات هائلة تطلبت تطبيق العديد من الآليات الجديدة كالمفاوضات، التحالفات، والاتفاقيات الثنائية ومتعددة الاطراف، وفي هذا الإطار أصبحت التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورية، للتغلب على المشاكل ومواجهة التحديات والمخاطر والأزمات، وضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة.

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات اخرى من حجمها والتي لها كفاءة مكملة، وتستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة، والمعنية اساسا بالوظائف اللوجستيكي كالنقل، التخزين، والإنتاج.... الخ.

وفي هذا السياق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلل من اهمية استراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التمييز، والهدف من هذا السلوك هو التوجه نحو الحصول واستعمال الكفاءات والموارد الأولية المتعذر الحصول عليها بسبب حجم هذه المؤسسات.



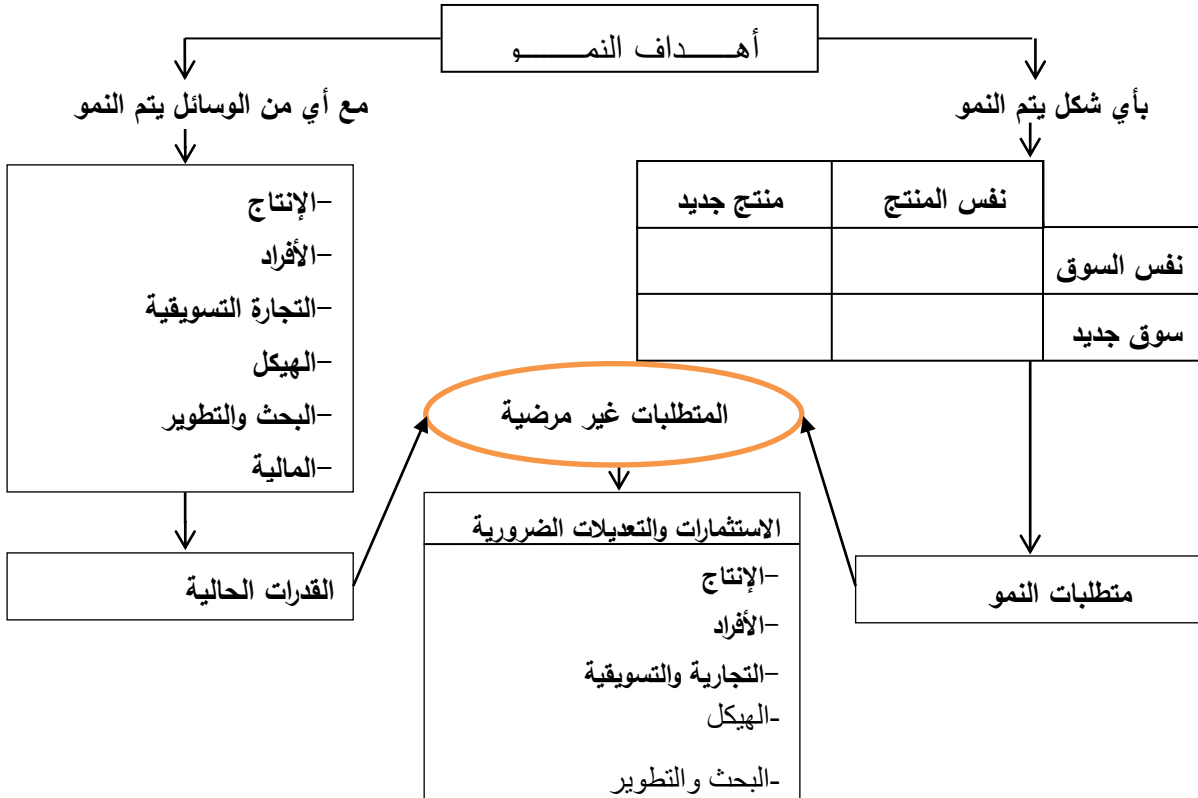
تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحالف مع بعضها البعض، لمواجهة اضرابات وتعقيدات المحيط والتكيف معها ومحاولة ضبط المحيط، يتطلب كل هذا أعمالاً جماعية على مستوى النظام ككل، لأن الأعمال الفردية قد تعطي تأشيريات ضارة عن طريق انحراف التغذية العكسية الغير مراقبة، من هنا تبحث هذه المؤسسات عن كيفية تكيفها مع محيطها ومع احتياجاتها للأموال الخاصة.

إن الاستعانة بالكفاءات المكلمة، يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاستمرار بتطوير معارفها العملية، التي تفوقها للاقتراب من تنوع منتجاتها و التطوير العالمي، ولذلك فإن المقاربة الكلاسيكية تصويب اهتماماتها على معرفة المشاكل و إبعاد المخططات المتأخرة، وهي مدعوة لتكامل عمليات التفكير الاستراتيجي، لخيارات التي ترتكز على تعبئة استراتيجية العلاقات (relationnelle)، وهذه الاستراتيجية مبنية 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.

### 7- استراتيجية الشبكة والنمو الجماعي:

إن تخيل التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يطرح التساؤل عن الإمكانيات الخاصة بتطوير هذه المؤسسات ونموها، ونجد أن مسيري هذه المؤسسات يعملون على توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق النمو، وبذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد، وتوسيع سوق الصادرات، والإبداعات الخاصة بالمنتجات والتأكيد على الجودة والتعاونات المكلمة، وكذا مضاعفة فرص هذه المؤسسات في الاسواق الجديدة والمنتجات الجديدة.

الشكل رقم (07): أهداف النمو



Source : Jacques HOROVITZ, Jean-Pierre PITOL-BELIN, Stratégie pour la PME, Megran-HILL, Paris, 1984, P18.

وتستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعمال هيئات وسيطيه في شكل (Groupement-Organisme) بين المنافسة والهيكل للاقتراب من استراتيجية الانحلال (fusion)، وبذلك فهي تتخلى عن كل المزايا المتعلقة بالتخصص، وفي الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتبنى استراتيجية الشبكة والنمو الجماعي (stratégie de réseau et hypogroupement)، والتي تظهر الانسجام في إرادة المؤسسات التي اختارت الاستراتيجية التناوبية (alternative) كأساس للنمو.

وفق هذا المنظور فغنه يجب على المؤسسات التي تبحث عن النمو، توفير الموارد اللازمة، والقيام بإنشاء هيكل خاص، يسمح لها بالنمو خارج أثر الحجم، مع الحفاظ على المرونة والقدرات الإبداعية. إن تنفيذ استراتيجية الشبكة و النمو الجماعي مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي تسمح لهذه المؤسسات بالابتعاد عن الاخطار المرتبطة بنمو الحجم، والتبعية و التنوع، وتزايد التنافسية وتعطيها القدرة على تعبئة مواردها الخارجية و زيادة رقم أعمالها ومردوديتها وتخفيض اخطار فقدان المرونة و الرقابة، إضافة كونها تساعد هذه المؤسسات على تجاوز العقبات الكلاسيكية المتمثلة في الامتناع عن النمو، وذلك عندما يكون الاستمرار هو الشغل الشاغل للمؤسسة، وتكون هذه الاخيرة منخوفة من عدم قدرتها في السيطرة على التطور، وكذلك اختيار النمو و الارتقاء بإمكانيات المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : Oliver TORRES, PMS de Nouvelles Approches, P85.

# الفصل الثاني

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الجزائر

**تمهيد:**

لقد عملت القطاعات الصناعية في الجزائر، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الحماية الحكومية لها، حيث نشأت الصناعة نشأة متواضعة وبعيدة عن أجواء المنافسة الدولية، الأمر الذي ساهم بتوجيهها بخدمة السوق المحلي، دون أخذها لمعايير الجودة العالمية.

ومع التغيرات التي تشهدها الجزائر في السعي لعولمة اقتصادها ، وربطه بالتكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية بدأت الصناعة تخرج من بوتقة السياسة القائمة على الحماية ، إلى سياسة الانفتاح والانخراط بأجواء تنافسية معيارها الجودة في الإنتاج ، والمنافسة السعرية ، فمساعي الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ، واتفاقية الشراكة الأوروبية ، تشكل تحديا للصناعة الوطنية ، مما حتم التفكير في وضع سياسة صناعية تنافسية وطنية شاملة ، تساعد على زيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تنميتها في الجزائر:**

تميز النسيج الصناعي الجزائري في فترة ما بعد الاستقلال، باعتماده على أسلوب تنموي قائم على نموذج الصناعات المصنعة؛ ومع بداية التسعينيات أخذت الحكومة في تبني فلسفة اقتصادية جديدة قوامها تحرير المبادرة الفردية وتشجيع الاستثمارات الخاصة، وقد تم إنشاء عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال هذه الفترة، حيث تضاربت الأرقام والإحصائيات الرسمية في تحديد عددها بدقة، بسبب المرونة الكبيرة التي يتمتع بها قطاع هذه المؤسسات من حيث النمو والتطور، ونقص المعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالعدد الحقيقي لها.

وبالرغم من وجود الإرادة السياسية لترقية هذا القطاع، فإنه يعرف العديد من العراقيل التي من شأنها إعاقة نموه الطبيعي، والتي تتمحور أساسا في ثقل محيطه الإداري، وصعوبة الحصول على القروض البنكية.

**المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

إن المرونة التي يتمتع بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تستوجب المتابعة المستمرة لنموه الديمغرافي وتطوره وذلك لتجسيد المميزات الرئيسية له، ومدى مساهمته ومشاركته في التنمية الاقتصادية.

إن الجهود التي ما فتأت تبذلها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار بالفعل إلى تحسن نسبي لمحيط هذه المؤسسات، والذي أدى إلى تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مقارنة بعدد وفياتها، حيث سجلت إلى نهاية سنة 2004 زيادة قدرها 17500 مؤسسة (إنشاء 18987 مؤسسة، إعادة بعث للنشاط 1920 مؤسسة، وشطب 3407 مؤسسة)، ليصل العدد الإجمالي للمؤسسات الخاصة إلى 225449 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تشغل 592758 عامل.

**1- تطور عدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر:**

اختلفت الأرقام، وتضاربت الإحصائيات المقدمة من طرف الهيئات المهمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في تحديد العدد الحقيقي لهذه المؤسسات في الجزائر، وذلك بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها هذه الهيئات في تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة، وإلى التصريحات الخاطئة التي يقدمها أصحاب المؤسسات عن عدد المستخدمين لديهم من جهة أخرى؛ الأمر الذي جعلنا نعتمد في دراستنا هذه على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CANS) في تحديد تشكيلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي بين بأن عددها في السنوات الأخيرة الماضية هو كمايلي:

- في نهاية 1999: ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 159507 مؤسسة؛ بعدما كان عددها خلال سنة 1998 يقدر بـ 137846 مؤسسة، أي بزيادة 21661 مؤسسة.

- وفي سنة 2002 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 188564 مؤسسة، بعدما كان عددها في سنة 2001 يقدر بـ 179893 مؤسسة.
  - أما في سنة 2003، فقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 208737 مؤسسة، تشغل 612818 عامل، منها 207949 مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، و 778 مؤسسة تابعة للقطاع العمومي.
  - بينما في نهاية 2004 فقد ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 226227 مؤسسة، تشغل 664584 عامل، منها 225449 مؤسسة خاصة، و 778 مؤسسة عمومية<sup>1</sup> مع الإشارة هنا إلى أن عدد هذه المؤسسات ازداد بـ 17490 مؤسسة، مقارنة بالسنة الماضية (2003)، وذلك نتيجة الزيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (تقدر بـ 17500)، والانخفاض في عدد المؤسسات العمومية المنتهجة من طرف الدولة، والتي تزايدت بشكل كبير في السنوات الأخير الماضية.
- وبمقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1999 بعددها في نهاية سنة 2004 نجد أن هناك زيادة كبيرة في عدد هذه المؤسسات، قدرها 66720 مؤسسة، أي بنسبة 42%، وذلك راجع إلى اهتمام الدولة عموما ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، بترقية هذا القطاع وتنميته، من خلال البرامج والآليات التي تزيد من فعاليته وقدرته التنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك معطيات أخرى متعلقة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، خلال السنوات الماضية، هذه المعطيات مستقاة من مصادر مختلفة وغير تفصيلية، يمكن تلخيصها في الجدول رقم (04).

جدول رقم (04): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السنوات	1964	1969	1977	1984	1991	1992	1993	1994	1996
عدد المؤسسات	1275	2501	7466	14491	22606	20207	23207	29000	177365
ص و م	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)	(3)	(4)

المصدر: (1): لولائي ليلي، مرجع سابق، ص71.

(2): ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص94.

(3): حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق، ص55.

(4): قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العلمية الجديدة، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، 08-09 أبريل 2002، ص187.

**ملاحظة:** إن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1992 والمبين في الجدول أعلاه يتعلق بالمؤسسات الخاصة فقط، بينما عدد المؤسسات لسنة 1996، فهو يشمل كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

<sup>1</sup> : ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques(DSIS), **bulletin d'information économique**, bulletin N :0 06, donnés de l'année 2004.P07.

• توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي: يتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا في ستة (06) قطاعات اقتصادية، تمثل أكثر من 77% من مجموع النشاط الإجمالي وتتنوع كالآتي:

- البناء والأشغال العمومية.....31.64%.
- التجارة.....16.68%.
- النقل والاتصالات.....09.02%.
- الخدمات الموجهة للعائلات.....07.66%.
- الفنادق والمطاعم.....06.36%.
- الصناعة الغذائية.....06.28%.

وتتعلق هذه المعطيات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنتي 2013 و2014، والتي تتضح وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (05): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط لسنتي 2013، 2014

عدد المؤسسات لسنة 2014		عدد المؤسسات لسنة 2013		قطاع النشاط
الأهمية النسبية (%)	العدد	الأهمية النسبية (%)	العدد	
32.32	72869	31.64	65799	البناء والأشغال العمومية
16.83	37954	16.68	34681	التجارة والتوزيع
09.00	20294	09.02	18771	النقل والاتصالات
07.52	16933	07.66	15927	خدمات موجهة للعائلات
06.25	14103	06.36	13230	الفنادق والمطاعم
06.06	13673	06.28	13058	الصناعة الغذائية
22.02	49623	22.36	46483	القطاعات الأخرى
100.0	225449	100.0	207949	المجموع

**Source :** ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques(DSIS), **bulletin d'information économique**, bulletin N :0 06, donnés de l'année 2004. P08

وتعكس نسب توزيع فروع الأنشطة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العدد الكبير لهذه المؤسسات والتي تنشط في مجال قطاع الخدمات (التجارة، الخدمات الموجهة للعائلات، النقل والاتصالات، الفنادق والمطاعم ...)، هذا بالإضافة إلى قطاع البناء والأشغال العمومية.

أما بالنسبة لتوزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط الاقتصادي وحسب الفئة العمالية، نجد أن المؤسسات المصغرة (من 01 إلى 09 عمال) تسيطر على الصنفين الآخرين، حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط لسنة 2012.

المجموع	صنف المؤسسة (حسب عدد العمال)			قطاع النشاط
	250-50	19-10	09-01	
5489	66	1202	4221	الفلاحة والصيد البحري
45	04	03	38	المياه والطاقة
427	11	42	374	المحروقات
122	18	24	80	الخدمات والأشغال البترولية
491	10	166	315	المناجم ومقالع الحجارة
6474	79	453	5942	صناعة حديدية، معدنية، ميكانيكية، وكهربائية
5808	108	322	5378	مواد البناء
54562	408	3546	50608	البناء والأشغال العمومية
1488	54	233	1201	الكيمياء، البلاستيك
12353	108	469	11776	الصناعة الغذائية
3682	22	240	3420	صناعة النسيج
1337	18	97	1222	صناعة الجلود
8054	49	334	7671	صناعة الخشب والورق
17061	41	274	16746	النقل والمواصلات
30728	123	962	29643	التجارة
12266	37	160	12069	الفنادق والمطاعم
8221	102	399	7720	الخدمات المقدمة للمؤسسات
14983	31	157	14795	الخدمات الموجهة للعائلات
572	16	58	498	المؤسسات المالية
453	01	26	426	الأعمال العقارية
1200	75	141	984	الخدمات الاجتماعية
188564	1402	9429	177733	المجموع

Source: mounir BEN SASSI, Rapport de diagnostic des programmes de mise a niveau des PME des la république d'algérie, union méditerranéenne des confédérations d'entreprises, juillet 2004, P03,



• التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر بتمركزها في منطقتي وسط وشرق البلاد، على التوالي 35.68% و 31.54% من مجموع المؤسسات المتواجدة في الوطن خلال سنة 2014، ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (07): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر

سنة 2014		سنة 2013		مناطق
النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد المؤسسات	
35.68	80454	35.38	73573	الوسط (9 ولايات)
31.54	71101	31.32	65115	الشرق (16 ولاية)
20.36	45898	21.04	43757	الغرب (10 ولايات)
12.42	27996	12.26	25504	الجنوب (13 ولاية)
100	225449	100	207949	المجموع

Source : ministère de la PME et de l'artisanat (DSIS), op.cit., P10

وإذا قمنا بمقارنة المؤسسات المتواجدة بولايات الوسط، نجد مفارقة كبيرة في التوزيع وهو ما يعني عدم تكافؤ الفرص أو بالأحرى تهمين الموارد المتاحة بنفس الكيفية، فلو أخذنا ولايتين على سبيل المثال الجزائر 27640 مؤسسة سنة 2014 نجد في ولاية البويرة 3616 مؤسسة، أي أقل من عدد المؤسسات في ولاية الجزائر بحوالي سبع مرات.

جدول رقم (08): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب ولايات الوسط

الولايات	عدد المؤسسات سنة 2013	عدد المؤسسات سنة 2014
الجزائر	25331	27640
تيزي وزو	10950	12003
بجاية	7947	8979
بومرداس	6769	7479
البلدية	6569	7243
الشلف	6280	6432
عين الدفلى	3900	4124
البويرة	3230	3616

Source : ministère de la PME et de l'artisanat (DSIS), op.cit., P10

## 2- ثقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني:

لقد تدعمت مكانة ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة، من خلال سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر في السنوات الأخيرة حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع، وتشجيعه لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للنسيج الصناعي، باعتبارها من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات وتوفير مناصب شغل جديدة، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي، وتحقيق التنمية.

ومن خلال المعطيات السابقة، نجد أن القطاع الخاص في الجزائر يتكون بنسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فهو إذا المثل الرئيسي لها، لذلك فإن القطاع الخاص، وقد تجاوزت مساهمة هذا الأخير في إجمالي واردات الجزائر لسنة 2014 نسبة 74% من إجمالي الواردات، وذلك بقيمة 2.3 مليار دولار، مع العلم أن حجم الواردات لهذه السنة يقدر بـ 18 مليار دولار؛ بينما تشير إحصائيات سنة 2014 بأن صادرات المحروقات قاربت 32 مليار دولار، أي 97.52% من إجمالي الصادرات.

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام (PIB):

ساهم القطاع الخاص خلال سنة 2013 بنسبة 77.4<sup>1</sup>% في الناتج الداخلي الخام (PIB) خارج المحروقات حيث نجد أن المؤسسات المختصة تركز على قطاعات الفلاحة، التجارة، البناء والأشغال العمومية، والخدمات بصفة عامة.

وفي إطار المؤسسات الخاصة، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 64.94<sup>2</sup>% من الناتج الداخلي الخام بحساب قطاع المحروقات.

- مشاركة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة:

مثلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1990 قرابة 40% من القيمة المضافة، فقد ساهمت بما يقارب 80% من القيمة المضافة في أنشطة الخدمات، و65% في التجارة، و20% في الصناعة وخارج المحروقات، و20% في قطاع البناء والأشغال العمومية.

أما في سنة 1994، فقد بلغت القيمة المضافة المحققة من طرف القطاع العام 617.4 مليار دج، حيث مثلت 53.5% من الإجمالي الوطني؛ وابتداء من سنة 1998 تمكن القطاع الخاص من تحقيق قيمة مضافة وصلت إلى 178 مليار دج، والتي مثلت 53.6%، أما القطاع العام فتراجعت القيمة المضافة التي حققها في سنة 1994 إلى نسبة 46.4% والتي بلغت 1019.8 مليار دج؛ وهذا ما يفسر بأن القطاع الخاص في

<sup>1</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat, (DSIS), op.cit, P37.:

<sup>2</sup> قويقح نادية، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08-09 ماي 2004، ص05.

زيادة مستمرة لتحقيق أعلى قيمة مضافة من نظيره القطاع العام، وذلك نتيجة التوجهات الاقتصادية الجديدة. ويوضح الجدول الموالي تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص ما بين الفترة 1994-1999

جدول رقم (09): تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص خلال 1994-1999

القطاع	1994	1995	1996	1997	1998
	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة
القيمة المضافة للقطاع العام	617.4	857.1	1111.9	1201.5	1019.8
القيمة المضافة للقطاع الخاص	538.1	711.6	953.7	1010.2	1178.4
القيمة المضافة الكلية	1155.6	1568.7	2047.6	2211.7	2198.2

المصدر: وصاف سعدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصادرات (حالة الجزائر)، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002، ص 04.

### المطلب الثاني: مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

على الرغم من أهمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، والاهتمام المتزايد الذي توليه مختلف القطاعات الاقتصادية بهذه المؤسسات، وتطبيق الكثير من الإجراءات التحفيزية، إلا أنها ما زالت تواجه العديد من المشاكل التي تعترض طريقها، وتعرق مسيرتها نحو التطور والنمو؛ ويمكن حصر هذه المشاكل في العناصر الموالية:

#### 1- مشاكل تنظيمية وإدارية:

تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية؛ فتعد مراكز اتخاذ القرار والآجال الطويلة التي تستغرقها معالجة الملفات، وتفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية، بالإضافة إلى عدم استقرار النصوص التنظيمية؛ كلها عوامل تحد من قدرات هذه المؤسسات على العمل، والانطلاق لمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق.

إن صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على قبول المشروع، إضافة إلى التباطؤ الإداري، يظهر بأن المشكلة هي ذهنيات<sup>1</sup>، ذلك أن سرعة حركية اتخاذ القرارات وإصدار النصوص التنظيمية، لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية.

#### 2- مشاكل التنمية:

تعد مشكلة التمويل من أهم وأخطر المشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وخاصة التمويل المصرفي التقليدي، الذي يتميز بمحدوديته المتعلقة بالتكاليف والضمانات، والصيغ والإجراءات، وكذا محدوديته المتعلقة بالحجم<sup>1</sup>.

1: محمد الهادي مبارك، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002، ص 93.

## 3- المشاكل المتعلقة بال عقار الصناعي:

من بين المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز وتنمية المشاريع الاستثمارية نجد مسألة العقار الصناعي، فطول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار، والرفض غير المبرر أحيانا للطلبات، ونقص الموارد المالية لدى الجماعات المحلية لتعويض المالكين الأصليين للأراضي، كلها تحد من تطوير هذه المؤسسات؛ بالإضافة إلى مشكلة عقود الملكية، والتي لا تزال قائمة في الكثير من جهات الوطن، بالرغم من وجود أجهزة محلية مثل (CALPI) والتي تهتم بمسائل تنشيط الاستثمارات؛ فغياب الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد طرق وكيفيات وآجال وشروط التنازل عن الأراضي، أدى إلى تفاقم مشاكل العقار الصناعي<sup>2</sup>.

## 4- مشاكل أخرى:

إضافة إلى المشاكل السابقة الذكر، والتي تحد من نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يمكن ذكر بعض المشاكل الأخرى والمتمثلة في:

- الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي تؤدي إلى تعدد الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي؛
- غياب الفضاءات الوسيطة، كالبورصة، وغرف التجارة، هذه الأخيرة بصفتها الواجهة المشتركة التي تضمن الربط بين العديد من المتعاملين الاقتصاديين والسلطات العمومية وتمثل حلقات ضرورية لتنظيم الاقتصاد الوطني، وخلق الانسجام بين المصالح المختلفة، هذه الغرف متواجدة إداريا، ولكن عملها محدود ميدانيا؛
- قدم نمط التسيير، حيث أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تمتاز بأنماط تسيير لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي، أين تشكل الجودة الشرط الأساسي في ممارسة النشاط الاقتصادي؛
- عدم توفر المساعدات الفنية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في المجالات التي تكسب مهارات ومقومات العمل الخاص، سواء لأصحاب هذه المؤسسات أو العاملين بها، يضاف إلى ذلك عدم تأهيل هذه المؤسسات لإنتاج مخرجات مطابقة للمواصفات العالمية، خاصة وأن الجزائر في طريقها لمنظمة التجارة العالمية، الأمر الذي يدخل منتجات هذه المؤسسات في منافسة حادة مع المنتجات العالمية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية وانعدامها أحيانا كثيرة، مما يعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار.

1: صالح صالح، مصادر وأساليب المشاريع الكفانية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص05-06.

2: سعدان شبايكي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أفريل 2002، ص03.

نلاحظ أن أهم المشاكل التي تعيق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرتبطة أساسا بضعف تنافسيتها، سواء في الأسواق الداخلية والخارجية، وصعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة التي تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية؛ كما يعد الحصول على القروض البنكية، ودخول الأسواق المالية من أهم هذه المشاكل، بالإضافة إلى العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات أنشطتها، وضعف ثقافة التقاؤل لدى معظم المؤسسات.

### المبحث الثاني: دراسة ميدانية حول التسيير الاستراتيجي في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية

ادرار

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>، محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

إن بحثنا المتعلق بأهمية وشروط تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثله مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛ طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق، والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة.

فبعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لدراسة هذا البحث (أنظر المقدمة)، نقوم في هذا الفصل بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جميع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية، إضافة إلى تحديد مجال الدراسة، واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: الجانب المنهجي للدراسة:

##### 1- أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة:

• أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة<sup>2</sup> وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته، انتقاء مجموع من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع بحثنا المتعلق بالتسيير الاستراتيجي وأهميته، وشروط تطبيقه على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإننا سوف نستعمل ثلاثة أدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع بعض مديري

1: الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في القطاع الصناعي، لذلك سنستخدم في هذا الفصل مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدلالة عن الصناعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

2: ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، عمان، 2000، ص81.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار، قصد جمع بيانات جديدة، وتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الاستمارة، كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

✓ **الإحصائيات:** لقد اعتمدنا في هذا البحث على الإحصائيات الرسمية والتقارير كأداة من أدوات جمع البيانات، فالإحصائيات الرسمية المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ومديرية الصناعة والمناجم بولاية ادرار.

• **أساليب التحليل المستخدمة:**

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

- تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (برنامج SPSS)<sup>1</sup>.
  - تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة.
  - تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة، وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالسبب، وتحليل العناصر وفقا للأبعاد والجوانب الظاهرة والخفية.
- ولقد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين اثنين:

✓ **الأسلوب الكمي:** أين تم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (تكرارات مطلقة، نسب مئوية) وذلك لإحصاء إجابات المبحوثين عن الأسئلة المقترحة، هذا إلى جانب استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإعطاء صورة واضحة عن نقاط التركيز مستخدمين في ذلك مقاييس النزعة المركزية، حيث أنه عند تفحص مجموعة من البيانات الإحصائية، نلاحظ أن هذه البيانات تميل إلى التركز حول قيمة معينة، ويسمى هذا الميل نحو تلك القيمة بالنزعة المركزية لهذه البيانات<sup>2</sup>؛ وفي دراستنا هذه استخدمنا أهم هذه المقاييس، المتمثلة في:

أ- **الوسط الحسابي المرجح:** وكان استخدام هذا الأسلوب خاصة في الأسئلة المصاغة وفقا لمقياس تكرارات (لأسئلة ذات الخمس مستويات)، حيث تم وضع وزن لكل مستوى من المستويات الخمس، ويتم ترجيح القيم بما يتناسب وأهمية كل منها، وبالتالي سنستخدم الصيغة التالية لحسابه<sup>3</sup>:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi * Fi}{\sum Fi}$$

1: طاهر مرسي عطية، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص114.

2: صالح أرشيد العقيلي، سامر محمد الشايب، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص182.

3: أحمد حلمي جمعة وآخرون، مرجع سابق، ص216.

$X$ : الوسط الحسابي المرجح

$X_i$ : وزن كل مستوى

$F_i$ : التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum F_i$ : مجموع التكرارات للمستويات

$n$ : عدد المستويات (الأوزان)

إضافة إلى استخدام المنوال، والذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة<sup>1</sup>.

كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت لوصف درجة ابتعاد أو تشتت القيم حول وسطها الحسابي لمعرفة القيمة التي تتركز حولها القيم الأخرى، ولعل أكثر المقاييس شيوعا نجد الانحراف المعياري، الذي يقيس أقرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي، كما يقيس درجة تشتتها، وعند استخدام مقياس تكرارات في الأسئلة يكون حساب صيغة الانحراف المعياري كما يلي<sup>2</sup>:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 * F_i}{\sum F_i - 1}}$$

حيث:

$S$ : الانحراف المعياري

$X$ : الوسط الحسابي المرجح

$X_i$ : وزن كل مستوى

$F_i$ : التكرارات المقابلة لكل مستوى

$n$ : عدد المستويات (الأوزان)

وقد تم توضيح البيانات التي تم جمعها باستخدام معامل الارتباط لتبيان درجة الارتباط بين بعض متغيرات موضوع البحث.

✓ **الأسلوب الكيفي:** يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها، بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

<sup>1</sup>: رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup>: عدنان كريم نجم الدين، سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 72.

## 2- عينة الدراسة:

تصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة ومن مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك.

وفي دراستنا هذه قمنا بالتوجه إلى مقر ولاية ادرار، وبالتحديد إلى مديرية الصناعة والمناجم، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مديرها، الذي مدنا بمعلومات تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بالولاية، ونوعية النشاط الممارس في هذه المؤسسات، والمعايير المعتمدة في تعريف هذه المؤسسات.

وبعد إطلاعنا على الجداول والإحصائيات المقدمة من طرف السيد مدير الصناعة والمناجم، وجدنا أن عدد المؤسسات الصغيرة في ولاية ادرار هو ستون (60) مؤسسة، حيث تم تصنيفها وفقا لمعيار حجم العمال، فكانت 22 مؤسسة مصغرة (تضم من 01 إلى 09 عمال)، و 19 مؤسسة صغيرة (تضم من 10 إلى 49 عامل)، و 19 مؤسسة متوسطة (بها من 50 إلى 250 عامل).

وعند اختيارنا لعينة البحث، واجهنا مشكل حجم العينة غير الكافي، والدال فعلا على أفراد المجتمع الكلي، والذي يعكس بدرجة ثقة معينة صحة النتائج المحصل عليها، وإمكانية تعميم هذه النتائج.

وباعتبار أن مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متجانس، وأن هذه المؤسسات تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومراعاة منا وحرصنا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا أن يكون حجم العينة يمثل أكبر عدد من المؤسسات، والذي يطابق 78%، وبالتالي تم التوجه إلى 47 مؤسسة، وتوزيع الاستثمارات عليها، ولكن لم نسترجع منها سوى 29 استمارة، أي ما يقارب 50% من المجتمع الأصلي.

## المطلب الثاني: خصائص الصناعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:

## السؤال رقم 01: تقديم المؤسسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في ولاية ادرار لذلك نجد أن نوع النشاط إنتاجي لجميع المؤسسات المستجوبة؛ ونجد أن الطبيعة القانونية لأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وذلك بنسبة 48.27% من المؤسسات المستجوبة، أما المؤسسات الباقية، فمنها ما هي شركة ذات الشخص الوحيد، ومنها ما هي شركة ذات أسهم...

ونلاحظ كذلك من النتائج المتحصل عليها من الاستمارة، أن 44.82% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات حديثة النشأة نوعا ما، حيث نجد أن بداية نشاطها كان في الست سنوات الأخيرة (من سنة 1999 إلى سنة 2004)، في حين كانت بداية نشاط المؤسسات الأخرى قبل سنة 1999، ومنها من أنشئت في سنوات الستينيات.



أما بالنسبة لصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكانت وفق الجدول الموالي:

جدول رقم (10): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 01

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
31	9	مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)
38	11	صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
31	9	متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)
100	29	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه، أن عينة البحث المشكلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكلت من ثلاثة أصناف، حيث نجد أن هناك 38% من المؤسسات محل الدراسة تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة، والتي تضم من عشر عمال إلى تسعة وأربعون عامل؛ في حين نجد تسع مؤسسات مصغرة (31%) والتي توظف من عامل إلى تسع عمال؛ أما المؤسسات المتوسطة فكانت بنسبة 31% من المؤسسات المدروسة.

السؤال رقم 02: ماهي دوافع اختيار مجال النشاط؟

جدول رقم (11): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 02

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
11.43	4	هوامش الربح بالقطاع عالية
14.28	5	عدد المنافسين قليل في القطاع
20	7	وجود تشجيعات من طرف الدولة
42.86	15	العلاقة مع تخصصكم (le métier)
11.43	4	أخرى
100	35	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المؤسسات محل الدراسة، أدلوا بأن الدوافع الحقيقية لاختيار مجال النشاط راجعة إلى علاقة المشروع مع تخصصهم، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 42.86% في حين صرح البعض من المؤسسات (20%) أن دوافعهم لاختيار نشاطهم يعود للتشجيعات والتحفيزات التي تقدمها الدولة لهذه المؤسسات؛ بينما نجد ما نسبته 14.28% من المؤسسات أرجعت سبب اختيارها بمجال النشاط إلى العدد القليل من المنافسين المتواجدين في القطاع، في حين أرجعت النسبة الباقية من المؤسسات دواع اختيارها لمجال النشاط إلى ارتفاع هوامش الربح بالقطاع (11.43%)، وإلى أسباب أخرى (11.43%).

السؤال رقم 03: في أي إطار تم إنشاء المؤسسة:

جدول رقم (12): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 03

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
44.83	13	في إطار خاص
34.48	10	في إطار ASPI
0	0	في إطار ANSEJ
3.45	1	في إطار ANDI
17.24	5	أخرى
100	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشأت في إطار خاص من مالكيها، وذلك ما تبينه نسبة 44.83% من المؤسسات محل الدراسة، وهي عبارة عن مبادرة شخصية؛ في حين نجد أن 34.48% من المؤسسات أنشأت في إطار وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (ASPI) التي تقوم بتسهيل كافة الإجراءات الشكلية لإنشاء المؤسسات وتحقيق المشاريع ومنح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات.

في حين نجد أن 17.24% من المؤسسات أنشأت بكيفيات مختلفة، والتي نجد منها المؤسسات العمومية التي كانت في إطار مخططات الدولة؛ بينما توجد مؤسسة واحدة أنشأت في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) تعمل على تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المؤسسة حديثة النشأة (أنشأت سنة 2014).

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1- عرض وتحليل بيانات الاستثمار:

نضع:  $F_i$ : التكرارات المشاهدة

%: النسبة المئوية

$X_i$ : وزن كل مستوى

$X$ : الوسط الحسابي المرجح

$S$ : الانحراف المعياري

السؤال رقم 04: هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات؟

جدول رقم (13): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 04

الجواب	$F_i$	%
نعم	13	44.83
لا	16	55.17
المجموع	29	100

يبين الجدول رقم (13) تقارب نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تملك صورة مستقبلية، عن تلك التي تتعدم فيها هذه الصورة، حيث نجد 55.17% من المؤسسات محل الدراسة لها صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية، في حين نجد أن 44.83% من المؤسسات لها صورة عما ستكون عليه مستقبلا.

السؤال رقم (05): هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟

جدول رقم (14): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05

الجواب	$F_i$	%
نعم	24	82.76
لا	5	17.24
المجموع	29	100

يتضح من الجدول رقم (14) أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بصياغة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وذلك بنسبة 82.76% بينما نجد أن 17.24% من المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بصياغة أهدافها.

إذا كان الجواب على السؤال رقم 05، نعم فهل تتحقق أهدافكم السنوية؟

جدول رقم (15): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05

الجواب	$F_i$	%	$X_i$	X	S
دائما	0	0	1	2.79	0.72
معظم الوقت	8	33.33	2		
أحيانا	14	58.33	3		
نادرا	1	4.17	4		
ولا مرة	1	4.17	5		
المجموع	24	100			

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة والتي وزنها 3 ( $X_i=2.79$ ) وهي أحيانا، وذلك بنسبة 58.33%، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة ( $S=0.72$ ) إن ذلك يدل على أن

تشنت القيم عن وسطها الحسابي صغير (القيم قريبة من وسطها الحسابي) أي أن القيم تبعد فقط بانحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين (2.79+0.72) و (0.72-2.79)؛ وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ تركز إجابات المؤسسات حول الجوابين أحيانا، ومعظم الوقت؛ وبالتالي فإنه هناك 58.33% من المؤسسات أدلوا بأن أهدافهم المصاغة تتحقق أحيانا، في حين نجد أن 33.33% من المؤسسات أكدت بأن أهدافها المصاغة تتحقق في معظم الأوقات؛ بينما اعتبرت نسبة 4.17% بأن أهدافها نادرا ما تحقق، وذهبت 4.17% كذلك بأن أهدافها لا تحقق.

**السؤال رقم 06: هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوع؟**

جدول رقم (16): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 06

S	X	$X_i$	%	$F_i$	الجواب
1.01	2.79	1	1.34	3	دائما
		2	20.70	6	معظم الوقت
		3	58.62	17	أحيانا
		4	0	0	نادرا
		5	10.34	3	ولا مرة
			100	29	المجموع

يبين الجدول رقم (16) أن تركز البيانات حول قيمة واحدة ( $X_i=2.79$ )، وهي تقابل المستوى الثالث، وذلك بانحراف معياري ( $S=1.01$ )، الذي يبين بأن تشنت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما، وبالتالي نجد أن 58.62% من المؤسسات يجدون أنفسهم مضطرون لتعديلها معظم الوقت، أما البقية فقد انقسموا بين القيام بتعديلها دائما (10.34%)، ويقائها من دون تعديل (10.34%).

**السؤال رقم (07): هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة؟**

جدول رقم (17): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07

%	$F_i$	الجواب
62.07	18	نعم
37.93	11	لا
100	29	المجموع

انطلاقا من بيانات الجدول أعلاه فإن أغلبية المؤسسات 62.07% يمتلكون خطة تنمية إستراتيجية، بينما نجد أن 37.93% من المؤسسات تنعدم فيها هذه الخطة.

في حالة وجود خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة:

أ- ما هو مدى الخطة الموضوعة؟

جدول رقم (18): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07-أ

الجواب	F <sub>i</sub>	%
أقل من 01 سنة	4	22.22
من 01 سنة إلى 05 سنوات	14	77.78
أكبر من 05 سنوات	0	0
المجموع	18	100

يبدو من الجدول رقم (18) أن الأغلبية العظمى (77.78%) من المؤسسات التي تمتلك خطة تنمية إستراتيجية، يكون مداها متوسط من (سنة إلى خمس سنوات)، بينما نجد منها 22.22% ذات مدى قصير (أقل من سنة) في حين نجد أن المدى الطويل للخطة (أكبر من خمس سنوات) لا تنتهجه ولا مؤسسة.

ب- هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها؟

جدول رقم (19): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07-ب

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	8	44.44
لا	10	55.56
المجموع	18	100

يتضح من الجدول رقم (19) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على اختصاصيين في وضع خطة التنمية الاستراتيجية تمثل نسبة 55.56% من المؤسسات المدروسة، بينما المؤسسات الباقية والتي نسبتها 44.44% تتعاون مع مختصين في وضع خططها الإستراتيجية.

ج- كيف تخططون؟

جدول رقم (20): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07-ج

الجواب	F <sub>i</sub>	%
بناء على توقعات شخصية	6	33.33
باستخدام الأساليب العلمية	8	44.45
أخرى	4	22.22
المجموع	18	100

حسب نتائج الجدول رقم (20) فإن أكثر من ثلث المؤسسات (44.45%) يقومون بالتخطيط باستخدام الأساليب العلمية، بينما 33.33% من المؤسسات تخطط بناء على التوقعات الشخصية لمسيريها، في حين 22.22% منها ما يعتمد على وسائل وأساليب أخرى.

السؤال رقم (08): ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟

جدول رقم (21): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 08

الجواب	F <sub>i</sub>	%
الاستمرار في نفس النشاط	10	28.57
تنويع الأنشطة	7	20
الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة	9	25.71
الميل نحو التخصص أكثر	5	14.29
أخرى	4	11.43
المجموع	<sup>1</sup> 35	100

حسب نتائج الجدول رقم (21)، فإن المؤسسات التي تتوقع الاستمرار في نفس النشاط في المستقبل (فترة ما بعد 05 سنوات) هي التي تمثل المنوال والذي يقدر بـ 28.57%، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 25.71% والتي ترى بأنه عليها الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة في الفترات المستقبلية، بينما نجد 20% تنوي تنويع أنشطتها؛ في حين أن هناك 14.29% من المؤسسات تريد التوجه نحو الميل للتخصص أكثر، و 11.43% تتوقع العمل أشياء أخرى في الفترة المستقبلية، فمنها من توقعت تغيير النشاط نتيجة الضغوط التي تواجهها، والأضرار التي تلحق بها.

السؤال رقم (09): هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه؟

جدول رقم (22): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 09

الجواب	F <sub>i</sub>	%	X <sub>i</sub>	X	S
دائما	11	37.94	1	1.93	0.84
معظم الوقت	9	31.03	2		
أحيانا	9	31.03	3		
نادرا	0	0	4		
ولا مرة	0	0	5		
المجموع	29	100			

يبين تحليل الجدول أعلاه أن كل المؤسسات ترى بأنها تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، وإنما تختلف درجة التأثير، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمتين (1.93+0.84) و (1.93+0.84) أي بين المستوى الثالث (2.76) الممثل لتأثر المؤسسات أحيانا، والمستوى الأول (1.09) الممثل للتأثر الدائم؛ وبالتالي فإنه هناك 37.94% من هذه المؤسسات تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة، بينما نجد 31.03% منها تتأثر به معظم الوقت، في حين نجد كذلك 31.03% يكون تأثرها أحيانا.

<sup>1</sup> : الملاحظ هنا أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك نظرا لأن المؤسسات تختار أكثر من إجابة واحدة.

السؤال رقم (10): ماهي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟

جدول رقم (23): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 10

الجواب	$F_i$	%
حكومية	11	22.92
اقتصادية	24	50
اجتماعية وثقافية	6	12.5
أجنبية	7	14.58
المجموع	<sup>1</sup> 48	100

يسجل الجدول رقم (23) أن المنوال بالنسبة لمؤسسات العينة هو العوامل الاقتصادية (خصوصة، تحرير التجارة، معدل التضخم، سعر الفائدة ...) كأبرز مصادر تأثيرات المحيط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي مثلته نسبة 50%، يليه تأثيرات الحكومة بنسبة 22.92% في حين رأى 14.58% أن أبرز مصادر محيطها تأثيرا عليها هي مصادر أجنبية (كغزو المنتجات الأصلية الأجنبية للسوق المحلية)، وترجع المؤسسات الباقية والتي نسبتها 12.5% مصادر المحيط المؤثرة إلى عوامل الاجتماعية والثقافية.

السؤال رقم (11): كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟

جدول رقم (24): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 11

الجواب	$F_i$	%	$X_i$	X	S
بسرعة كبيرة	1	3.45	1	2.97	0.82
بسرعة	5	17.24	2		
بشكل عادي	19	65.53	3		
ببطء	2	6.89	4		
ببطء كبير	2	6.89	5		
المجموع	29	100			

يبين الجدول أعلاه استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة التي ذات الوزن الثالث ( $X=2.97$ ) وهي الاستجابة بشكل عادي لتغيرات المحيط وذلك بنسبة 65.53%؛ وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة نوعا ما ( $S=0.82$ ) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي، ولا تبتعد عليه إلا بانحراف معياري واحد من الجهتين ( $2.97+0.84$ ) و ( $2.97-0.84$ )؛ وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ تمركز إجابات المؤسسات حول الجوابين بشكل عادي، وبسرعة.

1 : الملاحظ هنا أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك نظرا لأن المؤسسات لها مصادر عديدة تؤثر عليها، فكل مؤسسة قد تختار أكثر من مصدر في آن واحد.

وبالتالي فإنه هناك حوالي ثلثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون استجابتها لتغيرات المحيط بشكل عادي، ولا تحاول التغلب عليها؛ بينما هناك 17.27% من المؤسسات تستجيب بسرعة لتلك التغيرات، و3.45% صرحت بأن استجابتها لتلك التغيرات تكون بسرعة كبيرة؛ أما بقية المؤسسات فقد كانت استجابتها لتغيرات المحيط بطيئة، 6.89% لها استجابة بطيئة، و6.89% تميزت استجابتها بالبطء الكبير.

**السؤال رقم (12): هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟**

جدول رقم (25): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 32

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	20	69
لا	9	31
المجموع	29	100

يبدو من الجدول رقم (25) أن أغلبية المؤسسات (69%) تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة الحجم في نفس القطاع، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخصائص التي تتميز بها؛ في حين نجد العكس بالنسبة لـ 31% من هذه المؤسسات، حيث أنها أكدت بأنها لا تواجه أية مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة، كونها تتميز على هذه الأخيرة في أغلب الأحيان.

**السؤال رقم 13: هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسستكم؟**

جدول رقم (26): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 13

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	17	58.6
لا	12	41.4
المجموع	29	100

حسب نتائج الجدول أعلاه، فإن 58.6% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة راضية عن مستواها التنافسي الذي حققته، بينما هناك 41.4% من المؤسسات غير راضية عن المستوى التنافسي الذي وصلت له.

**السؤال رقم 14: ما هي ميزتكم (أفضليتكم) التنافسية؟**

جدول رقم (27): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 14

الجواب	F <sub>i</sub>	%
السعر	12	24.5
الأجال	06	12.24
الجودة	20	40.8



18.36	09	التكلفة
4.1	02	أخرى
100	49	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (27)، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق أفضليات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء، فمنها من تكون متميزة في السعر، وأخرى في الجودة، وأخرى في التكلفة...، ومنها كذلك من تكون متميزة في الجودة والسعر معا، أو في الجودة والتكلفة.

كما نلاحظ أن 40.8% تمثل المنوال الذي يمثل المؤسسات التي تحقق أفضلية تنافسية متمثلة في جودة المنتجات، تليها نسبة 24.5% من المؤسسات تتمثل أفضليتها التنافسية في السعر، و 18.36% تعتبر التكلفة هي أفضليتها، و 12.24% من المؤسسات ترى بأن أفضليتها التنافسية تتمثل في الأجال التي تحدد لزيائنها، في حين نجد أن 4.1% من المؤسسات ترى بأنها تتمتع بأفضليات تنافسية أخرى.

**السؤال رقم 15: ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟**

**جدول رقم (28): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 15**

الجواب	$F_i$	%	$X_i$	X	S
عالي جدا	1	3.45	1	3.38	1.05
عالي	3	10.34	2		
متوسط	15	51.72	3		
منخفض	4	13.80	4		
منخفض جدا	6	20.69	5		
المجموع	29	100			

يبين الجدول رقم (28) تمركز البيانات حول قيمة واحدة ذات المستوى الثالث ( $X=3.38$ ) الممثل لمستوى المشاركة المتوسط لعمال المؤسسات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ وذلك بنسبة 51.72% من مجموع المؤسسات المدروسة، وبما أن قسمة الانحراف المعياري هي ( $S=1.05$ ) فإن ذلك يدل على أن القيم تبتعد فقط بانحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ( $3.38+1.05$ ) و ( $3.38-1.05$ ).

وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ وجود أغلبية المؤسسات ترى بأن مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية متوسط، (51.72%)، بينما نجد أن 20.69% من المؤسسات أكدت بأن مستوى المشاركة منخفض جدا، و 13.80% من المؤسسات مستوى المشاركة بها منخفض؛ في حين نجد 10.34% أكدت بأن مستوى مشاركة العمال في القرارات الإستراتيجية عالي، وذهب مؤسسة واحدة على اعتبار أن مستوى المشاركة عالي جدا.

السؤال رقم 16: هل لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

جدول رقم (29): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 16

الجواب	$F_i$	%
نعم	16	55.17
لا	13	44.83
المجموع	29	100

حسب نتائج الجدول رقم (29) فإن 55.17% من المؤسسات المدروسة يمتلكون أفراداً مؤهلين، يساعدونهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما هناك 44.83% من المؤسسات ليس لديهم أفراد مؤهلين للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

السؤال رقم 17: هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط؟

جدول رقم (30): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 17

الجواب	$F_i$	%	$X_i$	X	S
دائماً	13	44.83	1	2.07	1.13
معظم الوقت	4	13.79	2		
أحيانا	10	34.48	3		
نادرا	1	3.45	4		
ولا مرة	1	3.45	5		
المجموع	29	100			

يبين الجدول أعلاه أن 44.83% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط على الدوام، بينما نجد 13.79% من المؤسسات تقوم بعملية الجمع في معظم الأوقات، وأكدت 34.48% من المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بجمع المعلومات عن المتغيرات المحيطة بها؛ في حين نجد أن 3.45% من المؤسسات نادرا ما تقوم بعملية جمع المعلومات، و 3.45% لا تقوم بجمع المعلومات أصلا.

وهذا ما تؤكدده قيمة الوسط الحسابي لهذه البيانات ( $X=2.07$ )، حيث نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كبيرة نوعا ما ( $S=1.13$ )، الأمر الذي يدل على أن تشتت القيم بعيدة نوعا ما عن وسطها الحسابي، وهي تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين بـ ( $2.07+1.13$ ) و ( $2.07-1.13$ ).

السؤال رقم 18: ما هي مصادر هذه المعلومات؟

جدول رقم (31): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 18

الجواب	F <sub>i</sub>	%
هيئات رسمية	10	27.78
وسائل الإعلام المختلفة	19	52.78
أخرى	7	19.44
المجموع	<sup>1</sup> 36	100

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالحصول على المعلومات من عدة مصادر، فهناك من تعتمد على أكثر من مصدر في ذلك، حيث نجد أن 52.78% أقرت أن مصادر حصولها على المعلومات تتمثل في وسائل الإعلام المختلفة (وبالأخص الإذاعة المحلية)، و 27.78% تتحصل على المعلومات عن طريق الهيئات الرسمية، في حين نجد أن 19.44% تعتمد على مصادر مختلفة في الحصول على المعلومات، والتي من بينها الزبائن.

السؤال رقم 19: هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

جدول رقم (32): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 19

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	23	79.31
لا	6	20.69
المجموع	29	100

يبين الجدول رقم (32) أن أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (79.31%) تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط الذي تنشط فيه، أما البقية (20.69%) فقد أكدوا بأنهم لا يقومون بعملية المعالجة والتحليل للمعلومات.

السؤال رقم 20: هل تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

جدول رقم (33): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 20

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	15	51.72
لا	14	48.28
المجموع	29	100

<sup>1</sup> : مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك راجع إلى تعدد مصادر المعلومات بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) تقارب نسبة المؤسسات التي تقوم بحفظ وتخزين المعلومات، وتلك التي لا تقوم بهذه العملية، ذلك لأن 51.72% من المؤسسات محل الدراسة أكدوا بأنهم يقومون بحفظ وتخزين المعلومات التي يتحصلون عليها من المحيط، بينما نجد العكس بالنسبة لبقية المؤسسات، والتي تمثل نسبة 48.28%.

**السؤال رقم 21:** هل تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة؟

جدول رقم (34): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 21

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	8	27.58
لا	21	72.42
المجموع	29	100

يتضح من تحليل الجدول رقم (34) إجماع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بنشر المعلومات التي يتحصلون عليها من المحيط داخل المؤسسة، وهذا بنسبة 72.42% من إجمالي المؤسسات، بينما هناك 27.58% لا تقوم بنشر المعلومات داخلها.

**السؤال رقم 22:** هل لديكم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟

جدول رقم (35): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 22

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	15	51.72
لا	14	48.28
المجموع	29	100

يبين الجدول السابق (جدول رقم 35) أنه هناك 51.72% من المؤسسات محل الدراسة لديهم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات للمؤسسة وفي الوقت المناسب، بينما المؤسسات الباقية والتي نسبتها 48.28% تفتقد الأفراد القادرين على تجميع وإيصال المعلومات.

**السؤال رقم 23:** هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن؟

جدول رقم (36): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 23

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	27	93.10
لا	2	6.90
المجموع	29	100

من خلال تحليل الجدول رقم (36) يتضح أن غالبية 93.10% المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالزيائن، وتولي لهم مكانة معتبرة، وذلك لكونها على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات المتعلقة بهم من حيث حاجياتهم ورغباتهم وأذواقهم؛ في حين نجد نسبة ضعيفة من هذه المؤسسات 6.90% ليست لها معلومات عن حاجات ورغبات الزيائن.

**السؤال رقم 24:** هل لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات؟

جدول رقم (37): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 24

الجواب	$F_i$	%
نعم	11	37.93
لا	18	62.07
المجموع	29	100

حسب نتائج الجدول السابق فإن معظم 62.07% المؤسسات المدروسة ليست لها اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات؛ بينما نجد أن 37.93% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها اتصالات وعلاقات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات.

**السؤال رقم 25:** هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون؟

جدول رقم (38): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 25

الجواب	$F_i$	%	$X_i$	X	S
بسرعة كبيرة	6	20.69	1	2.62	1.12
بسرعة	6	20.69	2		
بشكل عادي	11	37.93	3		
ببطء	5	17.24	4		
ببطء كبير	1	3.45	5		
المجموع	29	100			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البيانات تتمركز حول قيمتين  $(2.62+1.12)$  و  $(2.62-1.12)$ ، أي بين المستوى الرابع تقريبا والمستوى الأول، ذلك أنه تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما  $(S=1.12)$ ، وهذا ما يتضح من خلال النتائج التي يقدمها الجدول.

إن أعلى نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدلوا بأن انتقال المعلومات داخل مؤسساتهم تكون بشكل عادي، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 37.93%؛ في حين صرح البعض من المؤسسات أن انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة وذلك بنسبة 20.69% بينما أكدت نسبة 20.69% من المؤسسات بأن انتقال المعلومات يكون بسرعة كبيرة؛ وذهبت 17.24% من المؤسسات إلى

اعتبار انتقال المعلومات داخل المؤسسة يتميز بالبطء، ونجد هناك نسبة ضئيلة من المؤسسات 3.45% أدلت بأن انتقال المعلومات بها يتصف بالبطء الكبير.

**السؤال رقم 26: هل لديكم موقعا على الإنترنت؟**

جدول رقم (39): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 26

الجواب	$F_i$	%
نعم	14	48.28
لا	15	51.72
المجموع	29	100

بين الجدول أعلاه أن هناك نسبة 51.72% من المؤسسات الممثلة لعينة البحث أدلت بأنها لا تمتلك موقعا على شبكة الإنترنت؛ بينما بقية المؤسسات 48.28% أكدت بأنها تمتلك موقعا على هذه الشبكة.

**السؤال رقم 27: هل لديكم معلومات حول المنافسين؟**

جدول رقم (40): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 27

الجواب	$F_i$	%
نعم	23	79.31
لا	6	20.69
المجموع	29	100

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة البحث، والتي كانت بنسبة 79.31% قد أكدت بأن لها معلومات عن منافسيها، وأنها على اتصال مع التغيرات التي تحدث لهم؛ في حين صرحت المؤسسات المتبقية 20.69% بأنها تفنقد المعلومات عن المنافسين، وذلك بسبب عدم دقة ومصداقية المعلومات المطروحة.

**السؤال رقم 28: ما هي الاستراتيجية التي تتبعونها؟**

جدول رقم (41): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 28

الجواب	$F_i$	%	$X_i$	X	S
السيطرة بالتكاليف	9	31.03	1	2.59	1.35
التركيز	5	17.24	2		
التمييز	6	20.69	3		
التنوع	7	24.14	4		
أخرى	2	6.90	5		
المجموع	29	100			

من خلال تحليل الجدول رقم (41) نلاحظ أن الوسط الحسابي للبيانات قدر بـ ( $X=2.59$ )، بينما الانحراف المعياري فهو ( $S=1.35$ )، الأمر الذي يبين بأن هذه البيانات بعيدة بعض الشيء عن وسطها الحسابي، تكون محصورة بين القيمة 3.94 الممثلة للمستوى الرابع من الجدول السابق (إستراتيجية التوزيع)، والقيمة 1.24 الممثلة للمستوى الأول (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف).

وبالتالي فإن أعلى نسبة من المؤسسات أدلت بأن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، حيث كانت هذه النسبة 31.03%، بينما صرحت نسبة 24.14% من المؤسسات بأنها تتبع إستراتيجية التوزيع، في حين نجد أن 20.69% أجابت بأنها تتجه إستراتيجية التمييز، وأدلت بعض المؤسسات 17.24% بأن إستراتيجية التركيز هي الإستراتيجية المتبعة فيها، وأجابت نسبة ضعيفة 6.90% من المؤسسات بأنها تتبع إستراتيجيات أخرى.

**السؤال رقم 29: هل لديكم إستراتيجية لتكوين المورد البشري؟**

جدول رقم (42): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 29

الجواب	$F_i$	%
نعم	16	55.17
لا	13	44.83
المجموع	29	100

حسب نتائج الجدول رقم (42) فإن 55.17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها إستراتيجية لتكوين المورد البشري، في حين نجد عكس ذلك لدى 44.83%.

**السؤال رقم 30: هل لديكم إستراتيجية للبحث والتطوير؟**

جدول رقم (43): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 30

الجواب	$F_i$	%
نعم	8	27.59
لا	21	72.41
المجموع	29	100

يبين الجدول رقم (43) بأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد إلى إستراتيجية للبحث والتطوير، وذلك بنسبة 72.41%، بينما أجابت 27.59% من المؤسسات بأنها تمتلك إستراتيجية للبحث والتطوير.

السؤال رقم 31: ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟

جدول رقم (44): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 31

الجواب	F <sub>i</sub>	%
العلاقات مع الزبائن والموردين	17	23.61
جودة المنتجات	24	33.33
الأسعار	15	20.83
القدرة على إقناع الزبائن	6	8.33
المهارات	10	13.90
المجموع	72 <sup>1</sup>	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك عوامل نجاح تجعلها صامدة في ظل التغيرات الراهنة، وكل مؤسسة يمكن أن يكون لديها أكثر من عامل من العوامل الموضحة في الجدول.

فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسات تراهن على جودة منتجاتها كعامل من عوامل النجاح هي المنوال، حيث قدرت بـ 33.33%، ثم تأتي المؤسسات التي تراهن على العلاقات المتميزة مع زبائنها ومورديها بنسبة 23.61%، في حين أجابت 20.83% من المؤسسات بأن أسعارها تجعلها دائما متفوقة، وأدلت بعض المؤسسات 13.90% بأنها تعتمد على مهارات إطاراتها وعمالها لتحقيق النجاح، في حين نجد نسبة ضعيفة من المؤسسات 8.33% أجابت بأنها تعول على قدرتها على إقناع الزبائن في تحقيق نجاحها.

السؤال رقم 32: هل لديكم علاقة مناولة مع مؤسسات كبيرة؟

جدول رقم (45): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 32

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	2	6.90
لا	27	93.10
المجموع	29	100

يتضح من الجدول رقم (45) أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعملية المناولة مع المؤسسات الكبيرة، وذلك بنسبة 93.10%، في حين أجابت نسبة ضعيفة من المؤسسات والمقدرة بـ 6.90% بأنها ترتبط بعلاقة مناولة مع مؤسسات كبيرة.

السؤال رقم 33: ما هي توقعاتك بالنسبة لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة؟

<sup>1</sup> : نلاحظ أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك راجع إلى أن كل مؤسسة من المؤسسات المدروسة لها أكثر من عامل نجاح واحد.



جدول رقم (46): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 33

الجواب	F <sub>i</sub>	%
النمو والتوسع	13	44.83
الركود والانكماش	3	10.34
الثبات والاستقرار	13	44.83
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه نسبة 44.83% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوقع النمو والتوسع في الفترة المقبلة، وبنفس النسبة السابقة (44.83%) أجابت مؤسسات أخرى بأنها تتوقع أن تبقى ثابتة في الفترة المستقبلية؛ في حين نجد نسبة ضعيفة من المؤسسات التي تتوقع الركود والانكماش، تمثلت في 10.34%.

السؤال رقم 34: هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم؟

جدول رقم (47): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34

الجواب	F <sub>i</sub>	%
نعم	13	44.83
لا	16	55.17
المجموع	29	100

نلاحظ من الجدول رقم (47) أن 55.17% من المؤسسات صرحت بأنها لا تتعاون مع مؤسسات من نفس حجمها، بينما أجابت 44.83% بأنها تتعاون مع مؤسسات من نفس الحجم.

في حالة الإجابة بنعم: ما هو شكل هذا التعاون؟

جدول رقم (48): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34

الجواب	F <sub>i</sub>	%
إنتاج مشترك	1	5.88
توزيع مشترك	0	0
تبادل معلومات	11	64.71
تمويل مشترك	5	29.41
أخرى	0	0
المجموع	17 <sup>1</sup>	100

يتبين من الجدول رقم (48) أن غالبية المؤسسات التي أجابت بأنها تتعاون مع مؤسسات من نفس حجمها، لها تعاون في مجال تبادل المعلومات، وذلك بنسبة 64.71%؛ بينما أدلت نسبة 29.41% بأن

1 : نلاحظ أن مجموع التكرارات لا يساوي عدد المؤسسات التي أجابت بأنها تتعاون مع مؤسسات من نفس الحجم (13 مؤسسة)، وذلك راجع إلى تعدد أشكال التعاون بين هذه المؤسسات، في إجاباتها أضافت التعاون في تبادل المعلومات إلى جانب شكل آخر.

شكل تعاونها لا يتعدى التموين المشترك، وذهبت 5.88% من المؤسسات بالإجابة على عملية الإنتاج المشترك كشكل من أشكال التعاون، ولم تتبع أية مؤسسة عملية التوزيع المشترك.

**السؤال رقم 35: هل لديكم هيئة بحث وتطوير؟**

جدول رقم (49): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 35

الجواب	$F_i$	%
نعم	6	20.69
لا	23	79.31
المجموع	29	100

يوضح الجدول أعلاه بأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد بها هيئة للبحث والتطوير، وهذا ما أكدته إجابات المؤسسات، حيث سجلنا نسبة 79.31% من إجمالي المؤسسات المدروسة؛ في حين أن 20.69% تتواجد بها هيئات للبحث والتطوير.

**السؤال رقم 36: هل تفكرون في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى؟**

جدول رقم (50): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36

الجواب	$F_i$	%
نعم	14	48.28
لا	15	51.72
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 51.72% هي إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تفكر في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى، سواء كانت محلية أو أجنبية؛ بينما نجد المؤسسات المتبقية والتي تمثل نسبة 48.28% تفكر في الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى.

**في حالة الإجابة بنعم: هل هذه المؤسسات؟**

جدول رقم (51): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36

الجواب	$F_i$	%
محلية	6	42.86
أجنبية	8	57.14
المجموع	14	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تفكر في الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى، 57.14% منها يبحثون على شراكة مع مؤسسات أجنبية، في حين نجد أن 42.86% من المؤسسات يحبذون الشراكة مع مؤسسات محلية.

جدول رقم (52): يوضح صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رؤية إستراتيجية بعد 5 سنوات، والتي تقوم بصياغة الأهداف.

صنف المؤسسة	صورة المؤسسة بعد 5 سنوات	القيام بصياغة الأهداف	F <sub>i</sub>	%
مصغرة	لا	لا	2	22.2
		نعم	3	33.4
		المجموع	5	55.6
	نعم	نعم	4	44.4
		المجموع	4	44.4
		المجموع	2	22.2
صغيرة	لا	لا	2	22.2
		نعم	7	77.8
		المجموع	9	100
	نعم	لا	3	27.3
		نعم	1	09.1
		المجموع	4	36.4
متوسطة	لا	نعم	7	63.6
		المجموع	7	63.6
		لا	3	27.3
	نعم	نعم	8	72.7
		المجموع	11	100
		لا	7	77.8
المجموع الكلي	لا	نعم	7	77.8
		المجموع	7	77.8
		نعم	2	22.2
	نعم	نعم	2	22.2
		المجموع	2	22.2
		نعم	9	100
المجموع الكلي	لا	نعم	9	100
		المجموع	9	100
		لا	5	17.24
	نعم	نعم	11	37.93
		المجموع	16	55.17
		نعم	13	44.83
		المجموع	13	44.83
المجموع	لا	5	17.24	
	نعم	24	82.76	

100	29	المجموع		
-----	----	---------	--	--

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 55.6% من المؤسسات المصغرة ليست لها صورة عن نشاطها بعد مرور 05 سنوات، ولكن نجد 33.4% منها (من 55.6%) تقوم بصياغة أهدافها بالرغم من أنها لا تمتلك صورة مستقبلية؛ في حين نجد أن 44.4% من المؤسسات المصغرة لها صورة مستقبلية عن نشاطها، وتقوم كلها بصياغة الأهداف.

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة فنلاحظ أن 63.6% منها تمتلك صورة مستقبلية عن نشاطها، وفي نفس الوقت تقوم كلها بصياغة أهدافها؛ في حين نجد 36.4% من المؤسسات الصغيرة ليست لها صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية، ولكن هناك (9.1% من المؤسسات الصغيرة التي لا تمتلك صورة مستقبلية) يقومون بصياغة الأهداف.

بينما المؤسسات المتوسطة فمنها 77.8% ليست لها صورة مستقبلية، ولكنها كلها تقوم بصياغة الأهداف؛ في حين توجد 22.2% من المؤسسات المتوسطة لها صورة وفي نفس الوقت تقوم بصياغة أهدافها.

أما فيما يخص صياغة الأهداف بالنسبة للأصناف الثلاثة من المؤسسات، فالملاحظ أن غالبية هذه المؤسسات تقوم بذلك، حيث نجد نسبة 77.8% من المؤسسات المصغرة، و 72.7% من المؤسسات الصغيرة، و 100% من المؤسسات المتوسطة، كلها تقوم بصياغة الأهداف المراد تحقيقها.

جدول رقم (53): يبين صنف المؤسسة، ووجود خطة تنمية إستراتيجية.

صنف المؤسسة	خطة تنمية إستراتيجية	F <sub>i</sub>	%
مصغرة	نعم	3	33.4
	لا	6	66.6
	المجموع	9	100
صغيرة	نعم	8	72.3
	لا	3	27.3
	المجموع	11	100
متوسطة	نعم	6	66.6
	لا	3	33.4
	المجموع	9	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن خطة التنمية الإستراتيجية تطبق بنسبة عالية في المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة، حيث نجدها بنسبة 72.7% من المؤسسات الصغيرة، و 66.6% من المؤسسات المتوسطة؛ في حين نجد أن 33.4% فقط من المؤسسات المصغرة أدلت بأنها تمتلك خطة تنمية إستراتيجية.

جدول رقم (54): يبين صنف المؤسسة، والتوقعات بالنسبة للفترة القادمة.

صنف المؤسسة	التوقعات بالنسبة للفترة القادمة	F <sub>i</sub>	%
مصغرة	النمو والتوسع	3	33.4
	الركود والانكماش	2	22.2
	الثبات والاستقرار	4	44.2
	المجموع	9	100
صغيرة	النمو والتوسع	5	45.4
	الركود والانكماش	1	09.2
	الثبات والاستقرار	5	45.4
	المجموع	11	100
متوسطة	النمو والتوسع	5	55.4
	الركود والانكماش	0	0
	الثبات والاستقرار	4	44.6
	المجموع	9	100

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المؤسسات المصغرة 44.4% تتوقع الثبات والاستقرار فيما هي عليه في الفترة المستقبلية، و33.4% منها أدلت بأنها ستنمو وتتوسع أنشطتها في المستقبل، بينما نجد 22.2% من هذه المؤسسات تتوقع الركود والانكماش، بسبب الأوضاع الصعبة التي تعيش فيها.

في حين نجد تساوي نسبة إجابات المؤسسات الصغيرة المتعلقة بالتوقعات المستقبلية من حيث النمو والثبات، حيث نجد أن 54.4% من المؤسسات الصغيرة أدلت بها تتوقع النمو والتوسع في الفترات المقبلة، ونفس النسبة أجابت بأنها تتوقع الثبات والاستقرار.

## خلاصة الفصل:

إن دراستنا الميدانية لموضوع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار، ومن خلال استجواب عينة من هذه المؤسسات، سمحت لنا بتحديد درجة أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نجد أن هذه المؤسسات لا تولي أهمية للتسيير الإستراتيجي.

لقد كشفت هذه الدراسة عن افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشروط اللازمة لتطبيق التسيير الإستراتيجي بها والذي لمسناه في الواقع العملي لهذا الموضوع ومن خلال نتائج الاستمارة والمقابلة والملاحظة - هو غياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية؛ حيث نجد أن 55.17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تفتقد إلى رؤية إستراتيجية (جدول رقم 20)، و 72.41% من هذه المؤسسات تفتقد إستراتيجية للبحث والتطوير (جدول رقم 50)، ومرد ذلك إلى الضغوطات المفروضة عليها من جهة، وتعقيدات المحيط الذي تعمل فيه من جهة أخرى. إضافة إلى ذلك، تهتم 93.10% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن (أنظر الجدول رقم 43) و 79.31% منها تهتم بمعلومات حول المنافسين فقط، مع إهمالها للمعلومات الإستراتيجية الأخرى.

إن حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى التفكير الإستراتيجي، وحتمية دخولها إلى فضاءات أكثر تعقيدا مع المعطيات الجديدة، والتوجهات التي تقودان البلدان؛ وخاصة بعدما طرأت على ساحة الاقتصاد العالمي العديد من التغيرات والتطورات المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج مع الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح، وتحرير الأسواق، كل هذا يستوجب من هذه المؤسسات العمل بنمط التسيير الإستراتيجي.

مكنتنا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من التوصل على جملة من الاستنتاجات والتوصيات:

1. يطمح التسيير الاستراتيجي في المؤسسات بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا على دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط.
2. التسيير الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي، ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.
3. العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وآفاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الاستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها والتي لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل محيط تنافسي.
4. التسيير الاستراتيجي نظام مكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الاستراتيجية من ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها وبحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات، والتنبؤ بتحولات المحيط التنافسي كما يمكنها تدعيم مركز التنافسي ويحسن من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة.
5. تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها، ذلك أن هذه المؤسسات لا تفرق ما بين الرسالة والأهداف.
6. تتميز غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصياغتها للأهداف، بالرغم من افتقادها لرؤية استراتيجية واضحة وهذا ما تبينه العلاقة الإيجابية الضعيفة بين وجود الرؤية الاستراتيجية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والقيام بعملية صياغة الأهداف بين هذه المؤسسات.
7. بالرغم من تدني نسبة مشاركة العمال بهذه المؤسسات، إلا أنها تمتلك في غالبيتها أفرادا مؤهلين وقادرين على المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
8. يلاحظ تدني الاهتمام بالوظائف التقليدية للتنظيم (التخطيط، التوجيه، التنسيق، الرقابة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر حجمها، ونقص مواردها، ومركزية اتخاذ القرار به، وضعف التخصص بها.

9. تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التأثير يكون في الغلب نتيجة العوامل الاقتصادية (معدل التضخم، سعر الفائدة، الاتجاه نحو الخصوصية وتحرير التجارة الدولية...).
  10. تمتلك غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء، وتختلف هذه الميزات باختلاف موارد وإمكانيات كل مؤسسة.
  11. تبادل المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون بالأساليب التقليدية، الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال.
  12. تتصف اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغياب صورة مستقبلية عن نشاطها، ولتي تهيئ لها رؤية المستقبل، وتساعد في توجهاتها ذات المدى الطويل.
  13. تهتم غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتسيير العلمي بدرجة أكبر من التسيير الاستراتيجي، لكون التسيير الاستراتيجي يعتمد على الدراسات المستقبلية، والتي تتصف بالندرة والصعوبة، وعلى المعلومات الكافية والدقيقة، والتي تكاد تكون منعدمة في مجتمعنا.
  14. غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعلاقات مناولة مع مؤسسات كبيرة.
  15. لا تعاون بين مؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها، ولا تفكر حتى في اليات الشراكة. هذا ما يدل على غياب استراتيجية التعاون.
  16. يلاحظ انخفاض القدرات الاستراتيجية في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب محدودية رؤيتها الاستراتيجية، وغياب التقدير في هذه المؤسسات، وكذا اعتمادها على التسيير قصير المدى ومتوسط المدى، وكذا محدودية الرؤية الاستراتيجية للمسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتصوراتها الذهنية والمستقبلية عن مؤسسته، وأنشطتها والمحيط التي تعمل فيه.
  17. يلاحظ كذلك أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر تعتمد على أنماط تسييرية تقليدية، لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي.
- إذ ومن خلال هذه المميزات وغيرها التي تميز التسيير الاستراتيجي، وبالنظر إلى التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، أصبح اعتماد العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي أمرا ضروريا من أجل تكيف المؤسسات مع تغيرات وتعقيدات المحيط التنافسي.
- غدا يمكن مما سبق أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية بصفة فعالة، إضافة إلى عدم مسابقتها لتغييرات المحيط الذي تنشط فيه، افتقار لنظام معلومات استراتيجي فعال، يسمح لها باستشعار متغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها وتقييمها، كل هذا جعل هطا النوع من



المؤسسات في وضعية لا تسمح لها بمواجهة المنافسة، مما يعني أنها لا تتوفر على شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي.

وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية (تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي بها).

ثانيا-الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقا من الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم المقترحات الموالية:

### 1 مقترحات ذات طابع كلي:

1. على السلطات العمومية في الجزائر، والممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفعيل آليات الدعم والمراقبة الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، والمنصوص عليها في القانون التوجيهي رقم 18\_1 (2001)، من تشجيع للمناولة، وإنشاء مراكز التسهيل، ومشاتل المؤسسات، ونظام معلومات وطني. وبالتالي دعم سياسة تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة.
2. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل، في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
3. هناك حاجة ماسة لأن تتم إعادة الصياغة لسياسات وآليات ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ما يتماشى والتغيرات الحاصلة.
4. إنشاء منظومة اعلامية اقتصادية حديثة، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لهذه المؤسسات، من خلال إنشاء نظام معلومات وطني.
5. ترسيخ ثقافة التقاؤل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2 مقترحات ذات طابع جزئي:

1. تفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي 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.

2. التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفاذي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي.
3. تبني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح، يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة.
4. العمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها، من خلال تبني استراتيجية التخصص.
5. على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني استراتيجية التعاون فيما بينها، وذلك للتغلب على المشاكل، ومواجهة التحديات والمخاطر، وضمان توفير الاحتياجات من الكفاءات والموارد اللازمة للنجاح.
6. على هذه المؤسسات الاستثمار في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف، وإنشاء الإبداعات فيها.
7. استعمال وسائل التسيير الحديثة، واتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قصد تحسين نوعية التشخيص الاستراتيجي بهذه المؤسسات، واختيار الاستراتيجية المناسبة.
8. على مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن يمتلك نظرة شاملة ومستقبلية عن حالة مؤسسته.
9. وعلى المستوى الجهوي، نوصي بضرورة تخصيص هيئة تهتم بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولايات الشرق الجزائري.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. أرشيد العقيلي صالح، سامر محمد الشايب، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
2. دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
3. زرواتي رشيد، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
4. حسن الحسيني فلاح، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
5. حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
6. كريم نجم الدين عدنان، سلسلة 252 سؤال وجواب في الاحصاء للاقتصاد والادارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
7. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
8. محمد المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. محمد السيد إسماعيل، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
10. مرسي عطية طاهر، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
11. نصر المنصور كاسر، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2000.
12. عباس الخفاجي نعمة، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
13. راغب النجار فريد، التحالفات الاستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون)، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.

• الرسائل الجامعية:

1. لولاشي ليلي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005/2004.
2. لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.
3. مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.

• المجلات:

1. صالح صالحي، " أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري «، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 03، جامعة سطيف، 2004.
2. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر 2002:

○ رحيم حسين، " التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية "، حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003: بوخاوة اسماعيل، عطوي عبد القادر، " التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة."

○ مزهودة عبد المليك، " التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسة المتوسطة والصغيرة ".

خوني رابح، حساني رقية، " إفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر ".

4. قوبقح نادية، " مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الاورومتوسطية، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الاوربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08-09 ماي 2004.

5. رحيم حسين، " خمسة أعمال للتميز في عالم متغير "، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

6. الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 8/9 أبريل 2002:

○ وصاف سعدي، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصادرات (حالة الجزائر) ".

○ مباركي محمد الهادي، " المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية ".

○ عياش قويدر، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية ".

○ رحيم حسين، " ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظام المحاضرن) ".

○ شبايكي سعدان، " معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ".

• الوائح القانونية:

1. القانون التوجيهي رقم 18/01 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤرخ في 12/12/2001، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

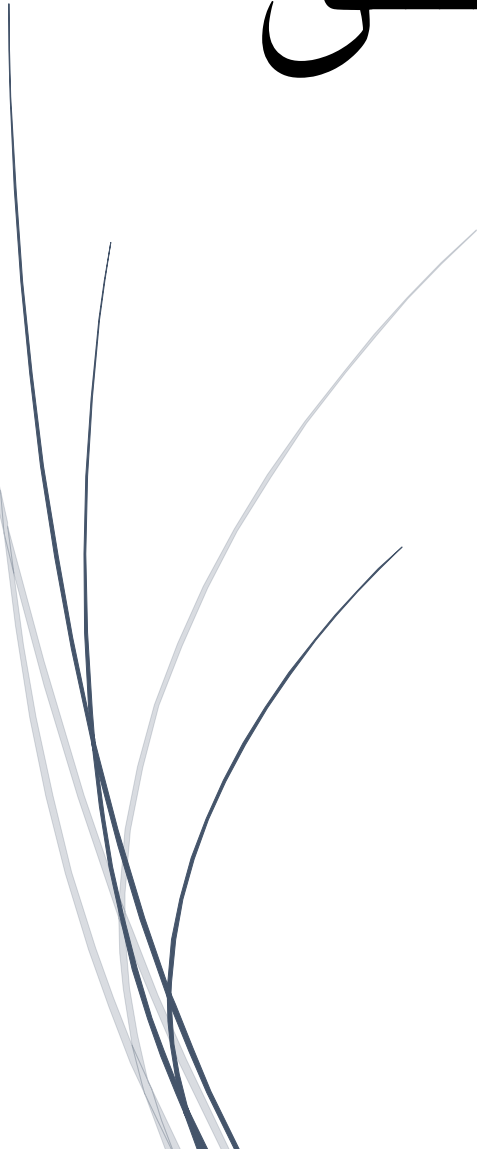
• مواقع الانترنت:

1. موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية: [www.Pmeart-dz.org](http://www.Pmeart-dz.org)  
المراجع باللغة الفرنسية:

• **OUVERGES :**

1. BOSSENAULT Chantal, PRETET Martine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Vuibert, Paris,1991.
2. HELFER Jean – Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques, **Management (stratégie et organisation)**; Vuibert 3eme édition, Paris ,2000.

الملاحق



01- تقديم المؤسسة:

- التسمية.....
- المقر الاجتماعي: .....
- نوع النشاط: .....
- الطبيعة القانونية للمؤسسة: .....
- تاريخ بداية النشاط: .....

- صنف المؤسسة:  مؤسسة مصغرة (من 01 إلى 09 عمال).
- مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل).
- مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عامل).

- 02- ما هي دوافع اختيار مجال النشاط؟  هوامش الربح بالقطاع عالية.
- عدد المنافسين قليل في القطاع.
- وجود تشجيعات من طرف الدولة
- العلاقة بين تخصصكم (le métier) .....
- أخرى (أذكرها).....

- 03- في أي إطار تم إنشاء المؤسسة:  في إطار خاص
- في إطار APSI
- في إطار ANSEJ
- في إطار ANDI
- أخرى

- 04- هل لديكم صورة من نشاط مؤسستكم المراد تحقيقها؟  نعم
-

لا

05- هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟ نعم

لا

في حالة الاجابة بنعم: فهل تتحقق أهدافكم السنوية؟ دائماً

معظم الوقت

أحياناً

نادراً

ولا مرة

06- هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الاهداف الموضوعة؟ دائماً

معظم الوقت

أحياناً

نادراً

ولا مرة

07- هل لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة؟ نعم

لا

في حالة الاجابة بنعم: أ- ما هو مدى الخطة الموضوعة؟ أقل من 01 سنة

من 01 سنة الى 05 سنوات

أكبر من 05 سنوات

ب- هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها؟ نعم

لا



- ج)- كيف تخططون؟
- بناءا على توقعات شخصية
- باستخدام الاساليب العلمية
- أخرى (أذكرها)
- 08)- ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟
- لاستمرار في نفس النشاط
- تنويع الانشطة
- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة
- الميل نحو التخصص أكثر
- أخرى (أذكرها)
- 09)- خل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه: دائما
- معظم الوقت
- أحيانا
- نادرا
- ولا مرة
- 10)- ماهي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟ حكومية
- اقتصادية
- اج اجتماعية وثقافية
- أجنبية (غزو المنتج الأجنبي)
- 11)- كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟
- بسرعة كبيرة
- بسرعة
- بشكل عادي
- ببطء
-

بيطاء كبير

12- هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

نعم

لا

13- هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسساتكم؟

نعم

لا

السعر

الأجال

الجودة

التكلفة

أخرى (أنكرها).....

15- ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

عالي جدا

عالي

متوسط

منخفض

منخفض جدا

16- هل لديكم أفرادا مؤهلين يساعونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

نعم

لا

17- هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط؟

دائما

معظم الوقت

أحيانا

نادرا

ولا مرة

هيئات رسمية

وسائل الإعلام المختلفة

أخرى (أذكرها).....

(18)- ماهي مصادر هذه المعلومات؟

(19)- هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

نعم

لا

(20)- هل تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

نعم

لا

(21)-ها تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة؟

نعم

لا

(22)- هل لديكم أفرادا قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم

لا

(23)- هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن؟

نعم

لا

24- هل لديكم اتصالات مع مؤسسات اخرى في مجال المعلومات؟  نعم

لا

25- هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون:  بسرعة كبيرة

بسرعة

بسرعة نوعا ما

ي ببطء

ببطء كبير

26- هل لديكم موقعا على الانترنت؟  نعم

لا

27- هل لديكم معلومات حول المنافسين؟  نعم

لا

28- ما هي الاستراتيجية التي تتبعونها حاليا؟  السيطرة بالتكاليف

التركيز

التمييز

التنوع

أخرى (أذكرها).....

29- هل لديكم استراتيجية لتكوين المورد البشري؟  نعم

لا

30- هل لديكم استراتيجية للبحث والتطوير؟  نعم

لا

31- ماهي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟ العلاقات من الزبائن والموردين

جودة المنتجات

الاسعار

القدرة على اقناع الزبائن

المهارات

32- هل لديكم علاقة مناولة (sous-traitance) مع المؤسسات كبيرة؟

نعم

لا

33- ماهي توقعاتك بالنسبة لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة؟

النمو والتوسع

الركود والانكماش

الثبات والاستقرار

34- هل تتعاونون مع المؤسسات من حجمكم؟ نعم

لا

في حالة الاجابة بنعم : ما هو شكل هذا التعاون؟ إنتاج مشترك

توزيع مشترك

تبادل المعلومات

تمويل مشترك

أخرى(أذكرها).....

نعم

لا

35- هل لديكم هيئة بحث و تطوير؟

36- هل تفكرون في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى؟

نعم

لا

محلية

أجنبية

في حالة الاجابة بنعم: هل هذه المؤسسات