

جامعة أحمد درااية أدرار- الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني  
ميدان علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير

تخصص: التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

الموضوع:

الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
-دراسة حالة لمؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب-

**\*E.CO.ME.S\***

إعداد الطالب: إشراف الأستاذ:

حاج قويدر عبد الهادي

موساوي محمد عبد الله

الموسم الجامعي: 2015-2016

## الفهرس العام

	الإهداء و التـشكرات
	الفهرس العام
أ - ب	مقدمة و إشكالية الدراسة
	الفصل الأول: مفاهيم و مبادئ حول الإدارة الإستراتيجية
01	تمهيد الفصل
	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
02	تمهيد المبحث
02	المطلب الأول: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية
05	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية
06	المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية
	المبحث الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها
11	تمهيد المبحث
11	المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية.
16	المطلب الثالث: أساليب الإدارة الإستراتيجية
	المبحث الثالث: مزايا وتحديات الإدارة الإستراتيجية
18	تمهيد المبحث

18	المطلب الأول: المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: مزايا الإدارة الإستراتيجية
23	المطلب الثالث: تحديات الإدارة الإستراتيجية
25	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	تمهيد الفصل
	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27	تمهيد المبحث
27	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30	المطلب الثاني: تصنيف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34	المطلب الثالث: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمشاكل التي تواجهها
	المبحث الثاني: واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
36	تمهيد المبحث
36	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
38	المطلب الثاني: وضعية وتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
40	المطلب الثالث: سبل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
	المبحث الثالث: أساليب دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
44	تمهيد المبحث

44	المطلب الأول: تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
46	المطلب الثاني: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
48	المطلب الثالث: مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني
50	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار
	المبحث الأول: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية
51	المطلب الأول: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية ادرار
58	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة
61	المطلب الثالث: المنافسة وتأثيرها على المؤسسة
	المبحث الثاني: الإدارة إستراتيجية في مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب
62	المطلب الأول: واقع الإدارة إستراتيجية في مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب
64	المطلب الثاني: تحليل واقع الإدارة إستراتيجية في مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب
68	المطلب الثالث: تقييم الإدارة إستراتيجية في مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب
ج - د	الخاتمة العامة

## فهرس الجداول

صفحة 31	الجدول (01): تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة على أساس تنظيم العمل.
صفحة 39	الجدول (02): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2004-2013)
صفحة 48	الجدول (03): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للفترة (2007-2011)
صفحة 49	الجدول (04): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناصب الشغل
صفحة 51	جدول (05) تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط(2014-2015)
صفحة 53	جدول (06) تعداد مناصب عمل حسب السنوات لكل قطاع 2007 - 2014
صفحة 55	جدول (07) تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر السنوات
صفحة 56	جدول (08) توزيع المؤسسات حسب البلديات لسنة 2014
صفحة 69	جدول (09): تحليل نقاط القوة والضعف لمؤسسة "E.CO.ME.S حسب مصفوفة swot

## فهرس الأشكال

صفحة 59	الشكل * 1 * الهيكل التنظيمي مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب
صفحة 65	الشكل * 2 * أهداف النمو لمؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب
صفحة 67	الشكل * 3 * الاستراتيجيات المنتهجة من طرف مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب

## مقدمة وإشكالية الدراسة

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية و تأثير التغيرات التكنولوجية و المعرفية في

العلوم الأخرى و ظهور مفاهيم و فلسفات جديدة من الناحية السياسية و الاقتصادية كالعولمة و الخصوصية، و بروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، مما دفع بالأمر لتطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة و محددة.

أو بمعنى آخر أن تكون لها إستراتيجية و هي بمثابة خيار لا بد منه تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها و التي يمكن جمعها و بلورتها في ثلاث كلمات: الربحية، النمو و البقاء. و في هذا السياق يجب التكلم عن فعالية الإستراتيجية و الذي يحتم على المسؤولين القائمين بشؤون المؤسسة (المديرين) التوفيق بين الإستراتيجية محل الوضع و الظروف البيئية المحيطة بها. فالإدارة الإستراتيجية تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة و محيطها ، فهي التي تمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط و تمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما يمكنها أيضا اختيار موقعها المناسب.

و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( PME ) أصبحت في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي تلقى اهتماما متزايدا من طرف العديد من الدول و المنظمات الدولية و المحلية فضلا عن اهتمام الباحثين الاقتصاديين بها باعتبارها أفضل الوسائل للانتعاش الاقتصادي و زيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية و المساهمة في معالجة مشكلتي الفقر و البطالة من ناحية أخرى .

الجزائر كغيرها من الدول انفتحت على اقتصاد السوق لمواكبة حركية الاقتصاد العالمي من خلال تنويع و توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني و اعتمادها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحريك التنمية الاقتصادية و هذا التحول نتج عنه سوق مفتوح على المنافسة و هو ما انعكس على المؤسسات من خلال التحديات الغير مسبوقه في كافة المجالات و المفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات الحادة و الهامة التي تحدث في محيطها.

و لكي تستطيع التأقلم و التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها و هو ما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي و تحسينه بالنسبة لمنافسيها فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة كما يتسم من خلال عملياته ووسائله على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات و تطوير أدائها.

و هذا ما أدى إلى طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME) بصفة عامة ومؤسسة E.CO.ME.S بصفة خاصة ؟.

و يمكن أن تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية من اجل الإلمام بالموضوع و نذكر منها:

- ما هي المزايا التي تحققها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

# مقدمة وإشكالية الدراسة

- هل لي مسؤول مؤسسة E.CO.ME.S إهتمام بالإدارة الإستراتيجية ؟
- هل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقترن بتطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

## الفرضيات:

- الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستغلال الفرص من خلال تحليلها للمحيط .
- إن القائمين على تسيير مؤسسة E.CO.ME.S ليس لهم أي مفهوم حول الإدارة الإستراتيجية.
- بتطبيق الإدارة الإستراتيجية تزداد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

## أهمية البحث:

يستمد البحث أهمية من خلال التطورات الحديثة في إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإضافة إلى الأهمية التي تحضى بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و الاهتمام الذي حظيت به في السنوات الأخيرة خاصة التوجه الاقتصادي للدولة .

## أهداف البحث:

- ❖ التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- ❖ إبراز واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
- ❖ التطرق إلى مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة E.CO.ME.S
- ❖ إبراز أهمية تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ذلك لما يحققه من مزايا و فوائد قد تتعكس بالإيجاب على كفاءة و فعالية المؤسسات و بالخصوص على المستوى المحلي.

## منهجية البحث:

استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر و الأحداث و لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل و العميق للمشكلة قيد البحث .

## هيكلية الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول:  
الفصل الأول: أساسيات في الإدارة الإستراتيجية و تطرقنا من خلاله إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية و كذا الأهمية و تحدياتها, أما الفصل الثاني: أسس و واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, عرضنا فيه تعريف و خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر (تطور, دعم, تمويل و مساهمة). و كان الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية لحالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أدرار و مدى إلمامها بالإدارة الإستراتيجية.



### تمهيد :

إن المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها ، وهي تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء و الرقي بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، وبالتالي يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية تكون وفقا للمحيط الذي تنشط فيه.

لذا فعليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية من خلال عملية تفكير وتفرغ وتحليل معطيات البيئة المؤثرة في عملياتها، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة، مما يسمح بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها .

ومن خلال هذا الفصل نحاول الإلمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية لتحديد مراحلها و تطورها وأهميتها والتحديات التي تجابهها .

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

نظرا لتعدد المحيط وصعوبة التنبؤ بالمستقبل، هذا ما أعطى ضرورة لممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات وذلك بالتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالاهتمام بالمستقبل من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، ودراسة جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية، وبالتالي النجاح أو الفشل مرهون باختيار الإستراتيجية المثلى .

### المطلب الأول : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

و يمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الإدارة الإستراتيجية

#### 1 - مرحلة التخطيط المالي البسيط :

في هذه المرحلة كان اهتمام المؤسسة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية حيث تكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام أيضا موجهها على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة، وكانت مهمة المدير التنفيذي للمؤسسة في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للمؤسسة وبشكل غير مقنن رسميا<sup>1</sup>. وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الاستراتيجيات لكنها غير مجددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود خاصة في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم.<sup>2</sup>

#### 2 - مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة :

حل التخطيط طويل الأمد المعتمد على التنبؤ محل الميزانية لمواجهة حقائق الأعمال الجديدة مستخدما في ذلك الوسائل التنبؤية حيث بدأ بمواجهة المضامين طويلة الأمد للقرارات وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية، لقد حسن التخطيط طويل الأمد من القرارات التنظيمية مثل تحسين الإنتاجية أو الاستفادة الأفضل من رأس المال .و هناك سببان أدى بالمؤسسات إلى التقليل من كفاءة التخطيط طويل الأمد كتقنية جديدة يمكن الاستعانة بها لتحقيق أهداف المؤسسة و السببان هما :

1- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية، 2005 ،الإسكندرية ، ص83 :

2- كاظم بنزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1، 2004، ص 63

- 1 تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية روتينية إذ اعتمدت المؤسسات خطط الأعوام السابقة خطأ مستقبلية بعد القيام بإجراء تعديلات بسيطة عليها، وبدلاً من الكشف عن القضايا الأساسية فقد دفنهم هذه الخطط تحت ركام هائل من البيانات .
- 2 مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق التقليدية، أصبحت البيئات عدائية غير مؤكدة وأصبحت التنبؤات طويلة الأمد غير مناسبة، وفي ضوء التغيير السريع جعلت الأحداث تنبؤات الأسواق قديمة وغير ذي فائدة.

### 3 - مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

الاهتمام في هذه المرحلة يركز على محاولة فهم حقيقة السوق وواقعياته وظواهره و يكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة من مستهلكين والسوق و تحولاتها والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع و الخدمات، و كيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة و المطالبين لتنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة وتتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي حيث تبدأ الإدارة العليا للمؤسسة بتقييم البدائل الإستراتيجية بطريقة منتظمة وأن كانت غير رسمية، حيث تم عملية التقييم من خلال عضواً أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا، وأخيراً فإن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة للمؤسسة يعتبر نقطة الضعف الرئيسية في هذه المرحلة<sup>1</sup>.

### 4 - مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

لم تتم التفرقة في المرحلة السابقة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الإستراتيجية، وفضلاً عن ذلك تم توجيه اهتماماً أقل للأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام، ومن هنا كان من الضروري الاندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة و يكون التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية<sup>2</sup>. وبالتالي أصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المؤسسة و لا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط، وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية و لم تعد تقع مهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق مسؤولية مستوى إداري معين أو مديراً أو فرداً واحداً فقط، وتم توجيه

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 84 :

2 - كاظم نزار، المرجع السابق، ص 74

الاهتمامات نحو القضايا الخاصة لتنفيذ الاستراتيجيات ومنافسة موضوعات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل الهياكل التنظيمية وعلاقتها الإستراتيجية بالنظم الإدارية المساندة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية مثل نظم المعلومات والحوافز والرقابة ، دور القيادة الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية والأمور المتعلقة بثقافة و حضارة المؤسسة .<sup>1</sup>

---

1 - نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، الألكندرية ، ص 30.

### المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية إطاراً شمولياً ومتكاملاً لدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المؤسسة وبيئتها، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي ، لقد قدم كتاب عديد ون بمفاهيم متباينة للإدارة الإستراتيجية . حيث عرفها :

- **تعريف جليك Glueck** : الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- **ويرى د. سعد غالب ياسين** : أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>2</sup>.
- **تعريف شاندرل Chandler** : بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤوليات الإدارة العليا<sup>3</sup>.
- **تعريف أنسوف Ansoff** : هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقات المتوقعة من البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد طبيعة الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحدد المنظمة المدى الذي تسعى وراءه تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>4</sup>.
- **ويؤكد تومسون وستركلاند Thompson and Strickland** : و يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، و ثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة و وصفها "القوة المسببة للنجاح".<sup>5</sup>

1 - د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998 ص 03

2 - د. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 03

3 - كتاب محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملقى البحث العلمي [www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info)، 2007، ص 04

4 - مرجع سابق، كتاب محاضرات في الإدارة الإستراتيجية

5 - مرجع سابق ، كاظم بنزار الركابي، ص 57-58 .

وما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة : "هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها " <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : عمليات الإدارة الإستراتيجية

من خلال دراستنا للإدارة الإستراتيجية وجدنا مجموعة من العمليات الأساسية الخاصة لابد من دراستها تتمثل في تحديد اتجاه الإستراتيجي ودراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية وكيف تؤثر في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ومن خلال هذه العمليات تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء الإستراتيجي ;

#### 1 - تحدي الاتجاه الإستراتيجي :

إن عملية تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة<sup>1</sup>.

**أولاً : تحديد صياغة الرسالة :** يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة Mission تسعى إلى تحقيقها وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المؤسسة ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه<sup>2</sup>.

ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المؤسسات ، وفي ضوء هذه الرسالة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو ظهور تهديدات خطيرة .  
وللرسالة خصائص يجب أن تتوفر فيها :

هناك طائفة من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المؤسسة ، كي توصف بالفعالية والنجاح وهي<sup>3</sup>:

- أن تكون مختصرة في حدود 100 كلمة.
- أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المؤسسة.
- أن تحدد المؤسسة ماذا تنتج ولمن هذا الإنتاج ؟
- أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء .

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن، ط1، 2007، ص184

2 - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص71

3 - عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، اليمن ، الطبعة الثانية، 2004، ص99

- أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المؤسسة.

- أن توضح طبيعة القوة الدافعة في المؤسسة.

ويوضح الجدول التالي هذه العناصر (الخصائص) مع ما يقابل كل منها من تساؤلات يجب أن تثيرها الإدارة العليا أو الباحثين لغرض الحكم على فاعلية الرسالة، تجدر الإشارة هنا أن الخصائص لا تخضع لترتيب معين:

العناصر	التساؤلات
1 العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2 المنتجات	ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
3 الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4 التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5 الاهتمام بالبقاء /النمو /الربحية	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6 الفلسفة	ما هي قيم و معتقدات المؤسسة وأوليات فكرها واهتماماتها؟
7 المفهوم الذاتي	ما هي ابرز نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8 الاهتمام بالصورة العامة	ما هي انطباعات الجمهور عن المؤسسة؟
9 الاهتمام بالعاملين	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين؟

المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2005 ص 75.

### ثانياً: الغايات والأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ريجي عبد القادر الجد يلي، مرجع سابق، ص 10



-علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة

-كمية ونوعية الموارد المتاحة

-القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة

-ثقافة وقيم الإدارة العليا

-علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين افراد التنظيم

-أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

## 2 - تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عن اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية.

### أ) تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي انه لا توجد مؤسسة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة ، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات<sup>1</sup>.

### ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تشير البيئة الخارجية العامة على مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها ، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي:

#### 1-1- المتغيرات الاقتصادية : وتتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع

الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما

<sup>1</sup> - د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ريجي عبد القادر الجد يلي، مرجع سابق، ص 13

ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي و معدل الدخل القومي و معدل النمو الاقتصادي و متوسط دخل الفرد الميزان التجاري , أسعار المواد الأولية أسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية وغيرها<sup>1</sup>.

**1-2- المتغيرات الفنية التكنولوجية:** وتشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية و نأخذ على سبيل المثال:

- ظهور منتجات وخدمات جديدة.

- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد...إلخ.

- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديلة لسلع حالية<sup>2</sup>.

**1-3- متغيرات اجتماعية وثقافية :** مثل التغير في نمط المعيشة و التوقعات المهنية،أنشطة المستهلك معدل تكوين الأسرة و معدل النمو السكاني ، معدلات الوفيات والمواليد،التوزيع العمري للسكان... إلخ<sup>3</sup>.

**1-4- المتغيرات القانونية والسياسية:** وتعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص<sup>4</sup>.

**1-5- المتغيرات (الدولية الاقتصادية والسياسية والثقافية) :** فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو زيادة اتحاد الدول نحو تكوين تجمعات معينة مثل الاتحاد الأوروبي أو دول جنوب شرق آسيا (الآسيان)قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات , كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج فتتخفف الإنتاجية.كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي (العادات واللغة والتقاليد... إلخ) وقد يترتب عليه صعوبة تمييز الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر<sup>5</sup>.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد إدريس و مرجع سابق ,ص260

2 - عبد السلام أبو قحف،مرجع سابق،ص116

3 - مؤيد سعيد سالم , مرجع سالم , ص 11

4 - عبد العزيز صالح بن حبتور , مرجع سابق , ص147

5 - عبد السلام أبو قحف ,مرجع سابق، ص ص 118- 119

## المبحث الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها

إن الإدارة الإستراتيجية تعتبر أمراً ضرورياً في المؤسسات، لأنها ترفع من أدائها وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهو ما نلاحظه على مختلف المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية .

### المطلب الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتلور أهمية الإدارة الإستراتيجية بلهجاح من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، فهي تتيح للمؤسسة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل فهي تمكن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع الاستراتيجيات أفضل من خلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاماً عند الاختيار الاستراتيجي وعندما يفهم المديرين والعاملين >> ما الذي تفعله المؤسسة ولماذا؟ << وكثيراً ما يتولد عند ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة ولا بد من مسانبتها ويزداد ذلك عند ما يفهم العاملون العلاقات بين المرتبات والمكافآت التي يحملون عليها وأداء المؤسسة وعادة ما يصبح المديرين و العاملون أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون و يساندون رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها .

و بناءاً على ما سبق يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالسلطة حيث أن إعطاء السلطة يعمل على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافئتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز قدراتهم على المبادرة والخيال أي تطبيق اللامركزية في عملية الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup> . و حالياً نجد أن فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين والتنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي، فالإدارة الإستراتيجية في كل عمليات استخدامها تحقق جملة من الفوائد و المزايا يمكن ذكرها في الآتي:

- 1- يساهم مدخل الإدارة الإستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل و أساسي للمؤسسة كما يساهم في صياغة و تقييم كل من الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج.
- 2- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة و بذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغير<sup>2</sup> .

1 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002، ص32 - 31.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 55

3- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة حيث يمكن توقع التكلفة و العوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة و بالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة<sup>1</sup>.

4 - تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية التنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجه الأفراد داخل المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمؤسسة ككل و تسعى لحشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية .

5- تساعد في إعداد و تهيئة الكوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير و ذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم خلق التكامل بين وجداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل و هذا يقود الأفراد إلى استمرارية التفكير بالمستقبل<sup>2</sup>.

6- تعتمد عملية الإدارة إلى الإستراتيجية بدرجة كبيرة على أنشطة التعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبادل أوراق ومذكرات على مستوى الإدارة العليا فالحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية من الخطة ذاتها<sup>3</sup>.

7- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة إستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرارية والنمو.

8- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات التفكير الايجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

1 - جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، من هج تطبيقي الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص32

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص55

3 - نادية العارف، مرجع سابق، ص3

4 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص33

- 9- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية و التنافسية لها .
- 10- تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المؤسسة كما تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية و السعي لتقليل آثارها السلبية.
- 11- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.
- 12- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجية وبرامج العمل.
- 13- تزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- 14- توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف .
- 15- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما يعكس على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية .
- 16- التشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المؤسسة.
- 17- تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار. وفيما يلي نستعرض بعض المنافع المالية وغير المالية التي تعود على المؤسسة من جراء إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي :

**1 مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في

المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجيون.

**2 مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية و

التسويق....

**3 مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع

وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هناك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

**مستوى الإستراتيجية العليا:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي

للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات

و الاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية

و إنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، و

منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و

إليها، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

**مستوى الإستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام

الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، و تسمى هذه الأقسام عادة

بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على

تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة

ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي

تطور على مستوى الإدارة العليا.

**مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم

إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على

مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة

فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة

الوسطى و العليا.

إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

---

1 - أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996، ص 36.

### المطلب الثالث: أساليب الإدارة الإستراتيجية

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الإستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من<sup>1</sup>:

\_ **مجلس الإدارة:** و هو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة، و يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين، و عادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، و لمجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء و التحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة و تحديد البدائل الإستراتيجية .
- التقويم و التأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات و قرارات و تصرفات الإدارة، و يوافق عليها أو يرفضها، و يقدم النصح و الإرشاد و البدائل.
- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة و خارجها من خلال لجانها، و بالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

\_ **الإدارة العليا:** تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا و مجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، و ينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **الإدارة الفوضوية:** في هذا الأسلوب يتمتع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية، بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، و بذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.
- 2 - **الإدارة التنفيذية:** يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركا كافة الصلاحيات و المسؤوليات للمدير العام ليوصلها إستراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.

1 - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق ، ص 98.

2 - أحمد القطامين ، مرجع سابق، ص 97.



- 3 - الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية فيها، و هذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.
- 4 - الإدارة بالمشاركة : و تعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية ، و في هذه الحالة يعمل المجلس و المدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الإستراتيجية و خططها و سياساتها ، و يطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة .

### المبحث الثالث : مزايا وتحديات الإدارة الإستراتيجية

إن وضع الاستراتيجيات والسهر على تنفيذها والقيام بمختلف الإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف من تخطيط الأعمال وإجراءات مساهمة القيادة العليا والالتزام بالخطة واستقطاب الموارد الفنية كل هذا يكسب للمؤسسة ميزة تنافسية ويضعها إمام تحديات لبلوغ الأهداف وهذا ما يميز المؤسسات التي تطبق أسلوب الإدارة الإستراتيجية .

#### المطلب الأول : المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية :

تعتبر المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية على التفكير في تحديد رسالة المؤسسة ، و ذلك بطرح الأسئلة التالية :

• ما هو عملنا ؟ ماذا يجب أن يكون ؟

و هذا يقودنا إلى وضع الأهداف و بناء الإستراتيجيات و الخطط و صنع القرارات في الفترة الحالية لتحقيق النتائج في المستقبل ، لذلك تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد و تخصيص الموارد المالية و البشرية لتحقيق تلك النتائج<sup>1</sup>.

\_ فعلى صعيد المؤسسة تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

\_ إما على صعيد وحدات الأعمال فان الإدارة الإستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

\_ إما على المستوى الوظيفي فان الإدارة الإستراتيجية تتولى وضع خطة إستراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج ، التسويق ، الأفراد ، المالية ، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة<sup>2</sup>.

إن الدراسة أو التحليل البيئي يعتبر احد المكونات الهامة لعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوافر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، وكثيرا من المؤسسات تصبح ضحايا التغير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته، كما أن التحليل

1 - محمد العمري الماضي ، " الإدارة الإستراتيجية "، جامعة القاهرة، 2002، ص 6

2 - سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 33-34

ودراسة البيئة هو احد المدخلات الأساسية في بناء وتصميم الاستراتيجيات فمن خلاله تتوافر للمؤسسة الكثير من البيانات والمعلومات والإحصاءات التي لها أهمية في عملية التنبؤ بالمستقبل وتبرز أهمية التحليل البيئي للمؤسسات من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية وإظهار صورة المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها عن طريق دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، فالبيئة الخارجية تتكون من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المؤسسة وتشكل المحيط الذي توجد فيه المؤسسة وهذه البيئة تتكون أساسا من بيئة العمل وبيئة المجتمع وتتضمن الأولى العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية كأصحاب الأسهم ، الدولة ، الموردين ، المنافسين ، العملاء وغيرهم بينما تتضمن بيئة المتجمع قوى لا تؤثر مباشرة على نشاطات المؤسسة في المدى القصير ولكن تستطيع أن تؤثر في قراراتها ذات المدى البعيد كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والقانونية . أما البيئة الداخلية فتتكون من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المؤسسة وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره انجاز العمل ، فتتضمن هذه المتغيرات هيكل المؤسسة (صلاحيات واتصالات وتدفق للعمل) ، وثقافتها (قيم ومعتقدات ، وموارد المنظمة ، الموارد البشرية ، المهارات الإدارية ، الأصول المالية) <sup>1</sup> . ومن ثم يتم وضع خطط طويلة المدى (للتعامل مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء قوة وضعف المنظمة) تتضمن تحديد رسالة المؤسسة والأهداف الممكن تحقيقها وتطور الاستراتيجيات، وعلى ضوء الإستراتيجية الموضوعة تنبثق السياسات كخطط عامة لاتخاذ القرارات ومن ثم يتم تطبيق الإستراتيجية عن طريق وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ ، من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التي سوف تستخدم لتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ويعتبر كل من التقييم والرقابة عملية مراقبة نشاطات المؤسسة ونتائج الأداء لكي يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب <sup>2</sup> .

إن للإدارة الإستراتيجية دورا بارزا في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر ألا وهي:

1\_ التغيير السريع والكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وزيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في السواق المحلية ، وندرة الموارد الطبيعية ، وحرية التبادل التجاري هذه جميعا جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية ، كما أن التغيير

1 - توماس وهيلين ، دافيد هنجر (الإدارة الاستراتيجية) ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصالح ، مراجعة حامد سواي عطية ، كامل السيد عذاب ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1990، ص40-33

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 75-79.

الذي أحدثه التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في إدارة التغير بطريقة ناجعة وفعالة .

2\_ إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة ، وازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وظهر منافسين جدد مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية ناجعة وبعيدة المدى لمعالجة وضع مؤسساتهم في الأسواق.

3\_ التطور التكنولوجي : تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال ، وان عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف وهذا ما يجعل عادة إدارة المؤسسة تلجأ إلى طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.

4\_ التحول إلى مجتمع المعرفة: إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول إلى مستوى عالي من النوعية والإبداع التقني ، وعلى صانعي الإستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من اجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المؤسسة.

5\_ تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة . هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج إلى تغير في عمليات الإدارة الإستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة أو استحداث تكتيك جديد في صياغة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المؤسسة وظروفها وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المؤسسة وإمكانياتها<sup>1</sup>.

إن الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة و تلعب دورا في منحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن للإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم أداء المؤسسة كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية فإلى جانب

1 - علي حسين علي وآخرون (الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال) ، البيئة ، الوظائف الإستراتيجيات ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،

تحليل الأنظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الإستراتيجي وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة.

### المطلب الثاني : مزايا الإدارة الإستراتيجية

تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها ، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها ، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الإستراتيجي<sup>1</sup> .

إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية.

و يليها الالتزام و عادة ما يصبح المديرون و العاملون أكثر ابتكارا و إبداعا عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها.

بناءا على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

و حاليا نجد أن الكثير من المؤسسات تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين ، والعاملين، بحيث أصبحت هذه الفكرة تلقى قبولا أكثر. و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ، إلا أنه لا بد من مشاركة العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة .

1 - نادية العارف ، مرجع سابق ص 23

### المطلب الثالث : تحديات الإدارة الإستراتيجية

لقد واجهت منظمات الأعمال، ولا تزال تواجه العديد من الإشكالات والتحديات التي يفترض أن تجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات .  
لقد مثلت الإدارة الإستراتيجية مدخلا تكامليا وشموليا للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات .

كما أن تحديات أخرى لازالت تظهر، ويتطلب الأمر من الإدارة الإستراتيجية أن تجد الطرق والأساليب مع ما يتلاءم مع مثل هذه التحديات وسيتم الإشارة إلى أهم هذه التحديات كالتالي:  
**1 الإدارة الإستراتيجية والقضايا العالمية:** على مدى السنوات الأخيرة أخذت نشاطات المؤسسات تميل إلى تجاوز الحدود الدولية بشكل كبير، وحتى تلك المؤسسات التي ليس لها عمليات دولية تشهد أثر العولمة على الكثير من الأسواق والصناعات العالمية فيها. وطالما يتوقع استمرار هذا التيار، فإنه يتعين على الكثير من المؤسسات أن تأخذ بنظر الاعتبار القضايا العالمية في استراتيجياتها المستقبلية ومن خلال عملياتها المختلفة. ولا بدا للمدراء أن يكونوا على دراية وإطلاع بالمتغيرات الدولية المهمة التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أعمالهم، ويجب الإشارة هنا إلى أن العولمة لا تمثل وجها سلبيا وتهديدات كبيرة للأعمال فقط بل يمكن أن تكون محفزة للكثير من الفرص والإيجابيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات. إن العولمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل فرصة ايجابية إذا ما أحسنت التعامل المنفتح والإيجابي لاقتناص الفرص الكبيرة التي يمكن أن تتوفر من خلال البعد العالمي للعمل، وإذ يلاحظ في العالم الغربي و اليابان أن المؤسسات تتبادل الخبرات والمشاريع المشتركة، عكس الدول النامية لا تزال بعيدة عن مثل هذه التوجهات .

**2 الإدارة الإستراتيجية وقضايا الجودة:** تمثل الجودة بعدا مهما من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، وقد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي وما تلاه اهتماما متزايدا للجودة والنوعية، ووجدت منظمات عالمية تهتم بهذا الأمر. وعليه تطلب الأمر من المؤسسات الانتقال من المفهوم القديم القائم على رقابة الجودة ، وتلا في الأخطاء التصنيعية إلى الاهتمام الواسع الذي يعني الالتزام التنظيمي الشامل لتقوية القيمة المستلمة من قبل العميل للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة<sup>1</sup>.

**3 الإدارة الإستراتيجية وقضايا الاجتماعية الأخلاقية :** تتمثل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التزاما يتسم بالتجدد والتغير المستمر أمام مدراء المؤسسات. وإن هذا الالتزام لا بد وأن ينعكس على

خيارات المؤسسة الإستراتيجية وأساليب تعاملها مع مختلف الفئات ذات المصلحة. ويفترض على المدراء أن يطوروا دائماً إجابات فكرية شاملة لأسئلة تطرح باستمرار، ويصل البعض منها إلى حد التشكيك في مشروعية عمل المؤسسة ووجودها، لذلك فالمؤسسة المدارة استراتيجياً هي أقدر من غيرها على تأطير العلاقة مع المجتمع وتطويرها وتحسينها باستمرار من خلال هذا المدخل (الاجتماعي - الأخلاقي). ومع الانفتاح الكبير على البيئة العالمية أصبحت القضايا الاجتماعية والأخلاقية تأخذ حيزاً أكبر من اهتمام الإدارة؛ بسبب تداخل المتغيرات الأخلاقية والاجتماعية على صعيد البيئة العالمية .

**4 الإدارة الإستراتيجية والمنظمات الافتراضية:** مع انتشار ظاهرة وجود المؤسسات الافتراضية، والتي هي بالأساس مؤسسات غير ملموسة الوجود المادي، فإنها تعمل ضمن استراتيجيات سريعة التغير؛ بسبب طبيعة التحديات الآنية التي تواجهها. من جانب آخر، فإن انتشار هذه المؤسسات، وتباعد الوجود المكاني للأعضاء العاملين فيها، يتطلب أساليب وطرق جديدة تتسجم مع هذه الأبعاد والخصوصية، ويمكن أن تشكل القدرات التكنولوجية والمعرفية ركيزة أساسية لبناء إستراتيجية مثل هذه المؤسسات<sup>1</sup>.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 67



### خاتمة الفصل :

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركيزه على بناء التكاملية والشمولية لأنشطة وفعاليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل بحيث تكون كتلة واحدة من حيث أنشطتها وفعاليتها، والإدارة الإستراتيجية تعمل على تحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات، بحيث تضبط وتعمل حركة المؤسسات نحو ضمان المستقبل في ميدان الأعمال. وفي ظل المنافسة والمحيط الغامض، صار لزاماً على مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتكيف مع المحيط، حيث النجاح أصبح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية تكون قادرة على دراسة وتحليل وتنبؤ المستقبل ، وأن تكون لها القدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي، من أجل بناء مركز إستراتيجي تنافسي، وان تمتلك رؤية بعيد الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية التي ستكون عليها هذه المؤسسات خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية فإن لها أن تعتمد على أسلوب الإدارة الإستراتيجية وتسير وفق عملياتها وهو مجمل ما تعرضنا إليه من خلال هذا الفصل.

### تمهيد

اكتسبت المؤسسات الصغرية والمتوسطة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي مما جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين اجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة، و لقد استطاعت خلال العشريتين الأخيرتين إن تبرهن على فعاليتها الاقتصادية في ترقية النشاط الاقتصادي وذلك رغم التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم، هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بها ومن الواضح إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توسيع الإنتاج الصناعي وتنويعه وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية وخلق مناصب الشغل، أصبحت تحتل مكانة هامة و أهمية بالغة ، و قبل التطرق لأهميتها و تطورها وجب التعرف عليها و على خصائصها.

### المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالرغم من الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الارتقاء باقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، إلا أنه لا تزال هناك مجموعة من الإشكاليات والتساؤلات التي تواجه هذه المؤسسات، منها ما هو متعلق بتعريفها، ومنها ما يتعلق بخصائصها وتمويلها وما يترتب عنه من صعوبات كبيرة ، هاته الأخيرة جعلت الجزائر دائما في البحث على الحلول .

### المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن درجة النمو الاقتصادي من دولة لأخرى جعل كل دولة تعتمد تعريفا خاصا بها إما معتمدة على الجانب القانوني أو الإداري كما توجد كذلك تعاريف مختلفة خاصة بمجموعات أو هيئات دولية مثل الاتحاد الأوروبي أو اتحاد شعوب جنوب شرق آسيا و كذلك تعريف الجزائر لهذه المؤسسات.

#### تعريف الاتحاد الأوروبي:

وضع الاتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء .

-المؤسسات المصغرة والمتوسطة هي مؤسسة تشغل اقل من 10 أجراء .

-المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 50 أجير وتتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين اورو أولا تتعدى ميزانيتها السنوية 5ملايين أورو.

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو (1)

<sup>1</sup> - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة " آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص19

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### تعريف هيئة الأمم المتحدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد استندت هيئة الأمم المتحدة في دراسة لها عن المحاسبة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة علي معيارين وهما العمالة والحجم، وذلك بعدما أفادت بعدم وجود تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات، وقد قسمتها إلي: <sup>(1)</sup>

- المؤسسة المصغرة: تشغل أقل من 10 عمال وتتمتع ببساطة الأنشطة وسهولة الإدارة.

- المؤسسات الصغيرة: الصغيرة توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 5 ملايين أورو سنويا.

- المؤسسة المتوسطة: توافق هي كذلك معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 عامل، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 40 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 27 ملايين أورو سنويا .

### تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري

أما التعريف الرسمي والمتبع من طرف الدولة الجزائرية وهو نفس تعريف الاتحاد الأوروبي، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها " مؤسسات إنتاج السلع والخدمات ، تشغل من واحد(01) إلى مائتان و خمسون ( 250 ) عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها ( 02 ) ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة ( 500 ) مليون دينار ، و تستوجب معايير الاستقلالية <sup>2</sup> ."

كما عرفت أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:

- المؤسسات المصغرة : أنها تلك المؤسسات التي تشغل ما بين واحد (01) إلى تسعة

( 09 ) عمال ، و تحقق رقم أعمال يقل عن عشرون (20) مليون دينار ، أو لا يتجاوز

مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار <sup>3</sup> .

• المؤسسات الصغيرة : أنها تلك المؤسسات التي تشغل ما بين عشرة (10) وتسعة وأربعون

(49) شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز

مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08/07 افريل 2008، ص 03 .

<sup>2</sup> - المادة 4 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 ، المؤرخ في 12/12/2001 ص07 .

<sup>3</sup> - المادة 7 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 ، المؤرخ في 12/12/2001 ص 06 .

<sup>4</sup> - المادة 5 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 ، المؤرخ في 12/12/2001 ص06 .

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المؤسسات المتوسطة: أنها مؤسسات تشغل ما بين خمسون (50) و مائتان وخمسون (250) عاملا ،ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون و (02) ملياري دينار، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المادة 6 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01- 18 ، المؤرخ في 12/12/2001 ص06 .

### المطلب الثاني : تصنيف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1-تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة التوجه.

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجهها إلى:<sup>1</sup>

#### المؤسسات العائلية:

وهي المؤسسات التي تتخذ المنزل موضع إقامتها، وتكون مكونة في الغالب من مساهمات أفراد العائلة ، ويمثلون في غالب الأحيان اليد العاملة، وتقوم بإنتاج سلع تقليدية بكميات محدودة ، وفي البلدان المتطورة تقوم بإنتاج جزء من السلع لفائدة المصانع.

#### المؤسسات التقليدية:

هذا النوع من المؤسسات يعرف أو يقترب كثيرا إلى النوع السابق ، هذا لان المؤسسة التقليدية تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية ، ولكن ما يميزها عن النوع السابق هو أنها تكون في ورشات صغيرة ومستقلة عن المنزل وتعتمد على وسائل بسيطة. وما يلاحظ على النوعين السابقين أنهما يعتمدان كثيرا على كثافة اكبر لعنصر العمل واستخدام ضعيف للتكنولوجيا المتطورة وكذلك تتم عملية التسويق ببساطة.

#### المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:

يتميز هذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيا الصناعة الحديثة، سواء من ناحية التوسع أو من ناحية التنظيم الجيد للعمل أو من ناحية إنتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والحاجات العصرية.

#### 2-تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات.

نميز في هذا التصنيف ثلاثة أنواع أساسية وهي:<sup>2</sup>

-مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: وتقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي مثل:

- المنتجات الغذائية.

- تحويل المنتجات الفلاحية.

<sup>1</sup> - عثمان لخلف : دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ،رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الخروية ، 1994-1995 ص 36 .

<sup>2</sup> - كليفوردم.بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1998، ص 60.

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- منتجات الجلود.
- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.
- ويرجع سبب اعتماد هذه المؤسسات على مثل هذه الصناعات لاستخدامها المكثف لليد العاملة وكذلك سهولة التسويق.
- مؤسسات إنتاج السلع والخدمات: تضم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في:
  - قطاع النقل.
  - الصناعة الميكانيكية والكهربائية.
  - الصناعة الكيميائية والبلاستيكية.
  - صناعة مواد البناء.
- ويرجع سبب الاعتماد على مثل هذه الصناعات إلى الطلب المحلي الكبير على منتجاتها خاصة في مواد البناء.
- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:

يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام معدات وأدوات لتنفيذ إنتاجها وهي ذات تكنولوجيا حديثة ، فهي تتميز كذلك بكثافة رأسمال أكبر ، الأمر الذي ينطبق وخصائص المؤسسات الكبيرة، الشيء الذي جعل مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق بحيث يكون في بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج أو تركيب بعض المعدات البسيطة وذلك خاصة في الدول المتطورة، أما في البلدان النامية فيكون مجالها مقتصر على إصلاح بعض الآلات وتركيب قطع الغيار المستوردة.

### 3- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل:

جدول رقم(01) :تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة على أساس تنظيم العمل.

نظام المصنع			النظام الصناعي للورشة المنزلية		النظام الحرفي		الإنتاج العائلي
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه مستقلة	عمل صناعي في المنزل	ورشات حرفية	عمل في المنزل	الإنتاج المخصص للاستهلاك الذاتي
8	7	6	5	4	3	2	1

Source: ESTALEY, R.MORSE, La petite industrie moderne el le développement. Paris, 2000, T1,p23.

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نجد ضمن هذا التصنيف نوعين من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأولى هي مؤسسات تجمع بين الإنتاج العائلي و الإنتاج الحرفي، و تتميز ببساطة تنظيم العمل والعمليات الإنتاجية و استخدام أساليب و تجهيزات تقليدية في العمل و التسيير و التسويق<sup>1</sup>.

أما النوع الثاني فيمكن حصره في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتطورة وشبه المتطورة التي تتخذ من المصنع مقرا للإنتاج، حيث أنها تتميز عن النوع الأول بتقسيم العمل ، و تعقيد العمليات الإنتاجية، واستخدام تكنولوجيا حديثة و أساليب متطورة في الإدارة و التسيير و تنظيم العمل داخل المصنع و اتساع حجم الإنتاج و التسويق<sup>2</sup>.

### - خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتجلى هذه المؤسسات بخصائص ومميزات تميزها عن غيرها من المؤسسات نوجزها في ما يلي<sup>3</sup> :

**تعتمد على التمويل الذاتي :** إذ يعتمد نشاط هذا النوع من المؤسسات على التمويل الذاتي أو الاقتراض من الأصدقاء و أفراد العائلة ، و كذا اللجوء إلى التمويل البنكي إذا اقتضى الأمر .

**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها:** إن طبيعة الملكية بها تجعل مهام الإدارة تسند إلى مالك المؤسسة في غالب الأحيان وذلك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها<sup>4</sup>.

**الارتباط المباشر بالمستهلك:** ترتبط غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمستهلك حيث تنتج سلع و خدمات استهلاكية<sup>5</sup>.

**انخفاض رأس المال المستثمر :** يكون هذا الانخفاض أكثر ملائمة و اهتمام من طرف صغار المدخرين الميالين إلى الإشراف المباشر على استثماراتهم ، و من جهة تشير هذه الخاصية إلى أن البنوك التجارية تكون مطمئنة في التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تمويل استثماراتها، و بالتالي انخفاض مخاطر تسديد القروض .

<sup>1</sup> - العربي عزاز : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية ، رسالة ماجستير في الاقتصاد و الاحصاء التطبيقي ، الجزائر ، ص 22.

<sup>2</sup> - زين العابد بن أسامة، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص69.

<sup>3</sup> - مجّد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة : المفهوم و الدور المرتقب، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر ، سنة 1999العدد11 ، ص: 133، 134

<sup>4</sup> - عبد السلام عبد الغفور واخرون -إدارة المشروعات الصغيرة -دار الصفاء 2001 ص8

<sup>5</sup> - الشيخ احمد مجّد ، كرموش عبد العزيز : و اقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في التخطيط و الإحصاء ، 2006 ص 07 .



## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ضعف مشاركة رأس المال الأجنبي : جل المشاريع التي تديرها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقنقر لمشاركة رأس المال الأجنبي لعدم استحسان الأجانب الاستثمار في هذه المؤسسات لانطواء إنتاجها على المجازفة و قلة الطلب المستمر و الأسواق المتطورة .

- تتميز بسهولة تكيفها مع محيطها الخارجي، وامتداد نشاطها حتى إلى المناطق النائية، حيث ينظر إليها كوسيلة لنهوض بعض المناطق خاصة وان المشاريع التي تعتمد عليها لا تتطلب قيمة عالية من الاستثمار وهو ما يتوافق و مستوى الدخل النقدي المتوسط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الأغواط، 8/9 افريل 2002 ص 06/05 .

### المطلب الثالث : مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمشاكل التي تواجهها

ينصرف المعنى العام للتمويل إلى تدبير الأموال اللازمة للنشاط الاقتصادي، وتعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، فإذا لم تقي بذلك اتجهت تلك المشروعات إلى غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز، وعلى ذلك يمكن القول أن تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة يعني إمداد تلك المشروعات بالأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي

ويمكن تصنيف مصادر التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى ثلاثة أنواع أساسية:<sup>1</sup>

1. التمويل الرسمي: وذلك من خلال المؤسسات المالية الرسمية كالبنوك، وشركات التأمين، وصناديق التوفير والإدخار، وأسواق رأس المال... الخ.
2. التمويل غير الرسمي: وذلك من خلال القنوات التي تعمل في الغالب خارج إطار النظام القانوني الرسمي في الدولة، كالاقتراض من الأهل والأصدقاء، ومدينو الرهانات، ووكلاء المبيعات، جمعيات الادخار والائتمان... الخ. ويقدم التمويل غير الرسمي غالبا معظم الخدمات المالية للمشروعات الصغيرة .
3. التمويل شبه الرسمي: وذلك من خلال الاعتماد في توفير مصادر الأموال اللازمة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مؤسسات التمويل الرسمية، و في إقراضها على أسس لئيب غير رسمية، وذلك من خلال عدة برامج أو نظم فرعية كإقراض المجموعات، والمؤسسات المالية التعاونية، و صناديق التنمية المحلية... الخ.

#### المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة صعوبات سواء كان ذلك عند الإنشاء (التأسيسي) أو أثناء مباشرة نشاطها و يمكن تلخيص أهم المشاكل في ما يلي:<sup>2</sup>

- صعوبات الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول للمشروع و تنفيذه .

1 - أشرف مجد دوابه، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد الرابع، أكتوبر 2006، ص 06.

2- د/جبار محفوظ " المؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة و مشاكل تمويلها،" ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في العالم ، العدد 05، ديسمبر 2003 ص 421 .

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ارتفاع مساهمات أرباب العمل في مجال دفع مصاريف التأمين ، مما أدى بأصحاب المشاريع بالامتناع على توظيف العمال أو التقليل من توظيفهم .
- ارتفاع معدلات الضريبة على رقم الأعمال ، الدخل و الأرباح .
- **المشكلات الإدارية :** و التي تتمثل في جهل أو عدم التمكن من تقنيات التسيير فكثيرا من الأشخاص يلجؤون إلى الخلط بين الأعمال الخاصة بهم و الأعمال الخاصة بالمشروع ، مما يؤدي إلى اختلاط الذمة المالية ، أيضا نقص العمالة المدربة نظرا لارتفاع تكاليف التدريب و التكوين .
- **المشكلات التسويقية :** و التي يمكن حصرها في ما يلي :  
نقص الخبرة في هذا المجال و الإمكانيات و المعلومات و عدم القيام بالبحوث التسويقية نظرا لارتفاع تكاليفها .  
ظهور المنتجات البديلة باستمرار و بأقل التكاليف .
- **المشكلات التمويلية :** هناك العديد من المشكلات التمويلية التي تحد من عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر منها :
  - صعوبة الحصول على القروض بسبب تعقد الإجراءات الخاصة الحصول عليها .
  - وجود ضمانات تعجيزية و التي تكون في بعض الأحيان غير متوفرة أمام أصحاب المشاريع، كاشتراط ضمانات عقارية أو عينية .
  - ارتفاع أسعار الفوائد .

### المبحث الثاني : واقع وتحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المتتبع لمسار هذا النوع من المؤسسات يظهر له أنها في تطور مستمر من حيث عددها والتشريعات والقوانين المنظمة و المرافقة لها وذلك بعد ما كانت في فترة ما بعد الاستقلال لا تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة هذا إن دل على شيء إنما يدل على إدراك الدولة الجزائرية لأهمية هذه المؤسسات ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة .

#### المطلب الأول : مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بثلاث مراحل :

- **المرحلة الأولى ( 1963-1982 )** : انتهجت الجزائر بعد الاستقلال النظام الاشتراكي، الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية للتنمية و إعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص ، الأمر الذي أدى إلى تهميش قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و بقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات التنموية<sup>1</sup> وأول قانون يتعلق بحرية الاستثمار هو قانون رقم 63/277 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1963 وجاء نص القانون موجها أساسا للمستثمرين الأجانب وهذا ما يعبر على طبيعة هذه المرحلة التي كان فيها الأجانب يسيطرون على حصة لا بأس بها من النشاط الاقتصادي<sup>2</sup>. وبصدور الأمر رقم 66/284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 الذي أقر إعطاء المكانة اللائقة للقطاع الخاص بشقيه الأجنبي والوطني ووضع لذلك مبادئ وأسس و ضمانات تحكمها الدولة وهو يستهدف سد الثغرات والنقائص التي كانت تشوب قانون الاستثمارات لسنة 1963<sup>3</sup>.
- **المرحلة الثانية ( 1982-1988 )** : لجأت الدولة إلى صياغة قانون آخر للاستثمارات سنة 1982 القانون رقم 982/11 المؤرخ في 21 أوت 1982 وهو القانون المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني والذي يهدف إلى تحديد الأدوار المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية للقطاع الخاص وكذا إطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها وشروطها (حسب ما جاء في المادة 1 من نفس القانون) وقد فصل هذا القانون بصفة نهائية في كيفية الحصول على الرخص وكذا الحدود القصوى للاستثمار<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بلقاسم حسن بهلول، الإستثمار وإشكالية التوازن الجهوي " مثال الجزائر " ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990 م، ص 362 .

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية لسنة 1963 ص 774 .

<sup>3</sup> - الجريدة الرسمية لسنة 1966 ص 901

<sup>4</sup> - قانون رقم 11 - 82 الموافق 21 أوت 1982، يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية ، عدد رقم 19، صادر بتاريخ 24 أوت 1982

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المرحلة الثالثة ( انطلاقا من سنة 1988 ) : بسبب النتائج السلبية التي سجلت على مستوى مختلف القطاعات تبنى اقتصاد السوق كخيار بديل و من أجل ذلك<sup>1</sup> :

- صدر قانون النقد و القرض في 14 أفريل 1990 ليكرس مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي ، و تشجيع كل أنواع الشراكة وإرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على الائتمان وإعادة التمويل من البنك المركزي وأسعار الفائدة بينما أصبحت الأوراق المالية بين القطاعين تخضع لنفس معايير الأهلية.
- صدور قانون ترقية الاستثمار في 1993/10/05. لتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد والذي نص على المساواة بين المستثمرين الوطنيين و الأجانب أمام القانون ، الحق في الاستثمار بحرية ، إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات و متابعتها .
- الأمر الخاص بتطوير الاستثمار رقم 01 - 03 الصادر في 20 أوت 2001 والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يهدف الأمر إلى إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني كما يحدد ويضبط إجراءات التسيير الإداري التي يمكن تطبيقها خلال مرحلة إنشاء المؤسسة و تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسياسة الدولة لدعمها ومساعدتها والتدابير المشتركة المتعلقة بتطوير نظام إعلام هذه المؤسسات والتشاور مع الحركة الجهوية في المؤسسات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - 33et33.p32 . Acte des assises nationales de la PME . janvier 2004 . Ministre de la PME

2 - تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - عن وزارة و ص م ص 16

### المطلب الثاني : وضعية وتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

#### وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد اهتمت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من سنوات التسعينات و ذلك مع تعاقب برامج الإصلاح الاقتصادي ، حيث كان النسيج الصناعي سابقا يتكون في أغلبه من الصناعات و المؤسسات العمومية ، لكن في ظل التطورات الراهنة و التغيرات العالمية المختلفة زاد اهتمام الدولة الجزائرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إنشاء وزارة خاصة بها ، دليل قاطع على زيادة الاهتمام<sup>1</sup> بها ، باعتبارها أداة فاعلة للتوسع و تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية و تحريك عجلته ، فهي بمثابة المحرك القاعدي للإقتصاد ، وتعمل على زيادة الاستثمار الوطني من جهة و الأجنبي من جهة أخرى ، خاصة و نحن في زمن العولمة و المنافسة ال وُر عُصاقتصادية و تحرير التجارة ، و السعي للمشاركة مع الإتحاد الأوروبي ، لذلك تقوم الدولة الجزائرية ، بتشجيع قيام مثل هذه المؤسسات ، والعمل على ترقيتها و تأهيلها .

و يجدر الذكر هنا إلى أن النسيج الصناعي الجزائري كان في السابق مكونا من المؤسسات الصناعية العمومية ، حيث كانت تمثل نسبة 80% أما 20% المتبقية فهي عبارة عن صناعات و مؤسسات صغيرة و متوسطة<sup>2</sup> ، و لكن حاليا زاد عدد تلك المؤسسات كما يلي :

1 - جبار محفوظ مرجع سابق ص 421

2 - / صالح صالح ، " أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة " ، " مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير " سطيف - الجزائر ، العدد 2004/3 ، ص 31-37 .

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (2) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (2004-2013)

السنوات نوعية المؤسسات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
القطاع الخاص	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	455 398	618 515	511 856	532 702	747 387
القطاع العام	778	874	739	666	626	591	557	572	561	547
المجموع	226 227	246 716	270 545	294 612	392 639	455 989	619 072	512 428	533 263	747 934

المصدر من : إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة الصناعة والمناجم

إن المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تؤكد تأكيدا واضحا على أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أخذ حقيقة اهتمام الحكومة الجزائرية، حيث أصبحت تولي أهمية بالغة لهذا النوع من المؤسسات، فنلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زاد وبشكل تدريجي وبالخصوص القطاع الخاص من سنة 2004 الى 2010، وفي 2011 انخفض العدد نظرا لحالات الشطب الكبيرة التي قام بها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS ، حيث وصل العدد الإجمالي لهذه المؤسسات إلى 747934 مؤسسة في حدود سنة 2013م. ويرجع ذلك أساسا إلى الدعم المالي والمادي من قبل الدولة لهذا النوع من المؤسسات. فهذه المؤسسات تتلقى عموما قروضا بمعدلات فائدة منخفضة، وقد كان لاعتماد هذه السياسة المصرفية الصدى الإيجابي لدى المتعاملين الاقتصاديين نظرا للأهمية التي حظي بها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث توفير مصادر التمويل اللازمة وتسيير شروط تقديمه.

### المطلب الثالث : سبل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن تحقيق إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها يعني اتخاذ جملة من السياسات المتكاملة في المجالات المختلفة سواء على مستوى المؤسسة في حد ذاتها أو على مستوى البيئة الخارجية، ومن أهم هذه التدابير نذكر:

**1- تأهيل منظومة التشريع والتنظيم :** من حيث وضع إطار قانوني محدد للمشروعات الصغيرة متفق عليه من قبل الجهات العاملة في مجال تنمية المشروعات، مما يسهل من عملية التنسيق بين الجهود المبذولة بين مختلف الأطراف المعنية، ويساعد على إيجاد سياسة واضحة ومشجعة لتنمية هذا القطاع، ومن حيث اختصار وتسهيل الإجراءات الإدارية من منح التراخيص وغيرها لدى الدوائر الرسمية ذات الصلة، إلى العمل على إحداث وتنظيم المناطق الصناعية والإنتاجية من أجل حل إشكالية القطاع الغير منظم .

**2- تسهيل الحصول على التمويل :** وذلك عبر مؤسسات تنمية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ضرورة تأمين التمويل اللازم لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق جملة من المحفزات كتقديم قروض بشروط ميسرة من حيث فترات السماح والسداد المناسبة وأسعار الفائدة المشجعة، إضافة إلى تصميم وتنفيذ آليات خاصة بتأمين وضمان مخاطر الائتمان في المؤسسات الصغيرة، حيث أن سياسة تأمين الضمان والرهون تمنع المقترضين الصغار من أصحاب المشروعات الناجحة من الاقتراض.

**3- الدعم الفني :** وذلك من خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخدمات الفنية المختلفة التي تحتاجها بدءاً من التدريب والتأهيل سواء الإداري والفني، الذي يسبق المشروع مثل الدراسات التسويقية الاستشارية، وإنشاء شركات متخصصة لتسويق منتجات هذه المشروعات، إلى إقامة المعارض الدائمة للمشروعات الصغيرة داخلياً والتشجيع للمشاركة في المعارض الخارجية، كذلك التعريف بهذه المشروعات ومنتجاتها القابلة للتصدير عبر كافة وسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة، إضافة إلى تشجيع التعاقد من الباطن بين المشروعات الصغيرة والكبيرة، وصولاً إلى أهمية تنشيط التسويق عبر الانترنت في ظل التطور الهائل لاستخدام التكنولوجيا<sup>1</sup>.

**4- تأهيل الموارد البشرية :** يمثل العنصر البشري أساس العملية الإنتاجية، وبالتالي فهو يحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية لتطوير إمكانياته الفنية للاستجابة للاحتياجات المتنوعة والمتزايدة

<sup>1</sup> - ميساء حبيب سلمان، الأثر التنموي للمؤسسات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009 ، ص 55



## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمتعاملين معها، وباعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي وجب التركيز على نوعية التعليم والتكوين ( إصلاح البرامج ) وربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الاقتصادي مع الاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال.

**5- تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية :** لأن البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، لأن هذه الأخيرة مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية ولطبيعة نشاطاتها، إلا أن البنوك بنسب فوائدها المرتفعة وتصرفاتها المتقلبة، وتدخلاتها البطيئة، وقراراتها المترددة؛ تتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان، وبالتالي فهي بهذه الصورة معيقة لانطلاق وتنمية وتأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وغير مساعدة في عملية التكيف مع متغيرات المحيط الجديد الذي يمتاز بالسرعة والمبادرة، ويتحتم فيما نعتقد السعي الجاد والسريع من أجل تكييف المنظومة البنكية مع متطلبات الواقع الاقتصادي الجديد ولهذا يتطلب تحديث الجهاز المصرفي بمساعدة المشاركة الأجنبية أو من خلال الخصخصة لدعم المؤسسات والقطاع الخاص النامي وتعميق الوساطة المالية.

**6- تأهيل النظام الجبائي :** زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للاستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر بالمزايا التالية:

- تطبيق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة ، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

- تكفل الدولة جزئياً أو كلياً بالمصاريف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية وبعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

- تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة قدرها 2 % فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات في رأس المال.

**7- إنشاء بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** ويختص هذا النوع من البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لان طبيعة تمويلها تختلف إلى حد ما مع الأنواع الأخرى للمؤسسات الاقتصادية وذلك لطبيعة وخاصة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**8- تأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته :** أي تأهيل كل الإدارات ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تتقبل بل تعمل على تطوير فكرة تنمية الاستثمار الخاص في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في هذا المجال، وأن لا تعمل الإدارة بطرقها البيروقراطية لعرقلة أهداف السياسة الوطنية المحددة المعالم، ونركز هنا خصوصا على الإدارة الجمركية، والإدارة الجبائية، ومركز السجل التجاري...الخ.

**9- الرعاية والاحتضان :** مع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر رئيسي في مجال التنمية الوطنية، إلا أنها تعاني من مساوئ نقص التجربة في النشاط الحر وفي مجال التسيير ومستوى استعمال التكنولوجيا وضعف التنافسية وغياب روح الابتكار وانعدام ثقافة اللجوء إلى خدمات الاستشارة أو التكوين و الرسكلة إضافة إلى ضعف الموارد المختلفة...، زيادة عن ضغوطات العولمة والاتفاقيات، لذلك نرى أنها تحتاج إلى الرعاية والاهتمام من قبل السلطات العمومية بضرورة بعث برنامج شامل لاحتضان وتأهيل وتطوير وتحضير هذا النوع من المؤسسات لقواعد اقتصاد السوق وتكييف إستراتيجيتها في مجال الإنتاج، والتسيير، والموارد، والتسويق...الخ تبعا للرشادة الاقتصادية والمعايير الدولية<sup>1</sup>.

**10- وضع نظام الأولويات :** يعتبر نظام الأولويات احد أهم عناصر برنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوء هذا بتحدد بوضوح كل من المنتجات والعمليات الاقتصادية ذات الأهمية بالنسبة للقطاع الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، وكذلك الموقع الذي يفضل إقامة الأنشطة ذات الأولوية فيه لمنحها فرصة اكبر للنجاح.

**11- تسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** يمكنها أن تنافس بنجاح في نطاق إنتاجها في سوق التصدير فضلا عن نجاحها في الأسواق المحلية إذا ما سعت الدولة إلى مساعدتها وتقديم الخدمات التسويقية لها على نحو ملائم من خلال:

**أ - على مستوى السوق المحلي :** تخصيص جزء مناسب من المشتريات الحكومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اتخذت الهند مثل هذا الإجراء حيث وضعت برامج للمشتريات الحكومية تستهدف ضمان توافر أسواق منتظمة للسلع التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ب - على مستوى السوق الخارجي :** من خلال إقامة وكالات متخصصة في التصدير تتكفل بتحسين أنشطة التصدير لهذه

1 - عبد الرزاق حميدي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة، مع الإشارة لبعض التجارب العالمية، الملتقى الدولي حول : إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المنتجات في الخارج، وأحسن مثال على ذلك تجريتي اليابان والهند حيث أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيهما تتمتع بمزايا كبيرة من خلال إقامة منفذ بواسطة شركات التصدير الكبرى، إضافة إلى تقديم المساعدات النقدية كدعم صادرات معينة وتسهيلات ائتمانية بشروط ميسرة للمنتجات التصديرية وضمان إقامة فرص الاشتراك في المعارض والأسواق المحلية والدولية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زرقين عبود، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد:17، المجلد 01، 2008، ص 248 249

### المبحث الثالث: أساليب دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن إعداد إستراتيجية واضحة المعالم و الأهداف تستوجب بالضرورة باتخاذ عدة تدابير من شأنها رفع مردودية هذا القطاع وهذا نظرا لانخفاض القدرة التنافسية لهذه المؤسسات داخليا أو خارجيا، داخليا في مواجهة المؤسسات العمومية و الخاصة الكبيرة، وخارجيا في مواجهة العولمة و الاندماج في الفضاء الأورو متوسطي، لقد برزت في الجزائر عدة محاولات لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

#### المطلب الأول : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نتيجة لما يحظى به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اهتمام حاليا، فقد تزايدت الخيارات التمويلية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تعددت الآليات التي وضعتها الدولة من أجل دعمها وتميئتها.

#### أولا :مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

**1-البنوك :** يبلغ عدد البنوك التجارية في الجزائر 21 بنكا ( حتى مارس 2011 م )، وهي تقدم مختلف صيغ التمويل المعروفة، وبالنسبة لتعاملها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي جد متحفظة في ذلك؛ والسبب حسبها أن خطر منح الإئتمان لهذا النوع من المؤسسات جد مرتفع نظرا لنقص الضمانات وانعدام تقنيات تسيير المخاطر عند هذه المؤسسات ( مخاطر الصرف، مخاطر تغير معدلات الفائدة<sup>1</sup> .

#### 2 -الصناديق المنشأة من طرف الدولة في إطار سياستها لتنمية القطاع

أنشأت الجزائر عدة هيئات وصناديق داعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها :

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب **ANSEJ**
- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض
- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FRAG)

1 - قدي عبد المجيد، دادان عبد الوهاب، محاولة تقييم برامج و سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، الملتقى الدولي - حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية ، 21 22 نوفمبر 2006 ، المركز الجامعي بالمدية

• الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية

### 3- شركات رأس المال المخاطر:

بالرغم أهمية هذا النوع من التمويل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل تقصير البنوك في لعب هذا الدور، إلا أن الاهتمام بهذا المجال لا يزال ضعيفا حيث أن عدد شركات رس المال المخاطر محدود ومتمثلي في شركتي ( FINALEP ) 1991 و (SOFINANCE) 2000<sup>1</sup>.

1 - بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة sofinance ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2007 م ، ماي، عدد 05.

### المطلب الثاني : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقتضي تحسين القدرة التنافسية، لأن عالمية المبادلات و التغيرات العالمية الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ظل هيمنة التكتلات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية، تفرض علينا إيجاد الطرق الحديثة و الناجعة في عملية تأهيل المؤسسات، التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب بل تتعدى ذلك إلى المحيط الاقتصادي ككل<sup>1</sup>. ويتمثل برنامج التأهيل في مجموع الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الإقتصاد التنافسي و اتخاذ عدة إصلاحات داخلية على المؤسسات الإنتاجية ، الإستثمارية ، التسويقية و غيرها و الذي يهدف إلى :

➤ إنعاش النمو الإقتصادي .

➤ تشجيع التنافسية ل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

➤ تسهيل الحصول على الخدمات المالية لتمويل احتياجاتها .

➤ تحسين الخدمة البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و في هذا الشأن قامت الدولة الجزائرية بتطبيق أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و ذلك بإنشاء مراكز لتسهيل ومشاغل للمؤسسات التي تلعب دورا هاما في مجال استقبال و احتضان و تدريب حاملي أفكار المشاريع لتجسيدها على أرض الواقع<sup>2</sup> .

كما قامت الدولة الجزائرية بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي تعمل على متابعة تنفيذ برامج تأهيل هذه المؤسسات ، و إعداد دراسات اقتصادية لمتابعتها و تنسيق نشاطات مراكز السير .

أيضا إنشاء وكالة دعم تشغيل الشباب و التي تساهم في تمويل تلك المؤسسات و بالتالي تعمل على قيامها و إنشائها ، و الصندوق الوطني للتأمين على البطالة و جهاز القرض المصغر .

إضافة لهذه البرامج تم أيضا إنشاء صندوق لتأمين القروض و صناديق ترقية التنافسية الصناعية .

### تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل التعاون الدولي

#### 1. برنامج ميذا (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> - د عبد الرزاق خليل د عادل نعموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، ملتقى المسئلة دور الدولة في الحد من البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، 2011/10/31 .  
<sup>2</sup> - د/ كساب علي ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها "، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ، ص 47-50 .

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن البرنامج يدخل في إطار التعاون الأورو-متوسطي، وانطلاقاً من هدفه الأساسي المتمثل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها، تم تحقيق إلى غاية 2004 حوالي 400 عملية تأهيل وتكوين في إطار الدعم المباشر.

و في هذا الشأن تم تخصيص ما لا يقل عن 66445000 أورو كغلاف مالي لتطبيق برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، منه 57 مليون أورو ممول من طرف الاتحاد الأوروبي لدعم هذا البرنامج، والمبلغ المتبقي على عاتق الجزائر الذي بدأ تطبيقه منذ أكتوبر 2000 ، و مدة صلاحية هذا البرنامج 5 سنوات 1.

### 2. التعاون مع البنك العالمي

يتم التعاون مع البنك العالمي و بالخصوص مع الشركة المالية الدولية (SFI) ، حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات لوضع حيز التنفيذ " بارومتر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها ، و سيتدخل أيضا هذا البرنامج في إعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.

### 3. التعاون الثنائي

في مجال التعاون الثنائي و خصوصا في مجال التكوين و الاستشارة ، باشر برنامج التعاون الجزائري الألماني (PME/CONFORM) تكوينه لمجموعة من الخبراء و الجمعيات المهنية، ثم قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن.

إضافة إلى ذلك هناك العديد من برامج التعاون الثنائي، و خاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة في ميدان تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كفرنسا و ايطاليا و اسبانيا و تركيا و كندا.

و تسعى الجزائر في هذا الميدان إلى اكتساب الخبرة الضرورية لتنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2.

<sup>1</sup> - مرجع سابق المجلس الوطني للاجتماع CNES ، ص16.

<sup>2</sup> - . 05 : p ; bulletin d'information économique N° 06 , année 2004 ; ministère de PME et l'artisanat .

## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث : مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

(1 مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

الجدول رقم (03): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للفترة (2007-2011)

الوحدة :مليون دينار جزائري.

2011		2010		2009		2008		2007		السنوات
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	نوعية المؤسسات
88.27	861	94.10	1204.02	93.58	1077.75	93.83	935.83	93.25	776.82	القطاع الخاص
11.73	189	5.90	75.45	6.42	73.88	6.72	67.37	6.74	56.18	القطاع العام
100	1050	100	1279.47	100	1151.62	100	1003.2	100	833	المجموع

المصدر من : إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة الصناعة والمنجم

نلاحظ أن القطاع الخاص المتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بنسبة وصلت 94.10 % نظرا للاهتمام المتزايد الذي توليه مختلف القطاعات الاقتصادية لهذه المؤسسات وتطبيق الكثير من الإجراءات التحفيزية . كما قضى على الفراغات التي تركها القطاع العمومي حيث هذا الأخير نجد مساهمته ضعيفة في القيمة المضافة وصلت إلى 11.73 % وهذا راجع إلى بعض الممارسات والنقائص التي يعاني منها القطاع .



## الفصل الثاني أسس وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### (2) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناصب الشغل

الجدول (04) : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناصب الشغل

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	السنوات نوعية المؤسسات
1869363	1728046	1676111	1577030	1274465	1233073	1064983	977942	888829	592758	القطاع الخاص
46132	48415	48086	48656	51149	52789	57146	61661	76283	71826	القطاع العام
1915495	1776461	1724197	1625686	1325614	1285862	1122129	1039603	965112	664584	المجموع

المصدر من : إعداد الطالب بناء على منشورات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الجدول نلاحظ أن مساهمات القطاع الخاص في مجال التشغيل من سنة 2004 إلى 2013 هيا في تزايد كبير بنسب تتراوح ما بين 70.69 % في سنة 2004 وصولا إلى 97.59% سنة 2013 وه ذا ما يدل على اهتمام المستثمرين في هذا المجال نظرا ل تسهيلات و التحفيزات الكبيرة المقدمة من الجهات الوصية وعلى رأسها وزارة الصناعة والمناجم وعلى عكس القطاع العام فهو يساهم بنسب ضعيفة تراوحت ما بين 8.75 % و 2.41 %

### خاتمة الفصل :

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تصنيف وخصائص هذه المؤسسات, وأهميتها والملاحظ أن هذا النوع من المؤسسات أنه في تطور مستمر من حيث عددها والتشريعات والقوانين المنظمة و المرافقة لها وذلك بعد ما كانت في فترة ما بعد الاستقلال لا تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة هذا إن دل على شيء إنما يدل على إدراك الدولة الجزائرية لأهمية هذه المؤسسات ودورها في التنمية الاقتصادية الشاملة.

## المبحث الأول : قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية

لم يعرف القطاع اهتماما على مستوى الولاية إلا بد اية من سنة 2006م وهي السنة التي تم فيها إنشاء مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالولاية، كحلقة ربط بين الوزارة المعنية والمؤسسات الصغيرة والمتوسط وبالتالي الإحصائيات المتوفرة هيا تخص الفترة 2007م-2015م

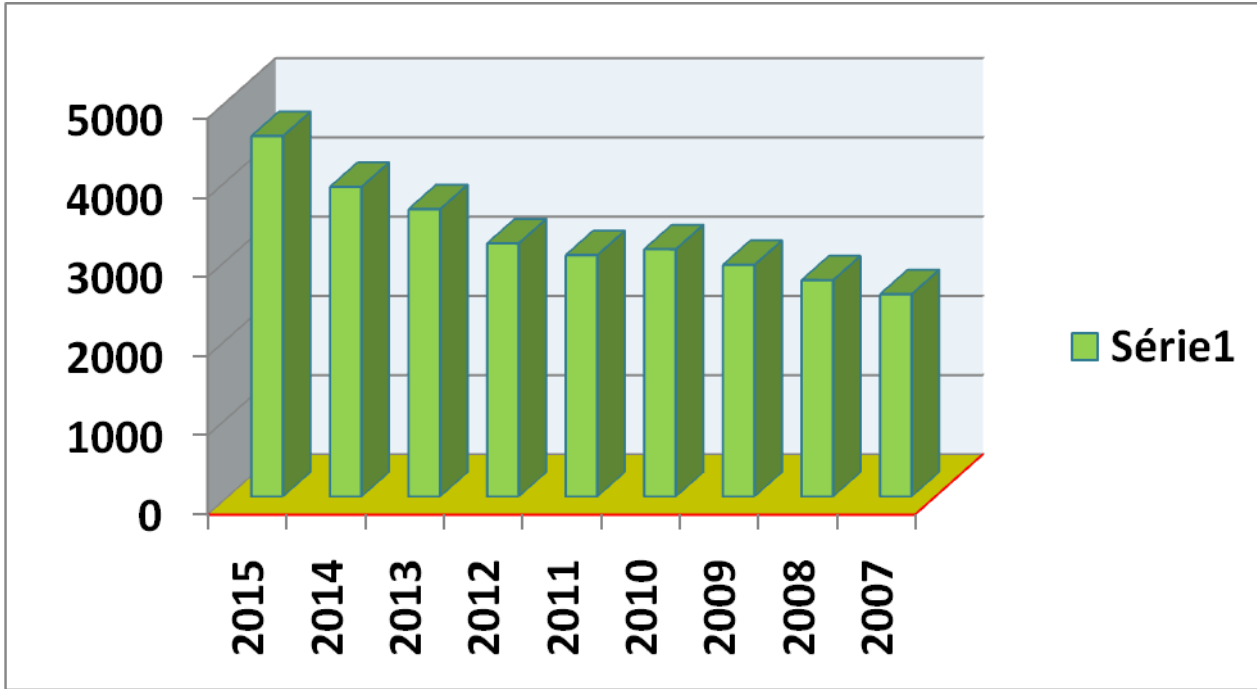
## المطلب الأول : مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار

### 1 تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط (2014-2015)

النشاط	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
تحويلية	75	261	279	164	172	402	612	1670	26
غذائية	54	102	165	207	222	308	316	450	414
الصناعة	23	65	85	125	154	225	357	539	132
البناء والأشغال العمومية والري	3798	3961	4366	4426	4359	4228	4866	5188	2670
الخدمات	553	627	711	865	826	1358	2307	2379	1308
المجموع	4503	5016	5606	5787	5733	6521	8458	10226	4550

المصدر : مديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار



المصدر : مديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار

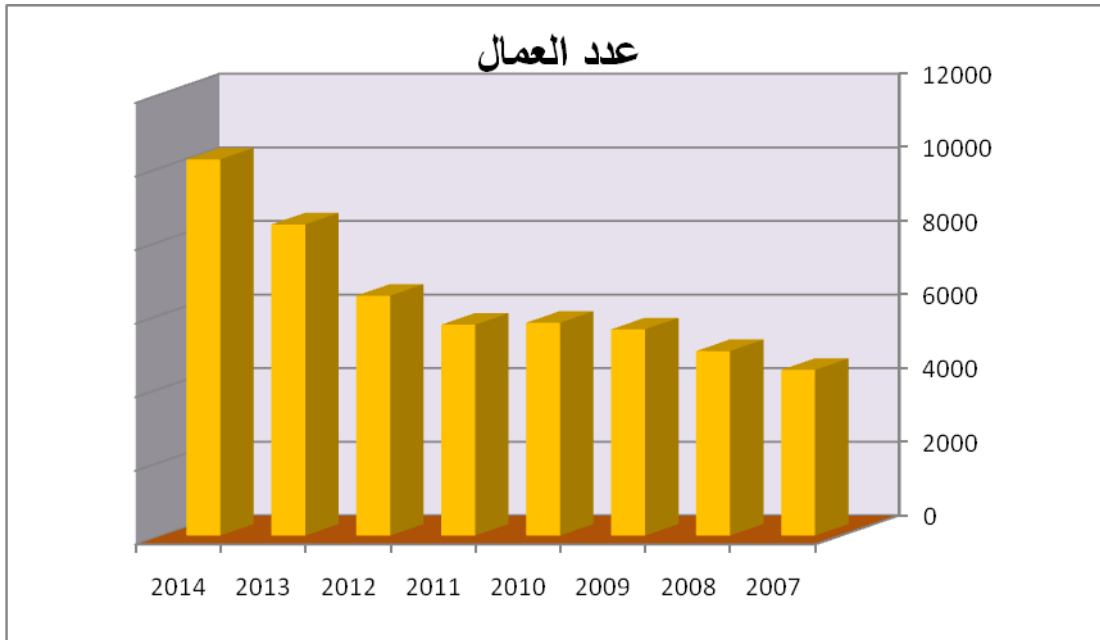
يمكن ملاحظة تزايد في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 2007 مع ملاحظة الانخفاض المفاجئ والمحسوس سنة 2011، وقد تم تفسير هذا الانخفاض من خلال المعالجة المعمقة لتشطيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى هيئات التسجيل "السجل التجاري" وكذا التصريحات لدى "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS"، والملاحظ أن قطاع البناء والأشغال العمومية مسيطر بدرجة كبيرة على قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بنسبة 58% وهذا ما يعكس توجه المؤسسات إلى ضمان الربح وعدم المغامرة أي التوجه الصناعات التي لا تحتاج يد عاملة مؤهلة بشكل كبير و أيضا لا تحتاج إلى تقنية عالية في الإنتاج .

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

### 2 تعداد مناصب عمل حسب السنوات لكل قطاع (2007-2014)

النشاط	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
تحويلية	75	261	279	164	172	402	612	1675
غذائية	54	102	165	207	222	308	316	459
الصناعة	23	65	85	125	154	225	357	612
البناء والاشغال العمومية والري	3798	3961	4366	4426	4359	4228	4866	5192
الخدمات	553	627	711	865	826	1358	2307	2401
المجموع	4503	5016	5606	5787	5733	6521	8458	10339

المصدر : مديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار



المصدر : مديرية الصناعة والمناجم لولاية ادرار

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التوظيف بنسبة كبيرة والقطاع الخاص يمثل أكثر من 30% من قطاع التشغيل في الولاية ونلاحظ أن مساهمة دائما قطاع البناء

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

---

والأشغال العمومية يساهم بنسب عالية وصلت 51%، ويعود ذلك إلى الإقبال الكبير على إنشاء مؤسسات تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية.

الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

3 تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر السنوات

م	2013		2012		2011		2010		2009				2008	2007		م
	العمال	م	العمال	م	العمال	م	العمال	م	العمال	م	العمال	م	العمال	م		
322	612	200	402	121	172	113	164	124	279	93	261	87	75	35		
80	316	79	308	77	222	74	207	69	165	55	102	34	54	25		
20	357	11	225	10	154	7	125	5	85	3	65	3	23	1		
2449	4866	2433	4228	2114	4359	2132	4426	2130	4366	2125	3961	2023	3798	1968		
1016	2307	905	1358	874	826	722	865	795	711	649	627	584	553	525		
3887	8458	3628	6521	3196	5733	3048	5787	3123	5606	2925	5016	2731	4503	2554		
+259		+432		+148		-75		+198		+194		+177		+188		

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

### 4 توزيع المؤسسات حسب البلديات لسنة 2014

المجموع	البلدية
2689	أدرار
57	بودة
60	تيمي
47	فنونغيل
25	تامست
32	تمنطيط
40	زاوية كنتة
35	انزجير
67	رقان
28	سالي
72	أولف
32	تمقطن
12	أقبلي
13	تيط
29	تسابيت
25	أسبع
510	تيميون
12	أولاد سعيد
32	أوقروت
20	دلدول
22	امطارفة
37	تينركوك
28	قصر قدور
34	شروين
22	ظلمين
19	اولاد عيسى
57	برج باج مختار
22	تيميابين
3628	المجموع



## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

---

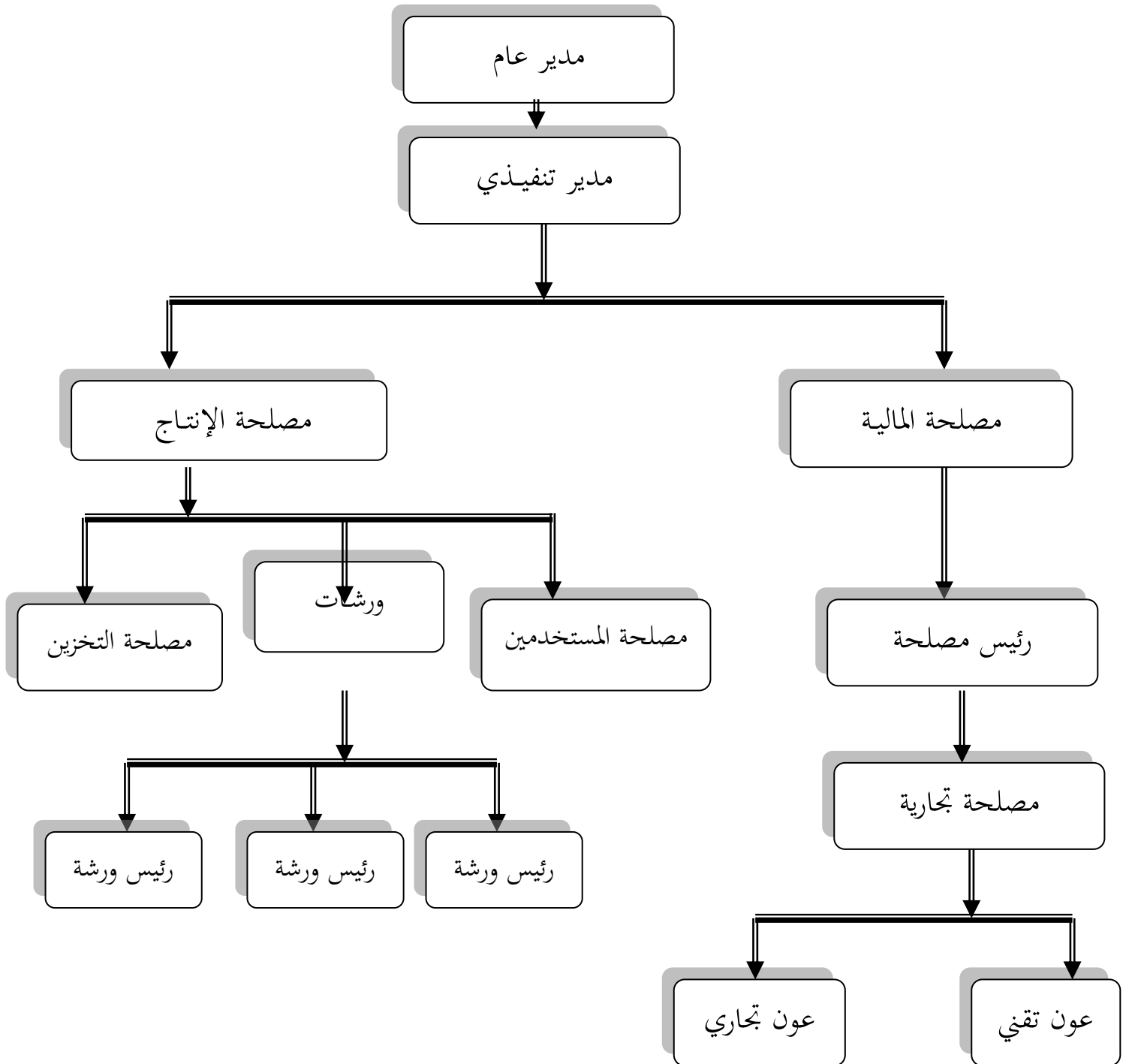
من خلال الجدولين السابقين يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما في قطاع النشاط الصناعي بالولاية بتوفير مناصب شغل وموارد مالية محلية وغيرها، ولكن توزعها الجغرافي والقطاعي لا يخدم القطاع على مستوى الولاية، فأغلب هذه المؤسسات تتواجد في المناطق الحضرية وتنشط أغلبها في مجال الخدمات في حين أن موارد وإمكانيات الولاية فلاحية وسياحية بالدرجة الأولى، لذلك فحتى تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفرصة لعب دور في ترقية النشاط الصناعي، لابد من تدخل الدولة بتوجيه أكبر وتنظيم يخدم مختلف مجالات النشاط بالولاية .

## المطلب الثاني : تقديم مؤسسة "E.CO.ME.S"

### 1.تعريف مؤسسة "E.CO.ME.S":

مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب ( **Entreprise de Construction Métallique du Sud** ) هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تقع في الجهة الجنوبية من مدينة أدرار. أنشئت عام 1990 بمعمل صغير للصناعات الحديدية واقتصر إنتاجها على منتج واحد وهو المكيف الصحراوي ومع مرور الوقت بدأت المؤسسة تسير التكنولوجيا وعملت على ترميم أجهزتها، وتوسيع طاقتها الإنتاجية باستثمار وتأمين الإمكانيات الموجودة وتجديد بعض الأجهزة وبذلك دخلت عقد جديد في صناعة منتجات جديدة معدات التبريد كمبردات الماء، وصناعة البيوت الصحراوية، ومؤخرا انتقلت الى مرحلة التكثيف المركزي وكذلك تطوير استغلال الطاقات المتجددة (الرياح، الشمسية) . كما احتفظت المؤسسة بالطابع الخاص الذي يميزها عن غيرها وذلك بفضل عمالها الأكفاء وكذا المسيرين من خبراء ومهندسين حيث قاموا بالبحث والتطوير في مكيف الجنوب ليتأقلم مع الظروف المناخية والاعتماد على الأساليب الحديثة في التصنيع . كما أنّ لها طاقة بشرية تقدر بـ 120 عامل في منصب دائم بغض النظر عن المناصب الموسمية خصوصاً في فصل الصيف.

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة "E.CO.ME.S":



### 3. منتجات مؤسسة "E.CO.ME.S":

- إنَّ الاهتمام الأول لدى المؤسسة هو صناعة المكيفات الهوائية الصحراوية ويعتبر نشاط صناعي - رئيسي للمؤسسة، وما يميز هذا المنتج هو أن 70% من المنتج تصنع في المؤسسة وتبقى 30 % تستورد من موردين وكانت عند بداية النشاط 70% كمواد مستوردة و 30% كمواد مصنعة في المؤسسة وهذه الأرقام تؤكد على استراتيجية المؤسسة في تطوير منتجاتها ، وهناك عدة صناعات أخرى متمثلة في تلحيم الحديد (أبواب، نوافذ، خزانات،...) وهي تسعى دوماً للإبتكار والبحث عن راحة وجذب المستهلك، وكذلك تقوم بصناعة الغرف الصحراوية نظراً لطلب الكبير الذي أصبح على هذا المنتج نظراً لوجود عدد كبير من الشركات على مستوى الولاية وهي في حاجة الى هذا المنتج وكانت تضطر الى طلبه من خارج الولاية وهو ما دفع المدير العام الى أخذ القرار في صنع المنتج ، ومؤخراً انتقلت إلى تطوير منتج المكيفات الهوائية واعتمدت التكييف المركزي وهذا المنتج مطلوب كثيراً من الشركات الخاصة والإدارات العمومية ، ومع توجه الحكومة الى استغلال الطاقات المتجددة بدأت المؤسسة في صناعة واستغلال الطاقات المتجددة (الرياح، الشمسية) وقامت المؤسسة بدراسة على المستوى المحلي اعتمدت على توسع الاستثمار في المجال الفلاحي ونظراً أن القطع الفلاحية هي بعيدة على المناطق السكنية من جهة ، وكذلك المشاكل الكبيرة التي واجهتها مؤسسة توزيع الكهرباء في تمويلها بالكهرباء من جهة أخرى، وهو ما دفع المدير العام الى أخذ قرار الإنتاج .

### 4. أهداف مؤسسة "E.CO.ME.S":

- إنَّ لكل مؤسسة هدف أنشأت من أجله ومؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب " E.CO.ME.S" تسعى لفرض نفسها على السوق الداخلي وكذا توسيع منتجاتها خارج السوق المحلي وكذا بغية تحقيق أكبر ربح ممكن وباستغلال جميع طاقاتها الإنتاجية وزيادة على ذلك فهي تحرص على:

- تحسين النوعية وذلك باقتراح منتجات جديدة.
- تحسين وبصفة متواصلة طرق صنع المنتجات في إطار التطبيقات الجديدة للصنع.
- العمل على إقناع الزبائن وتحقيقها لجميع المتطلبات وفي أي وقت ممكن.

### المطلب الثالث : المنافسة وتأثيرها على المؤسسة

#### المنافسة وتأثيرها على مؤسسة "E.CO.ME.S":

تسعى مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب "E.CO.ME.S" وبكل جهد وعزم بمختلف الطرق والوسائل للمحافظة على حصتها في السوق بمنتجاتها وذلك نظراً للمنافسة التي أصبحت تعيق نوعاً ما نشاطها من طرف القطاع الخاص فيما يخص منتجات معدات التبريد وكذلك الغرف الصحرأوية حيث توجد مؤسسة أخرى منافسة لها في نفس المجال.

وبالرغم من وجود منافسة إلا أنّ مؤسسة "E.CO.ME.S" استطاعت أن تفرض نفسها في السوق وتبقى هي الرائد وهذا راجع إلى الاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة التي تسعى من خلالها الوصول : لجودة منتجاتها وكسب ثقة المستهلك فيها.

## المبحث الثاني : الإدارة لإستراتيجية في مؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب "E.CO.ME.S":

### المطلب الأول: واقع الإدارة لإستراتيجية في مؤسسة "E.CO.ME.S":

إنَّ الإدارة الإستراتيجية لها دور كبيرا في تطور المؤسسة وفرض حصتها في السوق ولمعرفة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإدارة الإستراتيجية في الوصول إلى أهدافها ومن أجل ذلك لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** هل لدى المؤسسة إستراتيجية تتبعها ؟

**الجواب الأول:** صراحة لا توجد إستراتيجية واضحة متبعة من طرف المؤسسة ولكن نحاول ان نقوم بعملية التنبؤ عبر كامل مراحل كل منتج ونوفر مختلف الوسائل المناسبة لتحقيق الهدف المرجو والغالب يكون تغطية التكاليف وتحقيق هامش الربح .

**السؤال الثاني:** إذا لا توجد خطة إستراتيجية مصاغة ومكتوبة ؟

**الجواب الثاني:** لا توجد وإنما يمكن أن نقول كل مسؤول مؤسسة أو مدير يضع خطة أو إستراتيجية لوصول الهدف المخطط له ومن أجل ذلك يقوم باستغلال مختلف الوسائل المناسبة، والقيام بكل ما يلزم إلى إنجاح مشروعه وان يكون له طموح بتوسيعه إلى أقصى الحدود .

**السؤال الثالث:** هل لديكم أهداف تسعون للوصول إليها لكن على المدى الطويل ؟

**الجواب الثالث :** لم نفكر في المستقبل البعيد ولكن في كل عام تحدد أهداف مثل:المنتج (أ) نتوقع تحقيق منه هامش ربح معين ونعمل خلال العام للوصول إلى ذلك الهدف، يمكن القول أن هناك أهداف خاصة برقم الأعمال وتغطية المصاريف .

**السؤال الرابع :** هل هناك إستراتيجية نحو تطوير المنتج ؟

**الجواب الرابع :** لو تلاحظ أن المؤسسة دائما تسعى إلى تطوير منتجاتها ودليل ذلك كل مرة تدخل على منتوجها الرئيسي تقنيات جديدة وتحسينه بصفة عامة وذلك من خلال جلب الخبرة من الخارج بقيام دورات تكوينية على المنتج بنفسه أو إدخال آلات حديثة تساعد في جودة المنتج ، وفي هذا نؤطر عمالنا ونكونهم حتى تكون لنا يد عاملة مؤهلة وفي بعض الأحيان نقوم بالتوظيف حتى نحصل على منتج منافس في السوق.

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

- كما إننا نواكب الأحداث فأدخلنا عدة منتجات جديدة كالبيوت الصحراوية والطاقت المتجددة حيث رأينا بأنها لها إقبال والمؤسسة لها من الإمكانيات البشرية والتكنولوجية لولوج في هذا المجال في ما يخص الطاقت المتجددة المؤسسة لها تعاقدات مع خبراء من مصر لنقل الخبرة وتكوين العمال .

**السؤال الخامس :** هل هناك مشاركة للهيكل التنظيمي في وضع الخطط والقرارات ؟

**الجواب الخامس :** المدير العام في فترة سابقة كان يعقد اجتماع تقريبا كل شهر مع المدير التنفيذي ورؤساء المصالح ورؤساء الورشات من خلاله تناقش المشاكل على حسب المصلحة وتطرح الحلول وفي الاجتماع يقدم رؤساء الورشات تدخلات على المنتج بحكم أنهم تقنيون متخصصون مثلا اقتراح تغيير في المنتج في مرحلة ما، مع إعطاء الأدلة وإقناع المدراء ففي غالب الأحيان يلقي الاقتراح القبول ويكون التغيير يمس الهدف المرسوم (تكاليف ، مدة الانجاز، تمديد الوقت .....الخ) وبالتالي تغيير في طبيعة الهدف .

**السؤال السادس:** نظرتكم للمستهلك ؟

**الجواب السادس :** هو سبب تواجدها ومصدر تغطية مصاريف المؤسسة لدى نحاول دائما إدخال تحسينات على المنتج والبحث على كل ما هو جديد وإدخال التكنولوجيات الحديثة وفي هذا المدير العام أو المدير التنفيذي يسافرون الى مختلف البلدان الأوربية والأسبوية للبحث على تطورات جديدة نحو مختلف منتجاتنا وخصوصا حول المنتج الرئيسي (المكيفات الصحراوية) .

كذلك على مستوى التسويق نحاول تحديد سعر تنافسي ومن أجل ذلك هناك على مستوى المصلحة التجارية عون تقني مخصص بإعداد التكاليف حول كل منتج وحساب مصاريف تغطية الإنتاج حتى نتمكن من تحديد السعر المناسب لنا وللمستهلك .

ونحاول التقرب من المستهلك حيث فتحنا محل داخل المدينة من أجل اقتناء متطلباته منه وننقص عليه أعباء النقل ويمكن اعتباره كمحل إشهاري للمنتجات .

كذلك لدينا اعتمادنا خدمة ما بعد البيع وشهادة الضمان حول المنتج .

**السؤال السابع :** هل توجد منافسة في المحيط الذين تنشطون فيه ؟

**الجواب السابع :** في السابق لم تكن هناك منافسة بحسب كانت المؤسسة الوحيدة التي تنشط، ولكن مؤخرا بدأت عدة مؤسسات تنشط في نفس المجال وخصوصا منتج الغرف الصحراوية ومعدات التبريد

**السؤال الثامن :** هل هناك تعاون وتبادل خبرات بين المنافسين ؟

الجواب الثامن : لا يوجد أي تعاون بيننا وبين المؤسسات الأخرى .

### المطلب الثاني : تحليل واقع الإدارة لإستراتيجية في مؤسسة "E.CO.ME.S":

انطلاقا مما سبق نحاول أن نستنتج التوجهات الإستراتيجية لمؤسسة "E.CO.ME.S" ونستخلص مدى اهتمام المؤسسة بالإدارة الإستراتيجية وسنعرض ذلك من خلال البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

#### 1 تحليل البيئة الإستراتيجية الداخلية لمؤسسة "E.CO.ME.S" :

التحليل الاستراتيجي يساعد العوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة كما يساعد على معرفة موقعها في السوق والصناعة قياسا بمواقع المؤسسات الأخرى، ويساعد على استغلال الفرص الموجودة في البيئة، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة .

وسنتناول هذا الجانب من خلال عرض الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة لبلوغ الأهداف ومختلف التنظيمات الإدارية والمحصورة في : الهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية، وثقافة المؤسسة باعتبارهما عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المؤسسة، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمؤسسة (التسويق، الإنتاج) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف لدى المؤسسة .

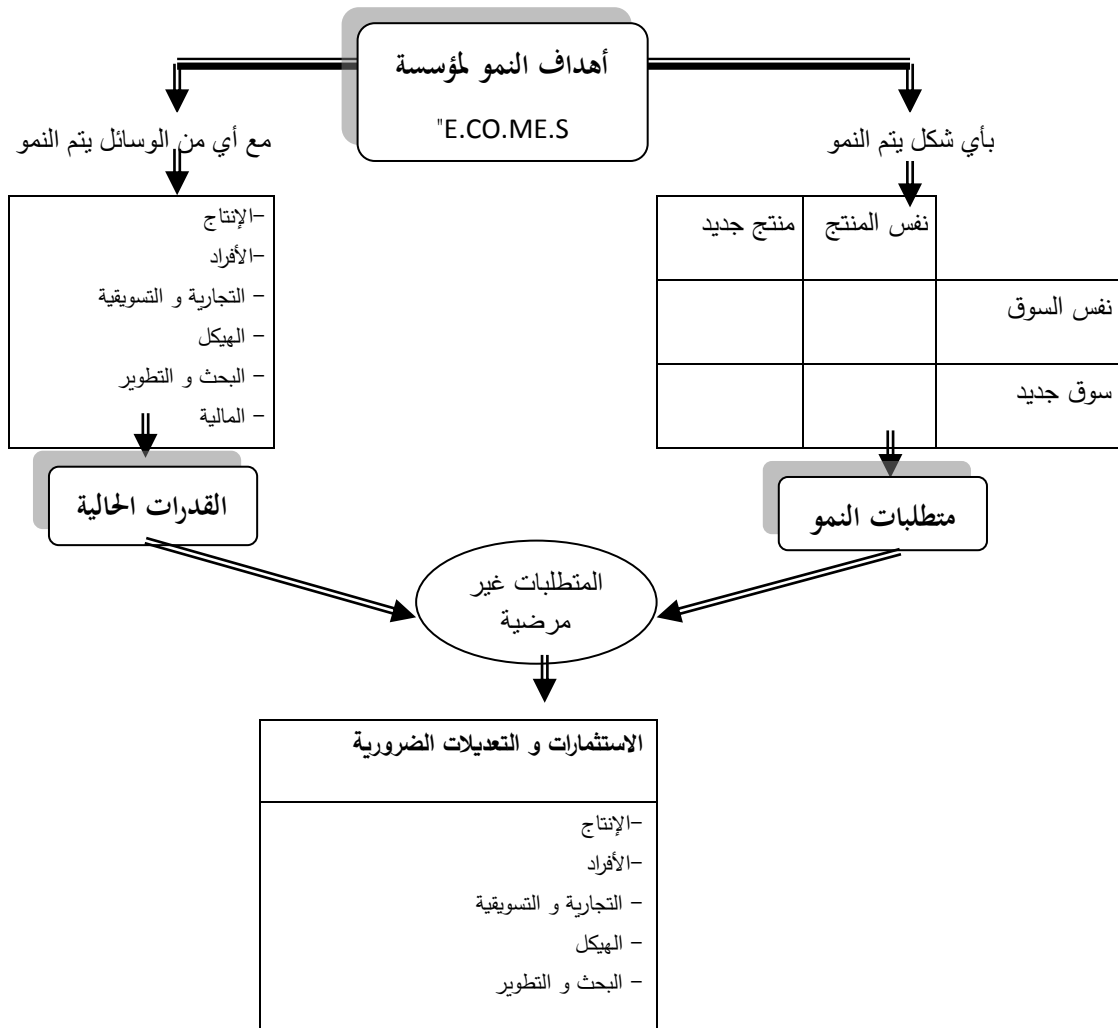
**مؤسسة "E.CO.ME.S" تنتهج المؤسسة إستراتيجية النمو:** من أجل توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق النمو عمد المدير العام لمؤسسة "E.CO.ME.S" إلى التوجه بتطبيق إستراتيجية النمو وبذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد، والتوسع في السوق، وزيادة الابتكارات الخاصة بالمنتجات ورفع من الجودة على مستوى مختلف أقسام المؤسسة ويمكن ذكر بعض الأسباب التي جعلت أخذ القرار :- الرغبة في السيطرة على السوق

-الرغبة في تعزيز مركزها التنافسي من خلال الرفع من حصتها السوقية

-نعرف أن المؤسسة تنشط في سوق معينة، أي البقاء في نفس الموقع وهذا يعني احتمال عدم الاستمرارية في الأجل الطويل .



الشكل رقم(02) : أهداف النمو لمؤسسة "E.CO.ME.S"



المصدر: مقابلة مع المدير التنفيذي لمؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب E.CO.ME.S بتاريخ 2016/04/27

لذا يجب على المؤسسة، توفير الموارد اللازمة ، والقيام بهيكل خاص يسمح لها بالنمو، مع الحفاظ على المرونة والقدرات الإبداعية، إن تنفيذ إستراتيجية النمو من طرف مؤسسة "E.CO.ME.S" يسمح لها بالابتعاد عن الأخطار المرتبطة بنمو الحجم، والتبعية، والتنوع، وزيادة التنافسية، وتعطيها القدرة على تعبئة مواردها الخارجية وزيادة مردودياتها وتخفيض أخطار فقدان المرونة والرقابة إضافة إلى كونها تساعدها على تجاوز العقبات الكلاسيكية المتمثلة في الامتناع عن النمو لأن حسب المدير العام المؤسسة هو يسعى نحو الاستمرار في السوق .

- مؤسسة "E.CO.ME.S" تعتمد إستراتيجية البحث والتطوير: ويظهر ذلك من خلال التطور الكبير الظاهر على منتجاتها وفي كل مرة تسعى مؤسسة "E.CO.ME.S" على إدخال لمسات وابتكارات جديدة على المنتجات مما يسمح لها بالريادة واستحقاق مركزها التنافسي .

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

**1-1 الهيكل التنظيمي :** من خلاله يعطى تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام من أجل تحقيق الأهداف ونلاحظ أن مؤسسة "E.CO.ME.S" أعطت اهتمام لهذا الجانب وطبقت هيكل يتماشى كثيرا مع هيكل الأقسام الإنتاجية، وهو يساعد المؤسسة على استثمار الكثير من طاقاتها، ويسمح بالاستفادة من خبرات ذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات وهو فعلا ما يقوم به المدير العام للمؤسسة كما عرضنا سابقا من خلال الأخذ بمعظم الاقتراحات المرفوعة من طرف رؤساء الورشات .

**2-1 ثقافة المنظمة والعوامل التسويقية :** على حسب تصريح المسؤول الأول في المؤسسة أعطى للعامل أهمية كبيرة وخصوصا الأيدي الفنية وأعتبرهم كشركاء في استثماره هذا ما أنعكس على مستوى الأداء، ويرى المستهلك هو سبب وجوده ومن خلال معظم السلوك المنتهج نحو المستهلك من تحديد سعر إلى خدمة ما بعد البيع توفير ضمان نحو المنتج هذا كله يوجي إلى مدى اهتمام بزبائنه .

**3-1 العوامل الإنتاجية :** نلاحظ ان مؤسسة "E.CO.ME.S" أعطت أهمية كبيرة لتكاليف الإنتاج وهذا ما هو واضح من خلال الهيكل التنظيمي بتخصيص عون تقني خاص بإعداد تكاليف المنتج على طول حياته وهذا ما يسمح بتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخطط لها هذا من جهة واهتمامها بالأسعار بوضع مصلحة تجارية خاصة بذلك باعتمادها على تقارير العون التقني، وهو ما يسمح بوضع أسعار تتماشى مع تكاليف الإنتاج من جهة أخرى .

اهتمام مؤسسة "E.CO.ME.S" باستخدام أحدث الأجهزة والمعدات الإنتاجية ذات المواصفات التكنولوجية المتطورة، وهذا يعني منتج ذو جودة عالية وتقليص في مدة الإنتاج وكذلك نقص في العمالة وبالتالي تقليص في التكاليف وهذا ما ينعكس على سعر المنتج .

## 2 تحليل البيئة الإستراتيجية الخارجية لمؤسسة "E.CO.ME.S":

الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة في هذا الصدد هي إستراتيجيات تنافسية يمكن حصرها في :

**1-2 إستراتيجية التميز :** استطاعت مؤسسة "E.CO.ME.S" أن تخلق مركزا تنافسيا قويا في مجال نشاطها، وذلك من خلال جعل درجة عالية من التميز لمنتجاتها وتسعى إلى عرض منتجاتها بصورة دقيقة ومركزة، مما يكسبها الولاء والوفاء من طرف الزبائن الذين اقتنوا المنتج وهو ما يكسب المؤسسة التميز من خلال الجودة .

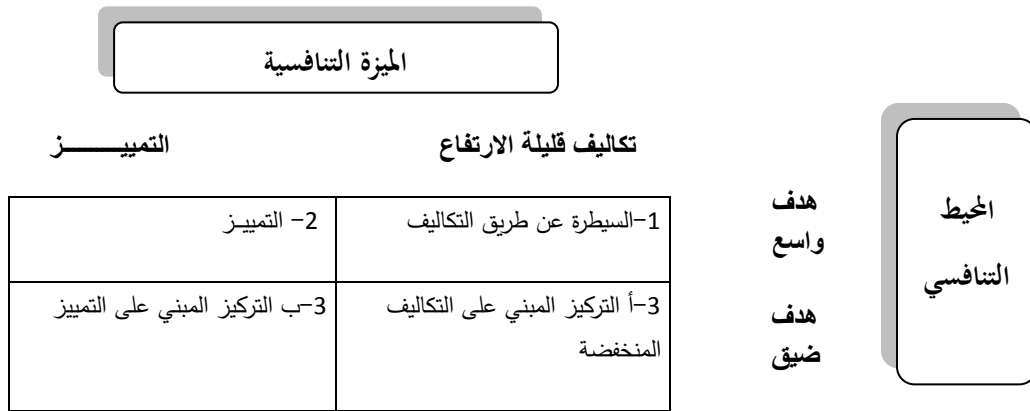
**2-2 إستراتيجية التكلفة المنخفضة :** تمكنت مؤسسة "E.CO.ME.S" من تخفيض تكلفتها الإنتاجية وذلك من خلال :

- استخدام الآلات المتطورة في العملية الإنتاجية .

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

- البحث على الموردين الملائمين مع مراعاة السعر وقدرته على توفير الطلب في أي وقت وعلى حسب الكمية حتى لا يكون هناك تأخير في العمل كذلك تعتمد على المورد الذي ينقل الخبرة ولا يحتكرها .
  - بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بمسألة التكلفة من خلال نشر الوعي بين العاملين داخل المؤسسة بتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مسألة ضرورية .
  - اللجوء إلى التسويق المباشر باعتماد المؤسسة على التسويق المباشر دون اللجوء إلى وسطاء .
  - استخدام تكنولوجيا إنتاجية متطورة حيث أن استخدام الآلات متطورة في العملية الإنتاجية كان من شأنه التقليل من عدد الوحدات المعيبة مما يترتب عنه زيادة إنتاجية المؤسسة من جهة وتقليل وحدة تكلفة الوحدة من جهة أخرى .
- ومن خلال إستراتيجية التمييز والتكلفة المنخفضة تسعى مؤسسة "E.CO.ME.S" تبذل قصارى جهدها للحصول على ميزة تنافسية وضمان استمرارها ، سواء بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، أو بفضل التميز المبني أساسا على الخدمات المقدمة للزبائن .

### الشكل رقم (03) : الاستراتيجيات المنتهجة من طرف مؤسسة E.CO.ME.S



المصدر: مقابلة مع المدير التنفيذي لمؤسسة البناءات المعدنية بالجنوب E.CO.ME.S بتاريخ 2016/04/27

### المطلب الثالث : تقييم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة "E.CO.ME.S"

سنحاول تقييم إستراتيجية مؤسسة "E.CO.ME.S" من خلال مصفوفة SWOT

التهديدات	الفرص	S-O-W-T
التكيف بين نقاط القوة والتهديدات إستراتيجية استقرار	التكيف بين نقاط القوة والفرص إستراتيجية هجومية	نقاط القوة
التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات إستراتيجية دفاعية	التكيف بين نقاط الضعف والفرص إستراتيجية تنافسية	نقاط الضعف

بالتالي فمصفوفة SWOT تشير إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتابع في نفس الوقت، وينصب تحليل هذه المصفوفة بصفة أساسية على تحديد الإستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها، وتتمثل هذه الإستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي:

1- إستراتيجيات هجومية: وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص، وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه الفرص، ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

2- إستراتيجيات الاستقرار: وهذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها، ويجب على الإستراتيجيات المتبناة في هذه الحال أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى .

3- إستراتيجيات تنافسية: في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الإستراتيجيات المختارة العمل للوصول إلى الحد من نواحي الضعف، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.

4- إستراتيجيات دفاعية: وأكثر المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها، والإستراتيجيات المجسدة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف .

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

جدول (09): تحليل نقاط القوة والضعف لمؤسسة "E.CO.ME.S" حسب مصفوفة swot

تقييم البيئة الداخلية		
<p>نقاط القوة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة والثقة بين العاملين .</li> <li>طاقة إنتاجية كبيرة.</li> <li>الحوافز المادية والمعنوية .</li> <li>سمعة وشهرة جيدة .</li> <li>تغطية جغرافية واسعة .</li> <li>احترام آجال التسليم .</li> <li>إطارات كفؤة في الصيانة .</li> <li>السرعة في جمع المعلومات والاتصال</li> </ul>	<p>نقاط الضعف :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مستوى تعليمي للعمال ضعيف .</li> <li>أغلب العمال لا يمتلكون خبرة مهنية .</li> <li>الإفتقار إلى تنشيط المبيعات .</li> <li>قطع غيار ذات بتكلفة عالية .</li> <li>عدم استعمال التكنولوجيا بشكل معم على مستوى جميع الورشات .</li> <li>قوة بيعية غير فعالة .</li> </ul>	تقييم البيئة الخارجية
<p>أهم الفرص :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لها مركز قيادي في السوق المحلية .</li> <li>علاقة طيبة مع الموردين .</li> <li>علاقة حسنة مع المستهلكين .</li> <li>يد عاملة متوفرة .</li> </ul>	<p>–استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة ،مع المحافظة على الوضع الحالي وذلك باستغلال الفرص وتعظيم نقاط القوة.على المؤسسة في هذه الحالة اتباع إحدى استراتيجيات النمو .</p> <p>–تشكيل فريق خاص بالتسويق.</p> <p>–على المؤسسة المحافظة على الوضع الحالي بإتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار.</p>	

## الفصل الثالث واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ادرار

<p>المؤسسة في هذه الحالة في وضع غير مرغوب فيه .ولو تأملنا نقاط الضعف وأهم التهديدات نجد أنه بإمكان المؤسسة تجاوزها أو القضاء عليها، لذلك يجب معالجتها بإتباع احدى استراتيجيات الاستقرار.</p>	<p>المؤسسة لها علاقات طيبة مع الموردين فعليها أن تتفاوض معهم لجلب مواد أولية بأسعار منخفضة، وجلب تكنولوجيا متطورة، ورفع جودة المنتج لمواجهة تهديدات السلع البديلة. على المؤسسة في هذه الحالة إتباع احدى استراتيجيات الاستقرار</p>	<p>أهم التهديدات : ارتفاع أسعار المواد الأولية . عدم وجود اليد الفنية المؤهلة . تسويقها مقتصر على السوق المحلي.</p>	
--	---	---	--

وفي الأخير على المسيرين القائمين على مؤسسة "E.CO.ME.S" الاهتمام بالمحيط الخارجي والداخلي ويجب تحليل وتحديد نقاط القوة و الضعف في المحيط الداخلي و الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي ومن ثم تحديد الاستراتيجيات الممكن إتباعها .

وبالتالي فمصفوفة SWOT تلقي الضوء على الدور الرئيسي الذي يلعبه تحليل محيط المؤسسة باستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في توجيه القرارات الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية .

## الخاتمة

إن ظهور العديد من التغيرات في بيئة المؤسسات من عولمة، انفتاح على الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية السريعة، بالإضافة إلى نقص الفجوة بين المنتج والمستهلك، أدت إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات التي صارت تسعى إلى البحث عن احتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم ومحاولة إشباعها الأمر الذي يحتم عليها السعي الجاد إلى اكتساب مزايا تنافسية قصد تحسين مركزها التنافسي في السوق أو المحافظة عليه في حالة وجود منافسة .

طالما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بإمكانياتها ومواردها المحدودة، فإن قراراتها لا تحتل العشوائية هذا ما يفرض عليها ضرورة تحديد توجهاتها الإستراتيجية، وتبنيها لمبادئ الإدارة الإستراتيجية يمكنها من اختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق إليها التلائم بين ظروفها الخارجية من جهة وإمكاناتها ومواردها من جهة أخرى، والذي يساعدها في خلق مجموعة من الخصائص تجعلها الأفضل بالمقارنة بمنافسيها مما يضمن لها النمو، الاستمرارية والبقاء .

ان دراستنا الميدانية لموضوع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية ادرار، ومن خلال البحث التطبيقي الذي أجريناه على مؤسسة "E.CO.ME.S"، خرجنا بصورة على أن هذه الأخيرة ليس لها مفهوم محدد لتدرك من خلاله الإدارة الإستراتيجية وهو ما وجدناه في الواقع العملي، وبقينا أن مؤسسة "E.CO.ME.S" لها إستراتيجية معينة بالرغم أنها لا تتضح إلا من خلال العمليات اليومية، وكذلك هي متبعة بشكل غير رسمي من طرف المدير أو المسؤول مع الاعتقاد يقينا أن الإدارة الإستراتيجية لها دور كبيرا في تطوير المؤسسة وبلوغ الأهداف .

وللإجابة على إشكالية البحث والتأكد من صحة وخطأ الفرضيات خلصنا من خلال فصول البحث الثلاث النظري والتطبيقي والذي نستطيع القول " إلى أي مدى تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة ومؤسسة E.CO.ME.S بصفة خاصة " بأن الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن ممارستها الإدارة الإستراتيجية يعني معرفتها لنقاط القوة والضعف باعتبار العوامل الداخلية للمنظمة ، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها مثل ( الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، انخفاض تكاليف الإنتاج )، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية والمتعلقة بالمحيط والعمل على مجابتهها .

ولتأكد من مدى صحة أو نفي الفرضيات المقدمة مسبقا :

- **الفرضية الأولى :** الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستغلال الفرص من خلال تحليلها للمحيط .

## الخاتمة

نؤكد صحة هذه الفرضية من خلال النتيجة التالية :

تعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية المتعلقة به ومن تم تحقيق التفاعل مع هذه الأخيرة من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفقا لما يساهم في استغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة بها أو على الأقل للتخفيف من وطأتها وتقليل عوامل الضعف الداخلية إضافة على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

- **الفرضية الثانية :** إن القائمين على تسيير مؤسسة E.CO.ME.S ليس لهم أي مفهوم حول الإدارة الإستراتيجية.

خلصنا من الدراسة الميدانية إن مسيري المؤسسة من خلال العمليات اليومية ينتهجون إستراتيجيات يسعون من خلالها إلى بلوغ الأهداف، ولكنها غير واضحة ولا تتضمن رسالة مصاغة تبين توجهات الإدارة .

- **الفرضية الثالثة :** بتطبيق الإدارة الإستراتيجية تزداد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .  
نؤكد صحة هذه الفرضية من خلال النتيجة التالية :

رأينا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تبني مزاياها التنافسية باعتمادها على عدة إستراتيجيات مثلا :

اعتماد إستراتيجية التكلفة المنخفضة والتي تهدف أساسا إلى تقليل التكلفة الكلية بالمقارنة مع المنافسين والتنبؤ بحجم الطلب، والتطورات التكنولوجية .

اعتماد إستراتيجية التميز والتي تهدف أساسا إلى خلق قيمة لدى الزبائن من خلال : التركيز على الجودة ، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، الابتكار.... الخ

### \*الاستنتاجات

من خلال العمل الذي قمنا به على المستوى النظري والتطبيقي على هذا الموضوع تمكنا من استخلاص جملة من الاستنتاجات .

- الإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وتعمل على بناء الأهداف الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها الفعالة بسبب دقة المعلومات .

- تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال التشخيص للعوامل



## الخاتمة

الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بالمؤسسة وتحليل الفرص المتاحة من متغيرات المحيط .

- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا في تحقيق الربحية للمؤسسة إضافة إلى تحسين المبيعات والإنتاجية .

### \* التوصيات

- على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لأنها تحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية .

- تدريب العاملين على كيفية إعداد الإستراتيجية ووضع الخطة لتنفيذ .

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراعاة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق رسالتها وبلوغ الأهداف .

- يجب على رؤساء ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستثمار في البحث والتطوير لتنمية القدرات الخاصة بها و استغلال المعارف وتشجيع الابتكار والإبداع .

- الحرص على استعمال وسائل الإدارة الحديثة وإتباع الأساليب العنوية لصياغة رسالة المؤسسة والرؤية الإستراتيجية قصد تحسين الأداء .

- يجب أن يمتلك رئيس أو مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة نظرة مستقبلية شاملة على وضعية مؤسسته .

- تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة بكل وضوح وفقا لإمكانياتها .

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبني إستراتيجية تعاون في ما بينها للتغلب على المشاكل ولمواجهة التحديات والمخاطر

- إنشاء وحدة لمراقبة وتقويم الإستراتيجية المرسومة وان تكون متخصصة ويجب على المؤسسة تزويدها بمختلف المعلومات عن الأقسام و المصالح .

## قائمة المراجع والمصادر

### ➤ المراجع بالعربية

#### ✚ - الكتب

- 1 - أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجداولي للنشر والتوزيع ، عمان 1996.
- 2 - توماس وهيلين ، دافيد هنجر (الإدارة الاستراتيجية) ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصالح ، مراجعة حامد سوادي عطية ، كامل السيد عذاب ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1990
- 3 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003
- 4 جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي الدار الجامعي ، مصر 2003.
- 5 د. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998
- 6 زين العابدين أسامة، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 7 عبد السلام عبد الغفور - إدارة المشروعات الصغيرة - دار الصفاء سوريا - سنة 2001.
- 8 عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارية الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
- 9 عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، اليمن، الطبعة الثانية، 2004
- 10 - علي حسين علي وآخرون (الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال) ، البيئة ، الوظائف الإستراتيجيات ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 1999
- 11 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية-منطور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن، ط1، 2007،
- 12 - كليفور د.م. بومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1998
- 13 - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، الأردن، 2004
- 14 - كتاب محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)، 2007
- 15 - محمد بلقاسم حسن بهلول، الإستثمار وإشكالية التوازن الجهوي " مثال الجزائر " ، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1990
- 16 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- 17 - مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005
- 18 - محمد العمري الماضي ، " الإدارة الإستراتيجية "، جامعة القاهرة، 2002
- 19 - نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، مكتب الجامعة الحديث ، الإسكندرية ، 2006
- 20 - نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003
- 21 - نادي العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعي، مصر، ط1، 2002.

## الملتقيات والتقارير

- 1-المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة " آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة والعشرون، جوان 2002، ص19.
- 2 -الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية ، الاغواط، 09/08/2002،
- 3 -بن يعقوب الطاهر، شريف مراد، المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،08افريل / 2008 .
- 4 -تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي، 2000
- 5 -د عبد الرزاق خليل د عادل نعموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية،ملتقى المسيلة دور الدولة في الحد من البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، 2011/10/31 .
- 6 -عبد الرزاق حميدي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة، مع الإشارة لبعض التجارب العالمية، الملتقى الدولي حول :إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- 7 -قدي عبد المجيد، دادان عبد الوهاب، محاولة تقييم برامج و سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، الملتقى الدولي- حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية ، 21 22 نوفمبر 2006 ، المركز الجامعي بالمدية

## القوانين والمراسيم

- 1 الجريدة الرسمية، القانون رقم 08/01 الصادر في 2008/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77 .
- 2 الجريدة الرسمية 1963 .
- 3 الجريدة الرسمية 1966
- 4 الجريدة الرسمية عدد رقم 24،19/أوت 1982
- 5 قانون رقم 11 -82 الموافق 21 أوت 1982، يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية ، عدد رقم 19، صادر بتاريخ 24 أوت 1982

## الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1 احمد محمد ، كرموش عبد العزيز : و اقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة مهندس دولة في التخطيط و الإحصاء ،2006.
- 2 -العربي عراز : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية ، رسالة ماجستير في الاقتصاد و الاحصاء التطبيقي ، الجزائر .
- 3 عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،1995.
- 4 -ميساء حبيب سلمان، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل استراتيجية التنمية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009 .

- 1 - أشرف محمد دوابه، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد الرابع، أكتوبر 2006
- 2 - بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة sofinance، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2007 م ، ماي، عدد 05.
- 3 - د جبار محفوظ، المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، ومشاكل تمويلها - مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، عدد 05 ،ديسمبر 2003
- 4 - د/صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة ،مجلة العلوم الاقتصادية ،وعلوم التسيير، سطيف الجزائر، العدد 03، 2004
- 5 - زرقين عبود، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد:17، المجلد 01، 2008
- 6 - كساب علي ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها " ، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003
- 7 - محمد الهادي مبارك، المؤسسة المصغرة : المفهوم و الدور المرتقب، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، سنة 1999 العدد 11

## ➤ المراجع بالفرنسية

- 1- Bulletin d'information économique N° 06 , année 2004 ; ministère de PME et l'artisanat
- 2- ESTALEY, R.MORSE, **La petite industrie moderne el le développement**. Paris, 2000, T1.
- 3- Ministre de la PME : Acte des assises nationales de la PME . janvier 2004