

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم تجارية

فرع: إستراتيجية

إعداد الطالب:

سلطاني محمد رشدي

التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:
واقعه، أهميته وشروط تطبيقه
حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة

نوقشت علنا يوم: ... /... /... أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	- د. عثمان حسن عثمان
مقررا	المركز الجامعي برج بوعريريج	أستاذ محاضر	- د. رحيم حسيين
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	- د. يعقوبي محمد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	- د. بن عيشي بشير

السنة الجامعية 2005 - 2006

ملخص :

أصبح بقاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرهونا بمدى قدرتها التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع؛ لذلك يتوجب على هذا النوع من المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية، ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الإستراتيجي.

لهذا فإن هذا البحث تناول شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يوضح أهمية هذا النمط التسييري، باعتباره حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها، بحيث يمكنها من التعامل مع مختلف تغيراته وعوامله المستمرة، ويمكنها كذلك من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرار؛ كما يتعرض هذا البحث للسياسات والآليات الفعالة ذات البعد الإستراتيجي التي تضمن تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتحسين قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية؛ التسيير الإستراتيجي؛ الرؤية الإستراتيجية؛ الإرادة الإستراتيجية؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé:

La survie de la petite et moyenne entreprise en Algérie demeure conditionnée par sa capacité concurrentielle. Or, le degré de cette dernière peut varier selon le style et la qualité du management adopté. De ce fait, il révèle très utile, pour ce type d'entreprises, d'acquérir un volontarisme stratégique et une vision claire du futur permettant de lui faire opter pour un management stratégique.

L'objet de cette étude porte sur les conditions d'application du management stratégique dans les PME algériennes. Il montre l'importance de ce type mangerial en tant que lien entre l'entreprise et son environnement. Le management stratégique donne à l'entreprise l'occasion de disposer de certains avantages concurrentiels durables assurant à l'entreprise une continuité et une pérennité. Cette étude a, aussi, essayé de traiter les politiques et les mécanismes présentant un sens et une vision stratégiques, et qui peuvent garantir la promotion et l'évolution des PME algériennes et améliorer leur capacité concurrentielle.

Les mots clés : La stratégie, le management stratégique, la vision stratégique, le volontarisme Stratégique, PME

الفهرس

	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة
01	الفصل الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته
02	تمهيد
03	1- ماهية التسيير الإستراتيجي
03	1-1- التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
03	1-1-1- مدرسة هارفارد (HARVARD)
04	1-1-2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي
05	1-1-3- مرحلة التسيير الإستراتيجي
06	2-1- تعريف الإستراتيجية
08	3-1- تعريف التسيير الإستراتيجي
09	4-1- أهمية التسيير الإستراتيجي
10	5-1- التمييز بين التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي
10	1-5-1- القرارات الإستراتيجية
10	2-5-1- القرارات الإدارية
10	3-5-1- القرارات العملية
12	2 - شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي
12	1-2- البعد الاقتصادي
12	2-2- البعد السياسي
13	3-2- البعد البيروقراطي (التنظيمي)
14	4-2- البعد المعلوماتي
16	3 - المسار الإستراتيجي العام
16	1-3- رسالة وأهداف المؤسسة
16	1-1-3- رسالة المؤسسة
16	2-1-3- الرؤية الإستراتيجية
17	3-1-3- أهداف المؤسسة
18	2-3- التشخيص الإستراتيجي
19	1-2-3- التشخيص الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة)
25	2-2-3- التشخيص الداخلي
29	3-3- أدوات التشخيص الإستراتيجي
30	1-3-3- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية: (BCG)

32	3-3-2 - نموذج مصفوفة الـ (ADL)
32	3-3-3 - مصفوفة ماكينزي (Mckinsey)
34	3-4-4 - الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة
34	3-4-1-1 - الإستراتيجيات الأساسية
36	3-4-2-2 - الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة
37	3-4-3-3 - الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات تنافسيتها
40	تمهيد
41	1- ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وأهميتها في الاقتصاد
41	1-1- صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	1-1-1- اختلاف مستويات النمو
41	1-1-2- تنوع الأنشطة الاقتصادية
41	1-1-3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي
42	1-1-4- تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	1-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44	1-3- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية
45	1-4- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات المحيط
47	2- طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
47	1-2- تسيير المؤسسة وتعقيده
48	2-2- خصوصيات تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	3- مظاهر التسيير الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
51	1-3- التخطيط الإستراتيجي
53	2-3- الإرادة الإستراتيجية
53	3-1-2- الرؤية الإستراتيجية كمصدر للإرادة الإستراتيجية
55	3-2-2- التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	3-3- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	3-3-1- الإستراتيجيات الأساسية
60	3-3-2- إستراتيجية التقاول
61	3-3-3- إستراتيجية التموقع
62	3-3-4- إستراتيجية المقاطعة
62	3-3-5- إستراتيجية الليونة التنظيمية
63	3-3-6- إستراتيجية التحالف
64	3-3-7- إستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي
66	4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة واقتصاد المعارف
66	4-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة

66	4-1-1-1 أثر العولمة على تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
67	4-1-1-2 تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة الدولية والمحلية
68	4-1-1-3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد
70	4-2-1-2 انتشار المعارف والتعليم النظامي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
70	4-2-1-1 انتشار المعارف تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	4-2-2-2 التعليم النظامي وإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	5- المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	5-1-1 الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير
74	5-1-1-1 التسيير المحافظ
74	5-1-1-2 التسيير المجازف
75	5-2-1-1 البيقطة الإستراتيجية
77	5-3-1-1 الجودة التنظيمية
77	5-4-1-1 الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة
78	خلاصة الفصل
79	الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات ترقيتها
80	تمهيد
80	1- الإطار التشريعي والمؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
80	1-1-1 تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
81	1-1-1-1 تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر
82	1-1-1-2 تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر
83	1-2-1-1 المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
84	1-2-1-2 وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	1-2-2-1 وكالة ترقية ودعم الاستثمارات، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
89	1-2-3-1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
90	1-2-4-1 تنظيمات أخرى
92	2- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تنميتها في الجزائر
92	2-1-1 واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
92	2-1-1-1 تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
99	2-1-1-2 نقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني
100	2-2-1 مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
100	2-2-1-1 مشاكل تنظيمية وإدارية
101	2-2-1-2 مشاكل التمويل
101	2-2-1-3 المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي
101	2-2-1-4 مشاكل أخرى
102	3- آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
103	3-1-1 ترقية المناولة والشراكة

103	2-3- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين قدرتها التنافسية
104	3-3- التعاون الدولي
104	3-3-1- برنامج "ميديا" (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
105	3-3-2- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية
105	3-3-3- التعاون مع البنك العالمي
105	3-3-4- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
105	3-3-5- التعاون الثنائي
106	3-4- ترقية التشاور
106	3-5- تطوير آليات التمويل
107	3-6- تطهير العقار الصناعي وتنظيمه
108	4- ملاحظات تقويمية حول البعد الإستراتيجي في السياسات والآليات السابقة
108	4-1- البعد القانوني-التنظيمي
108	4-2- البعد المؤسسي
109	4-3- البعد التمويلي
110	4-4- البعد المعلوماتي
111	خلاصة الفصل
112	الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة
113	تمهيد
113	1- الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
113	1-1- أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة
113	1-1-1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
116	1-1-2- أساليب التحليل المستخدمة
118	1-2- مجالات الدراسة
118	1-2-1- المجال المكاني
119	1-2-2- المجال الزمني
120	1-3- عينة الدراسة
121	2- خصائص الصناعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة
124	3- عرض وتحليل البيانات الميدانية
124	3-1- عرض وتحليل بيانات الاستثمار
146	3-2- تحليل نتائج المقابلة
149	خلاصة الفصل
150	خاتمة
158	قائمة المراجع
167	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي	10
02	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	21
03	مصفوفة ماكينزي	33
04	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	44
05	بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .	52
06	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد	68
07	التطور السنوي لحجم المشاريع المصرح بها لدى وكالة (APSI)	86
08	المشاريع الاستثمارية حسب شرائح العمال المصرح بها لدى (APSI) خلال الفترة (1993-2000)	87
09	ملخص عام لملفات الاستثمار المقدمة لدى (ANDI)	89
10	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	94
11	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال	95
12	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط لسنتي 2003، 2004	96
13	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط لسنة 2002.	97
14	التوزيع الجغرافي للمؤسسات للصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر	98
15	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب ولايات الوسط	98
16	تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص خلال 1994 - 1998.	100
17	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 01	121
18	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 02	122
19	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 03	122
20	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 04	123
21	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05	124
22	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05	124
23	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 06	125
24	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07	125
25	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07 - أ	125
26	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07 - ب	126
27	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07 - ج	126
28	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 08	127

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
29	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 09	127
30	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 10	128
31	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 11	128
32	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 12	129
33	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 13	129
34	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 14	130
35	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 15	130
36	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 16	131
37	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 17	131
38	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 18	132
39	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 19	132
40	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 20	133
41	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 21	133
42	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 22	133
43	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 23	134
44	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 24	134
45	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 25	135
46	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 26	135
47	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 27	136
48	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 28	136
49	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 29	137
50	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 30	137
51	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 31	137
52	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 32	138
53	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 33	138
54	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34	139
55	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34	139
56	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 35	140
57	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36	140
58	إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36	140
59	يوضح صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رؤية إستراتيجية بعد 5 سنوات، والتي تقوم بصياغة الأهداف	141
60	يبين صنف المؤسسة، ووجود خطة تنمية إستراتيجية	142
61	يبين صنف المؤسسة، والتوقعات بالنسبة للفترة القادمة	143
62	الارتباط بين هيئة البحث والتطوير وخطة التنمية الإستراتيجية وإستراتيجية البحث والتطوير	144
63	الارتباط بين صورة المؤسسة وصياغة أهدافها	145

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG)	01
11	التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة	02
18	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	03
20	مراحل التشخيص الإستراتيجي	04
22	نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر)	05
28	سلسلة القيمة	06
30	مصفوفة الـ (BCG)	07
32	مصفوفة الـ (ADL)	08
49	القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	09
54	الرؤية الإستراتيجية للمقاولين	10
55	شبكة تحليل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي	11
58	أنواع التصور الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	12
58	مكونات حادثة التقاؤل	13
60	الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	14
65	أهداف النمو	15
72	نموذج التعلم والتغيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	16
76	اليقظة وحجم المؤسسات	17

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
168	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنتي 2003 و 2004	01
169	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر حسب قطاعات النشاط لسنتي 2003 و 2004.	02
170	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنتي 2003 و 2004	03
171	الاستثمار الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	04
178	قائمة الأسئلة التي تضمنتها المقابلة مع بعض مديري الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة	05

مقدمة

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

يعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق. ولقد تبلورت وتطورت الأفكار الأولى لهذا التسيير في إطار المؤسسات الكبرى، على اعتبار أنها تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية ، التي تسمح بتجسيد القرارات المنبثقة عنه وتحمل تكاليفه، وفقا للمواصفات التي تقترحها مكاتب الاستشارة، أو التوصيات التي يقدمها الباحثون، أو حتى النتائج التي تتوصل إليها مخابر المؤسسات.

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

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

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

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

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

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

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

ما هي أهمية وشروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر؟.

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات النوعية الآتية:

- ما هو مفهوم التسيير الإستراتيجي؟
- ما هي شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي؟
- ما هو المسار الإستراتيجي العام للمؤسسة؟
- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي خصائصاتها؟
- ما هي مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما مدى توفر شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعتمد فعلا تسييرا

إستراتيجيا؟ وما هي مؤشرات ذلك؟

أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر الموالية:
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - توجه الجزائر إلى الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، أدى إلى صدور القوانين المشجعة على تأسيس وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إعطاء أهمية كبيرة للاستثمار الخاص، والسماح لها بالاستثمار في الكثير من المجالات، التي كانت حكرًا على المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع العام؛
 - باعتبار أن التسيير الإستراتيجي هو النمط الذي يحدد العلاقات بين المؤسسة والمحيط، ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممارسة التسيير الإستراتيجي، لتأمين مواردها، وتعظيم فوائدها، وتفادي مخاطر المحيط؛
 - يعتبر التفكير الإستراتيجي إحدى الأدوات الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مختلف الأنشطة الاقتصادية لاستثمارية، التي تمكن من النظر إلى المستقبل، ووضع القرارات الإستراتيجية المناسبة؛
 - قلة الدراسات في مجال تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف البحث:

- تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث إلى الوصول إليها فيما يلي:
- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
 - معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط؛
 - معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - معرفة ما مدى تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أهميته في تحقيق هدفه النمو والبقاء؛
 - التعريف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.

منهج البحث:

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

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكثيف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي.

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- ما هي أهمية التسيير الإستراتيجي؟
- ما مدى فعالية التسيير الإستراتيجي في دراسة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها؟
- 2- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي بها.**

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية؟
- هل تقوم هذه المؤسسات بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه؟ وهل تقوم بمسايرة تغييراته؟
- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات تنافسية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف الأطراف ذات المصلحة معها؟
- هل تمتلك هذه المؤسسات نظاما فعالا لجمع وتحليل المعلومات؟
- 3- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية، ولا تعير الأهمية المناسبة للتسيير الإستراتيجي.**

ونكشف عن هذه الفرضية أيضا بالمؤشرات التالية:

- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رؤية إستراتيجية واضحة؟
- هل تولي هذه المؤسسات أهمية كبيرة للتسيير الإستراتيجي؟

- هل تهتم هذه المؤسسات بالبحث والتطوير؟
- هل لهذه المؤسسات قدرات إستراتيجية تسمح لها بتبني سلوك إستراتيجي فعال؟

حدود البحث:

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

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

سنركز من خلال هذا البحث على التسيير الإستراتيجي دون التسيير العملي، أي أننا سنهتم بكيفية صياغة الإستراتيجية دون التطرق إلى كيفية تنفيذها والرقابة عليها.

الدراسات السابقة:

إن المسح المكتبي الذي قمنا به للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في موضوع بحثنا هذه، مكننا من حصرها في جانبين، الجانب الأول تعلق بالدراسات التي بينت دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، والجانب الثاني وهو الجانب التمويلي لهذه المؤسسات مما يعطي أكثر أهمية لدراستنا هذه لانفرادها بدراسة الجانب الإستراتيجي لتسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذا وقد استعنا ببعض الدراسات السابقة، والمتمثلة في:

1- رسائل الدكتوراه:

الدراسة الأولى: " المحيط والتسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet)، من تقديم: Gael GUEGUEN جامعة مونتبولي (Montpellier I)، فرنسا، ديسمبر 2001.

تناول الباحث في البدايات علاقة المحيط بعملية تحليل المؤسسة، ثم انتقل إلى تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصائص العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بمحيطها؛ بعد ذلك قام الباحث بعرض التصرفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وفق المحيط الذي تعمل فيه، و دراسة الثنائية (محيط/إستراتيجية) لهذا النوع من المؤسسات؛ وبعدها حدد الباحث العناصر الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الإنترنت، المتمثلة في الاقتصاد الجديد، و مؤسسات الاقتصاد الجديد؛ وبعدها قام بتصوير نمط تسيير إستراتيجي خاص للمؤسسات قطاع الإنترنت.

الدراسة الثانية هي الدراسة التي قدمها الباحث الداودي الشيخ، بعنوان " نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999.

تناول الباحث في البداية تعريف وشرح للمصطلحات الأساسية المستعملة في الدراسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين المؤسسة والمقاول والتنمية من منظور النظرية الاقتصادية؛ ثم انتقل إلى مكانة الفعالية والكفاءة والإستراتيجية في تسيير المؤسسة عبر مختلف مدارس التسيير، ومدارس الفكر الإستراتيجي بعد ذلك قام بعرض وتحليل قطاع الإسمنت في الجزائر؛ ثم انتقل إلى تحليل المراحل التي مر بها تنظيم قطاع الإسمنت في الجزائر؛ وبعدها تناول الباحث تحليل سوق الإسمنت على المستويين العالمي والجزائري؛ ثم قام بتشخيص إستراتيجي لمؤسسات القطاع باستخدام بعض أدوات التحليل الإستراتيجي؛ وفي الأخير وضح الباحث آفاق التسيير الإستراتيجي الفعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر.

2- مذكرات الماجستير:

الدراسة الأولى تطبق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق (حالة المؤسسة الوطنية للدهن) من إعداد الباحث مداح عرايبي الحاج، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.

تناول الباحث في البداية المفاهيم النظرية للموضوع مثل التخطيط، المؤسسة، والإستراتيجية؛ ثم تطرق إلى مفهوم المؤسسة بربطه بالتطور الإستراتيجي؛ ثم انتقل بعد ذلك إلى طرح طرق ومناهج التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، مع اتباعه بتفصيل الخيارات الإستراتيجية المختلفة، ومناهج تحديد ها؛ بعد كل هذا انتقل الباحث إلى دراسة الحالة المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للدهن من خلال عنصري : التخطيط، والإستراتيجية، وحاول الباحث في الأخير استخلاص العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثانية هي الدراسة التي قدمتها الباحثة فيروز شين، بعنوان "محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة)" قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003.

تناولت الباحثة في البداية المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، ومراحل تطورها؛ ثم انتقلت إلى الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة؛ وبعدها قامت بتقديم مراحل عملية تصميم الإستراتيجية، وعملية تنفيذها والرقابة عليها؛ وفي الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: هي الدراسة التي قدمها الباحث عثمان خلف، بعنوان " دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية (حالة الجزائر)"، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.

شملت الدراسة أربعة فصول، حيث تناول الباحث في الفصل الأول ماهية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومختلف أشكالها، وكذا مكانة هذه الصناعات في التنمية الاقتصادية؛ أما الفصل الثاني فتناول فيه إستراتيجية التنمية المتبعة في الجزائر، وإلى سياسة تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة؛ أما الفصل الثالث فقد كان عبارة عن دراسة تحليلية إحصائية لتطور هذا القطاع، من حيث المساهمة التي يقدمها في التنمية الاقتصادية؛ وتناول الباحث في الفصل الرابع والأخير الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه الصناعات.

الدراسة الرابعة: "إنشاء وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الدول النامية (حالة الجزائر)"، من تقديم الباحثة قويقح نادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001/2000.

شملت هذه الدراسة قسمين منفصلين، حيث تناولت الباحثة في القسم الأول المفاهيم النظرية للموضوع، وخصائص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها، والمشاكل التي تعيقها في البلدان النامية؛ وانتقلت إلى مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا السياسات التي تبنتها بعض الدول النامية.

أما القسم الثاني من هذه الدراسة فخصصته الباحثة إلى دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر، حيث تطرقت إلى فيه إلى الإطار التشريعي والتنظيمي لهذا القطاع، وكذا المعطيات الإحصائية حوله؛ ثم انتقلت إلى إبراز دور هذا القطاع في التنمية الوطنية، ومختلف المشاكل التي تواجهه.

هيكل البحث:

بناء على طرح الإشكالية، وأهداف الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول؛ الفصل الأول مبني على مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته؛ حيث سنتعرف في البداية على ماهية التسيير الإستراتيجي، وذلك بتناول مختلف التطورات التاريخية للفكر الإستراتيجي، وكذا مفهومه، وأهميته؛ وباعتبار أن تطبيق التسيير الإستراتيجي يتطلب توفر مجموعة من الشروط، سنتطرق إلى شروط تطبيقه، والمتمثلة في البعد الاقتصادي، السياسي، البعد البيروقراطي (التنظيمي) المعلوماتي؛ وبما أن صياغة إستراتيجية المؤسسة تتطلب الـ سير وفق خطوات محددة تكون في مجملها المسار الإستراتيجي العام، انطلاقاً من صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، إلى عملية التشخيص الإستراتيجي وأدواته؛ ثم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

وباعتبار أننا بصدد دراسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سنقوم في الفصل الثاني بالتطرق إلى السلوك الإستراتيجي لهذه المؤسسات، بدءاً بتناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الاقتصاد، وذلك بالتطرق إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا أهميتها في التنمية الاقتصادية، والخصائص التي تتميز بها في ظل محيط الشيء الثابت فيه هو التغير؛ ثم نتناول طبيعة التسيير في هذه المؤسسات والخصائص التي تميزه، بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش في محيط شديد التغيرات، فلا بد لها من تبني نمط تسييري يضمن لها مسايرة هذه التغيرات، لذلك سنتطرق إلى مظاهر التسيير الإستراتيجي في هذه المؤسسات وهو محور بحثنا -، حيث سنتناول فيه التخطيط الإستراتيجي، والإرادة الإستراتيجية، والرؤية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وكذا الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها؛ وبعدها نتناول مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة واقتصاد المعارف؛ ثم المحددات التنافسية لهذه المؤسسات. والجزائر كغيرها من الدول النامية، اهتمت مؤخراً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتجسد ذلك من خلال القيام بإنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات، الأمر الذي جعلها تعتبر البلد العربي الوحيد الذي خصص وزارة لهذه المؤسسات؛⁽¹⁾ لذلك سنتطرق في الفصل الثالث إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآليات ترقيتها، وذلك بتناول الإطار

(1) : بناء على كلمة ممثل وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد: بوتريف عبود، على هامش افتتاح الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 04/03 ماي 2005.

التشريعي لهذه المؤسسات، ومشكلات وعوائق نموها في الجزائر، وكذا آليات ترقيتها، ثم نتناول بعض الملاحظات التقويمية حول البعد الإستراتيجي في هذه السياسات والآليات.

أما الفصل الرابع والأخير، فيمثل الدراسة الميدانية حول التسيير الإستراتيجي في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة؛ ونتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة، وكذا مجال وعينة الدراسة؛ ثم ننقل الخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ وأخيرا سنقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة.

وختمنا هذا البحث بخاتمة، تضمنت ثلاثة أجزاء، الأول يتناول الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، أما الثاني فيتضمن الاقتراحات التي يمكن إيدائها بناء على الاستنتاجات، وأخيرا طرح مجموعة من الإشكاليات خاصة بالموضوع كأفاق مستقبلية لهذا البحث.

صعوبات البحث:

ونحن نقوم بإنجاز هذا البحث، واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، وكذا بغية تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- رغم الضجة الوطنية والعربية حول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن المادة العلمية لهذا الموضوع تبقى تفتقر لكثير من الدراسات والبحوث من قبل الباحثين الاقتصاديين، بمعنى نقص المراجع.

- نقص المعطيات الإحصائية وتضاربها في كثير الأحيان، وإن كان بعضها مقاما من جهة واحدة، هذا مع تسجيل نقص كبير في البيانات التي تحتاج إلى الدراسة في هذا المجال.

- صعوبة توزيع الاستمارة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضع الدراسة، نتيجة صعوبة الدخول إلى هذه المؤسسات، سواء العمومية منها أو الخاصة، إذ أنها تغلق الأبواب في وجه الباحثين.

تمهيد:

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

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصوصية، وبروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم؛ إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية المدير الإداري، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد إستراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها.

ويمثل مدخل التسيير الإستراتيجي محاولة إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه؛ حيث يهتم التسيير الإستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة؛ ولضمان إنجاز الأهداف فإنه لا بد من اعتماد مدخل التفكير الإستراتيجي من قبل المؤسسات، وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المؤسسات وتعثرها، في حين حققت المؤسسات الأخرى وجودا متميزا وامتدادات تنظيمية واسعة، فضلا عن القدرات والمؤهلات التي تمتلكها لإنشاء المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر.

إن ممارسة التسيير الإستراتيجي تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم. واعتمادا على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة عناصر، حيث سنتناول في البداية إلى ماهية التسيير الإستراتيجي، ثم ننقل إلى شروط تطبيق هذا النمط من التسيير، وبعدها نستعرض أهم المراحل التي يمر بها التسيير الإستراتيجي متجسدة في المسار العام الإستراتيجي.

1 - ماهية التسيير الإستراتيجي:

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، لذا نرى أنه ينبغي الـ تسبيق عرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، ومفهوم الإستراتيجية، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي.

1-1- التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي:

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

1-1-1- مدرسة هارفارد (HARVARD) :

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث⁽¹⁾ حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة؛ وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مملاً إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

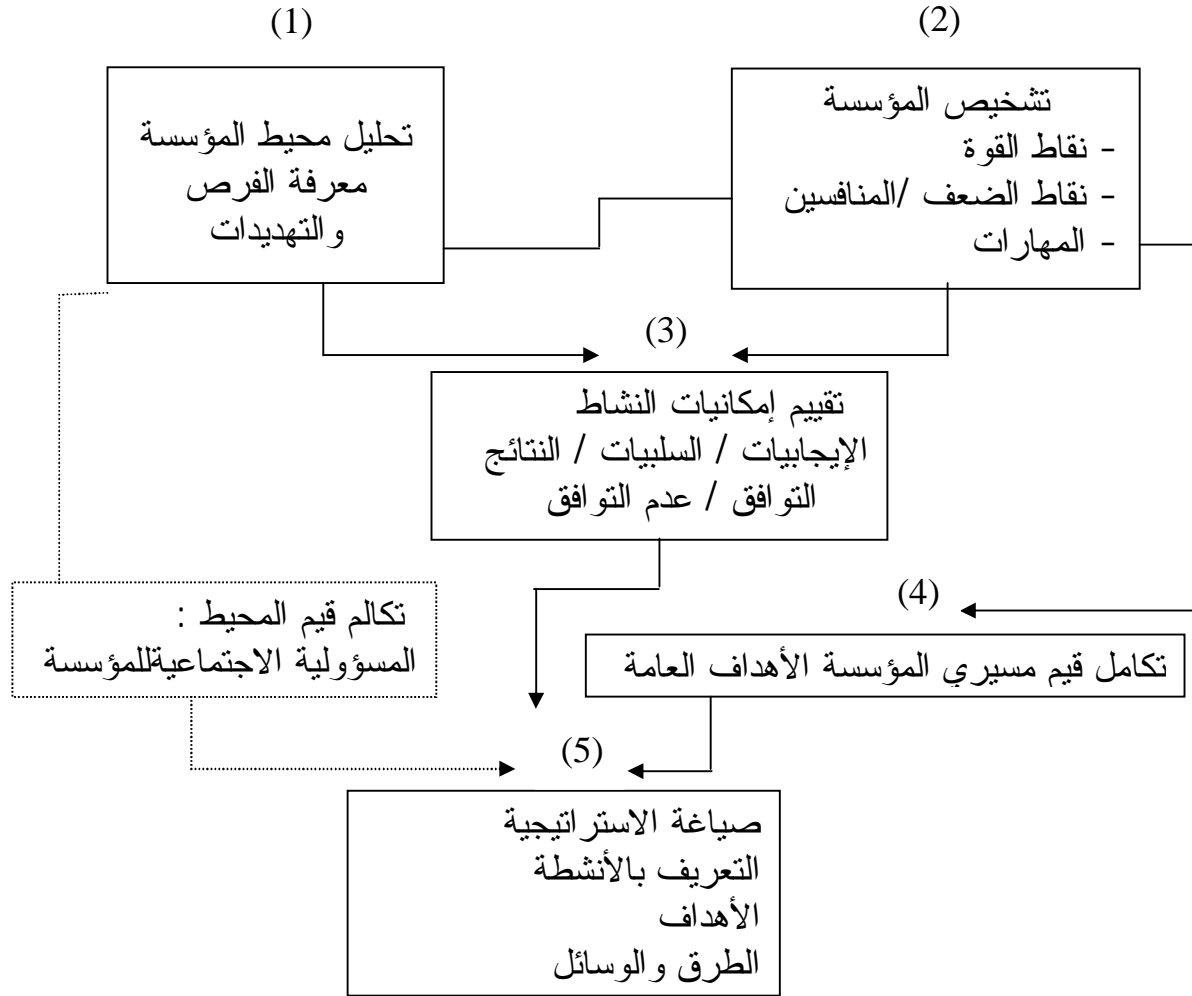
ومع بداية سنوات الستينيات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وإيديولوجياتهم وقيمهم⁽²⁾.

وقد كتب كل من Guth و Andrews و Christensen و Learned سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط ويوضح الشكل رقم (01) خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG).

(1) : Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, Stratégie D'entreprise (Antianuel), Economica, Paris, 1985, P12.

(2) : Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, Management Stratégique, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1994,

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



Suorce: Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, op.cit, P13.

1-1-2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

ظهر التخطيط للإستراتيجي في الفترة ما بين 1965- 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية, حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الإستراتيجي, وكان لـ أنسوف "Ansoff" دورا كبيرا في ذلك , حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها ⁽¹⁾ واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (SWOT) الذي يقوم على تحليل الفرص والتحديات التي يفرزها المحيط , وتحديد

* نموذج SWOT : هو نموذج تحليل عناصر القوة والضعف, والفرص والتحديات, و SWOT هي كلمة مركبة من الحروف التي معناها عوامل القوة : Strengths , عوامل الضعف: Weaknesses , الفرص المتاحة: Opportunities , التهديدات: Threats) .
(1) مداح عرابي الحاج, تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق, رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, فرع التسيير , جامعة الجزائر, الجزائر, 1997, ص19 .

نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية⁽¹⁾.

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد؛ وطرحنا فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع Mckinsey، ADL، BCG، اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل مغلطة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت بـ"منحني الخبرة"؛ هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينيات والثمانينيات. وتسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح وتأخذ المصفوفات بعين حساب نمو قطاع أنشطة المؤسسة؛ فبالنسبة لبعد مصفوفة الـ BCG هما: معدل النمو/الحصة السوقية؛ أما بعدا مصفوفة الـ ADL فيتمثلان في: الوضعية التنافسية/نضج المهنة؛ بينما مصفوفة الـ Mckinsey فهما: القوة التنافسية/جاذبية السوق.

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

1-1-3- مرحلة التسيير الإستراتيجي:

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينيات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الإستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي لا تطبق الإستراتيجية- للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية⁽²⁾.

وفي نهاية السبعينيات ابتدأت فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي، حيث قام كل من HAYES، DECLERCK، ANSOFF سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها، وكذا الظواهر المرتبطة

(1) : F.DURRIEUX et autre , de la Planification Stratégique à la Complexité ,l'expansion management ,review, Septembre 2000 , P 83 .

(2) : Jean -Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI ,Management(Stratégie et Organisation), Vuibert, 3^e édition , Paris, 2000 , P 25 .

بالتنظيم الداخلي لمؤسستهم اهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل - التسيير الاحصالي والمخطط على مدى 5 سنوات - وضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها⁽¹⁾.

وخلال فترة الثمانينيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الخبرة التي أصبحت تقوم بتطوير منتجاتها وأسواقها، وتتبنى هيكل المستشارين والتفويضيين (Structure Staff and Line)؛ وفي إطار التقسيمات (منتجات/سوق) يتم الحصول على الانتقالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، واحترام السوق خاصة بها؛ ونجد أن التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد⁽²⁾.

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، والإستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينيات من سقوط جدار برلين، وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها، وتغيرت بذلك خريطة العالم، وظهر ما يعرف "بالاقتصاد الجيوسياسي" (économico-géopolitique)، وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيوتكنولوجيا، الإلكترونيك، الاتصال؛ حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية وإعادة بناء الهندسة الإستراتيجية، التركيز على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية⁽³⁾.

1-2- تعريف الإستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos)، والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك؛ حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "أوكسفورد" (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة⁽⁴⁾. وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كونها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة، وهدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو

(1) : Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, **op.cit**, P 14 .

(2) : Michel MARCHESNAY, **Management Stratégique**, Eyrolles Université, Paris, 1995, P40-42.

(3) : Jean - Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit**, P 25 -26 .

(4) : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 17-18 .

وبميدان المعركة في عملية اشتباك معينة⁽¹⁾؛ غير أن استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والأعمال .

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

• **الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما ، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف⁽²⁾.**

• **الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لموا جهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، ونبذ الأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ، من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة⁽³⁾.**

• **الإستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير ، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة⁽⁴⁾.**

• **الإستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط ، وهي عملية شاملة⁽⁵⁾.**

• **الإستراتيجية حسب شاندر (Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل ، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف⁽⁶⁾.**

ولقد أشار "مانتزر بارغ" (Mintezberg) بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي، بل

(1) : ناصر دادى عدون. الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر ، 2001، ص12.

(2) : عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص157 .

(3) : أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999، ص20.

(4) : Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLÉS, Stratégique, publi-union, Paris, 2000, P27 .

(5) : Philippe LORIMO, Jean- Claude TARONDEAU, de la stratégie aux processus stratégique , revue francais de gestion , N° 117 , 1998, P11 .

(6) : Michel WEILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001 , P106

لا بد من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة ، لتضم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية.

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

1-3- تعريف التسيير الإستراتيجي:

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

- التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة ، وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها⁽¹⁾.
- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكليف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد ، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها⁽²⁾.
- التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم...)⁽³⁾.
- التسيير الإستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع ، وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (نهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

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

⁽³⁾ : Alain Charles MARTINET, Stratégie, édition Verbert, Paris, 1983, P23.

⁽⁴⁾ : إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27.

وكخلاصة فإن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.

1-4- أهمية التسيير الإستراتيجي:

- تقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع المحيط خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليل عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي، وتدعيم مركزها التنافسي.
- ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغيير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات؛ ويمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:
- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص؛
 - يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وآفاق تطورها؛
 - يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمؤسسة، ومساعداً للمدربين، وباقي الموارد البشرية على التغيير⁽¹⁾؛
 - يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛
 - يمكن من تجديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة؛
 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية⁽²⁾.

(1) : نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص38.

(2) : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص30.

1-5- التمييز بين التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي:

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

1-5-1- القرارات الإستراتيجية :

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

1-5-2- القرارات الإدارية :

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

1-5-3- القرارات العملية :

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة , وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية, تحديد الأسعار, الموازنات . ومن خلال هذا التصنيف , نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير , التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي :

∅ التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة , وهذا بأقصى فعالية ممكنة, وهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها .

∅ التسيير الإستراتيجي : يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها, إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام⁽¹⁾.

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

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

Source : Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, op-cit , P 33 .

(1): عبد الرزاق بن حبيب , اقتصاد وتسيير المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2002, ص139.

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

الشكل رقم (02): التفاعل بين إنشاء وتشغيل الطاقة .



Source: Alain Charles MARTINET, **Stratégie**, op.cit ,P 23 .

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

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

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

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

المنطقة IV: المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار، نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني، و ضعف قدراتها التطورية، بسبب عدم امتلاكها للموارد المالية⁽¹⁾.

2 - شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي:

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها، ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية:

1-2- البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي، ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف⁽²⁾، ويتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على إجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟⁽³⁾

ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا؛ ثم تعمل على تحليل الهيكل الذي تنشط فيه، و تقييم مختلف مواردها؛ وبعدها تحديد انحرافات التخطيطي تعرف من تكون؛ وبعدها تقوم المؤسسة بالتحقق على مدى ملاءمة الإستراتيجيات الممكنة تطبيقها، ثم تقييم هذه الإستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل؛ ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها، ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية.

2-2- البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة⁽⁴⁾، وتؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف

(1): Alain Charles MARTINET, **Stratégie**, op.cit, P24.

(2): Alain Charles MARTINET, **management stratégique(organisation et politique)**, edisience, Paris, 1994, P34.

(3): الداوي الشيخ، **نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999، ص73، 74.

(4): مؤيد سعيد السالم، **تنظيم المنظمات**، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص134.

بالأطراف ذات المصلحة؛ ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم، لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف (1).

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، ومحاولة الإجابة عنها: (2)

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟
- ماذا يمكن فعله مع، أو ضد هذه الجماعات؟
- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي، تقييم إمكانات الأطراف المعارضة؛ أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة)؟ تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الخفية والخارجية لهذه الجماعات، وتقييم نظامهم السياسي، مع التوقع بردود أفعالهم؛ وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟، فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الإئتلافات؛ بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

2-3- البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي؛ ويلعب التنظيم دوراً هاماً في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية (3).

ويرى "مارتيني" (Martinet) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغيير.

(1): شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيج، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص23.

(2): Raymond –Alian THIETART, **la stratégie d'entreprise**, ediscience, 2^{ème} édition, Paris, 1993, P21- 24.

(3): شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص573، 574.

ولتفعيل هذا البعد، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أهمها: ما هو وضع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ وما هي إجراءات الرقابة؟⁽¹⁾

تبنى المؤسسة تنظيماً معيناً خاص بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، واختيار وسائل التنسيق، ونوع تقسيم العمل؛ كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه.

أما فيما يخص معرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام بـ اختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وشرح وتفسير محتوى المخططات، وتحديد آفاق اتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار.

ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات نظاماً للتقييم والمكافآت، واختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد.

ببعضها يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة، واختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، واختيار اتجاه الرقابة.

4-2- البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة. وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها⁽²⁾ والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

(1): Alain Charles MARTINET, Management stratégique (organisation et politique), op.cit, P25, 26.

(2): منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص13.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة⁽¹⁾.

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي، ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لأخذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، لضمان استمراريتها⁽²⁾ وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS)*، والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص، وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات لجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة⁽³⁾.

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دوراً هاماً وحيوياً في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك؛ وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟
- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق؟
- ما هي الموارد المتاحة أمامها، والموارد المطلوب الحصول عليها؟
- كيف سيتم استخدام الموارد؟⁽⁴⁾

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظام معلومات إستراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير الذي يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي ومراكز معالجة المعلومات والجامعات ومراكز البحث والمؤسسات...، وتتجلى

* : (SIS) : Système d'Informations Stratégiques

(1): سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص14.

(2): غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص114.

(3): صليحة كاريش، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسبير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر، 2000/1999، ص88.

(4): أحمد حسين علي حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص26، 27.

أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة⁽¹⁾.
وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الإستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

3 - المسار الإستراتيجي العام:

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة، وبين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى؛ ولذلك سنركز على أهم المراحل التي يمر بها المسار الإستراتيجي العام في المؤسسة.

3-1- رسالة وأهداف المؤسسة:

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الإستراتيجي، وعقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية.

3-1-1- رسالة المؤسسة:

استعمل "بيتر دراكر" (Peter Drucker) مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، "ما هو عملنا؟"⁽²⁾، فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة، وما الذي يجب أن تفعله، وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها؛ وتتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية والموضوعية، والانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3-1-2- الرؤية الإستراتيجية:

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهاتها طويلة المدى.
وتعريف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها؛ كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة.

(1) حسين رحيب نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية وترشيد القرار، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي/ 02-01 جوان، 2003، ص04.

(2): Jacques ORSONI, Jean-pierre HELFER, op.cit, P109.

فالرؤية الإستراتيجية إذتتضمن رسالة المؤسسة، لأنها تذهب إلى أبعد من ذلك ، لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها⁽¹⁾.

وهي صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة ، وتحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة⁽²⁾.

3-1-3- أهداف المؤسسة:

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها ، والتي تحاول المؤسسة تحقيقها؛ ويعرف " أنصوف " (Ansoff) الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد⁽³⁾، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيقه⁽⁴⁾. بينما تُعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة، والممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها، خلال مدة متفق عليها.

وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة، هرمية ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة، ومتناسقة عمودياً وأفقياً⁽⁵⁾. وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)؛ فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبياً ، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة ، وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء ، أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق ، وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها؛ بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي، كمية ومحدودة هي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي ؛ أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة ، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

(1): جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص 255.

(2): ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المريعي الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، إدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 107، 108.

(3): عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 119.

(4): عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 29.

(5): Jacques CASTELNAU, loic DANIEL, bruno METTLING, le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective), éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2002, P 96.

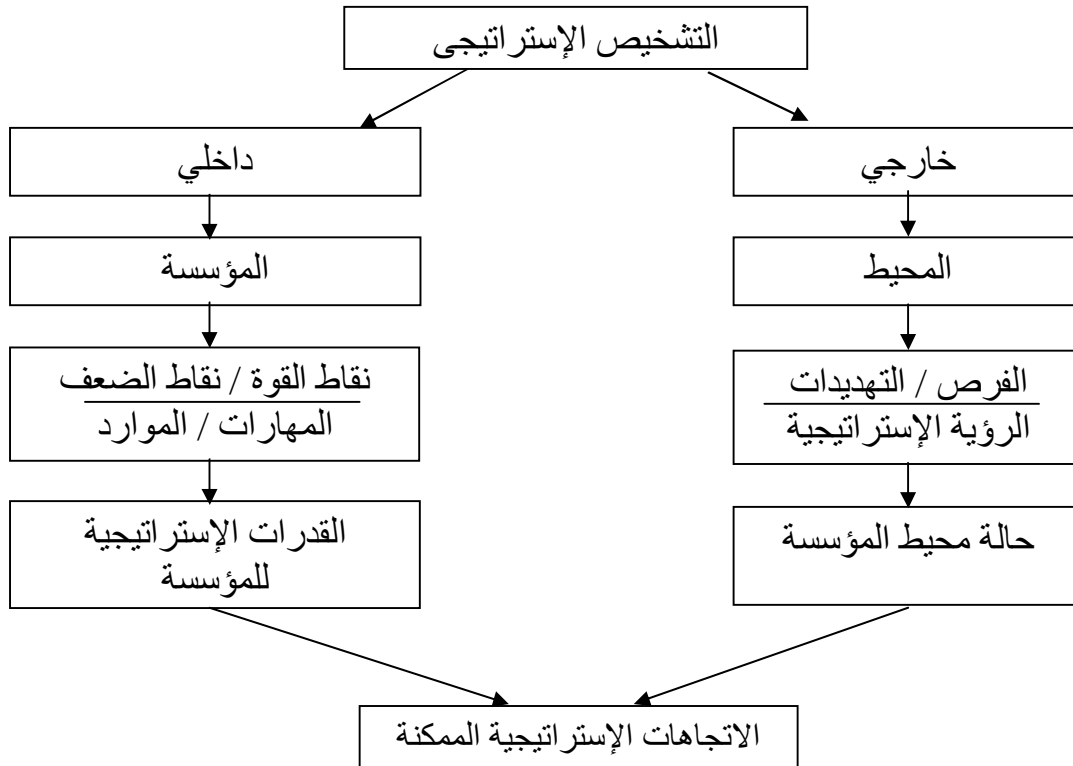
ويرى "دراكر"، بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية و اللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الأجراء، المسؤولية الاجتماعية⁽¹⁾.

3-2- التشخيص الإستراتيجي:

يعد التشخيص الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي، المتجسد بالاختيار الإستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي، وذلك لتخصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

ويركز التشخيص الإستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة؛ وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط⁽²⁾. كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أبعاد التشخيص الإستراتيجي.



Source : Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit** ,P55

⁽¹⁾: Raymond-alain THIETART, **op.cit**, P52, 53.

⁽²⁾: Jean -Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit**, P54

3-2-1- التثخيص الخارجي (تثخيص محيط المؤسسة):**3-2-1-1- تعريف محيط المؤسسة:**

يعرف المحيط بأنه مجموعة القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة، مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير⁽¹⁾. ويعرف المحيط أيضاً بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم إلى خمس مركبات: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، علمية، تكنولوجية⁽²⁾. ومن زاوية إستراتيجية، فإن المحيط هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص والتهديدات للمؤسسة⁽³⁾.

3-2-1-2- مفهوم التثخيص الخارجي:

يعرف التثخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة؛ وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى⁽⁴⁾.

3-2-1-3- مراحل التثخيص الإستراتيجي:

تمر عملية التثخيص الإستراتيجي بعدة مراحل، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- تحديد وفهم طبيعة المحيط؛
- تحديد آثار المحيط؛
- تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي)؛
- تحديد الموقع التنافسي؛
- تحديد الفرص والمخاطر.

ومن خلال تتبع المراحل السابقة، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (04).

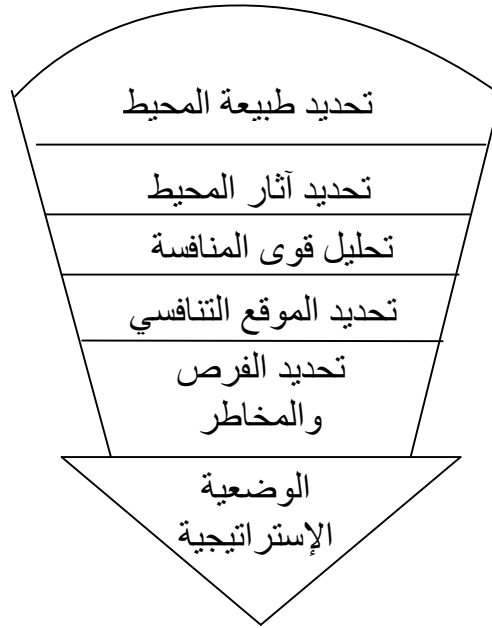
(1): ناصر دادي عدون، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص85.

(2): محمد بوهزة، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر 2002، ص116.

(3): كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص119.

(4): سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص65.

الشكل رقم(04): مراحل التشخيص الإستراتيجي



source: Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLE, op.cit , P116.

أ - تحديد وفهم طبيعة المحيط:

تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الإستراتيجي في مدى قدرة الإدارة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد، ولذلك فإن بداية التشخيص الإستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير، أو أنه بسيط أم معقد.

فوفق شروط التغير، يجب على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا، وليس فقط فهم الماضي، ومن أجل ذلك عليه استعمال طريقة منظمة ؛ وبما أن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد، فهو يسهل عليه للغاية فهم المحيط، خاصة وأنه متساوي التغير، والتكنولوجيات متقدمة جدا⁽¹⁾.

ب - تحديد آثار المحيط:

التغيرات المحيطة بالمؤسسات كثيرة ومتعددة، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مكونات المحيط الذي تنشط فيه، وتتمثل هذه المكونات في العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والقانونية والسياسية، والاجتماعية والثقافية، والتنافسية.

وهكذا، فتحليل المحيط إذا يكمن في إدراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير

والتأثر؛ ولتقديم أمثلة على هذه المتغيرات ندرج الجدول رقم(02)

⁽¹⁾: Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLE, op.cit, P118.

الجدول رقم(02): عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة.

1- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟	
2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟.	
اقتصادية	سياسية / قانونية
<ul style="list-style-type: none"> ∅ الدورة الاقتصادية. ∅ معدل الفائدة. ∅ السياسة النقدية. ∅ التضخم. ∅ البطالة. ∅ الدخل المتاح. 	<ul style="list-style-type: none"> ∅ قوانين الاحتكار. ∅ قوانين حماية المحيط. ∅ السياسة المالية. ∅ تنظيم التجارة الخارجية. ∅ قانون العمل. ∅ الاستقرار الحكومي.
تكنولوجية	اجتماعي - ثقافي
<ul style="list-style-type: none"> ∅ الإنفاق العام للبحث والتطوير . ∅ الاستثمارات العامة والخاصة. ∅ الاكتشافات والتطورات الجديدة. ∅ سرعة التحولات التكنولوجية. ∅ معدل التقدم. 	<ul style="list-style-type: none"> ∅ الديمغرافيا (علم السكان). ∅ توزيع الدخل. ∅ قدرة التنقل اجتماعيا. ∅ التغيير في أسلوب الحياة. ∅ الوفيات. ∅ مستوى التربية.

Source : Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES , op.cit , P122.

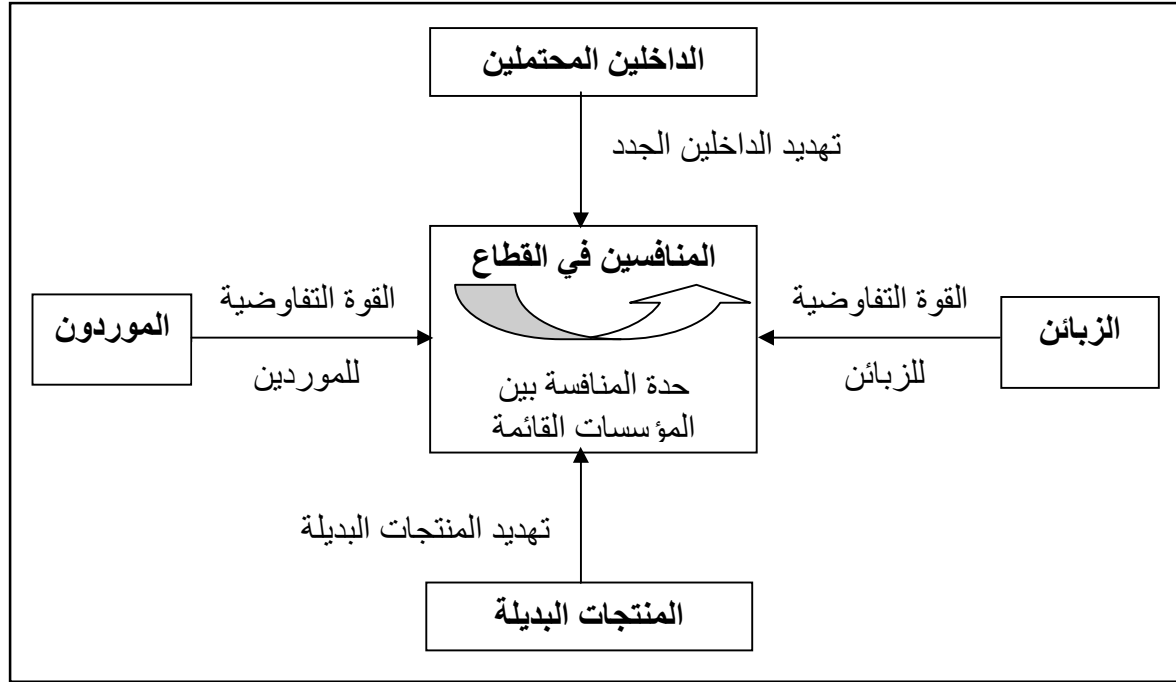
ج - تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي):

إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال ، هو اد تلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها ⁽¹⁾، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لبورتر (Porter) هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل ستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة ⁽²⁾، **خيط** بذلك قوى المنافسة في خمس قوى : دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للباين، القوى التفاوضية للموردين ، وولنافسة بين المنافسين المتواجدين ؛ وتوضح هذه القوى وفق الشكل رقم(06)؛ حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في

(1): طارق السويدان ، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001، ص16 .
(2): أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999 ، ص 19 .

القطاع، ويمكن بذلك الحصول على معدل عائد الاستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال⁽¹⁾.

الشكل رقم(05): نموذج للقوى الخمس للمنافسة(نموذج بورتر)



Source: Michael PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999, P16.

أولاً : حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة (الكثافة التنافسية):

تلك الكثافة التنافسية مركز نموذج بورتر، لأنها تشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى، وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية:⁽²⁾

- ضعف نمو السوق؛ وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة؛
- ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية؛
- الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة؛
- تعدد المنافسين، وتنوع مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة، الأمر الذي أخل باستقرار الأنشطة؛
- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني؛ وارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.

⁽¹⁾: Michael PORTER, L'Avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999, P. 15.

⁽²⁾: Gérard GARIBALDI, l'analyse stratégique, édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001, P.143, 144.

ثانيا : القوة التفاوضية للزبائن :

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي ، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات؛ ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المتنافسة على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمؤسسة تهديد التكامل العمودي ، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية⁽¹⁾ .

ثالثا: القوة التفاوضية للموردين:

تكون للموردين قوة تفاوضية إذا توفرت الشروط الموالية:⁽²⁾

- إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة ومتفاهمة، فالمؤسسة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل؛
- عدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة ، وبذلك تقل خيارات المؤسسة؛
- تعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات ، وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة؛
- في حالة ما إذا كان منتج المورد هام وضروري للمؤسسة؛
- تبني الموردون إستراتيجية التكامل الأمامي ، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة .

رابعا: تهديد الداخلين المحتملين:

تستقطب الصناعة للأجحة اهتمام العديد من المؤسسات وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة ، ويقترح "بورتر" مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في نفس القطاع، لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم ، وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر، وذلك من خلال وضع حواجز الدخول والتي من بينها:⁽³⁾

- الاستفادة من وفرات الحجم* ، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- تنويع المنتجات؛
- رفع سقف المتطلبات لرأسمالية للدخول في هذه الصناعة ، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؛
- امتلاك قنوات التوزيع.

* وفرات الحجم هي الإنتاج بحجم كبير.

⁽¹⁾ : Raymond –Alian THIETART, **op.cit**, P82, 83.

⁽²⁾: طارق السويديان، مرجع سابق، ص23.

⁽³⁾: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص23، 24.

وهناك شكل آخر لحماية القطاع من الداخلين المحتملين، وهي فرض حواجز الخروج والتي من بينها صعوبة إعادة بيع الأصول، لأن نمط الإنتاج نوعي، وكذلك قلة استعمال رأس المال التقني ولقد أشار "بورتراي" وجود علاقة مباشرة بين عائد القطاع وأهمية حواجز الدخول والخروج، وقام بالتمييز بين قيمة حواجز الدخول للقطاع، والفرص التي تسمح بارتفاع المداخيل أحيانا، وانخفاضها أحيانا أخرى، وبنفس الطريقة فإن أهمية حواجز الخروج تسمح بالتفكير في استقرار المداخيل الكبيرة⁽¹⁾.

خامسا : تهديد المنتجات البديلة (منتجات الإحلال):

تتمثل المخات البديلة في منتجات المنافسين، الذين يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلى تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها، ما زال قائما؛ و يجب أن تطرح المؤسسة الأسئلة التالية حول الإحلال:⁽²⁾

- هل هدد البديل المنتجات القائمة بالزوال؛

- ما هي تكلفة التحويل التي سيتحملها المشتري عندما يختار البديل؟ وهذا يتعلق بمدى ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة؛ فكلما كان الولاء كبيرا كانت هناك صعوبة في الإحلال؛

- هل البديل صدر من مؤسسة لها إمكانيات مالية، لضمان بها أكثر انتشارا؟ أو هل صدر من قطاع نشط، يتميز بالأرباح المرتفعة؟

ما مدى قدرة المؤسسة على مواجهة البديل وهل بإمكانها منعه؟ إما بتحسين جودة وسعر منتجاتها، أو تحسين خدمات ما بعد البيع.

وتجدر الإشارة على أنه قد أضيف لنموذج القوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتراي) قوة سادسة⁽³⁾، وهي القوة النسبية لجماعات أصحاب المصالح، والتي تعكس دور كل من السلطات العمومية، النقابات، المجتمعات المحلية، وغيرها من المجموعات المؤثرة على المحيط التنافسي للمؤسسة.

د - تحديد الموقع التنافسي:

على اعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة، فإن المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العمومية تنافس من أجل الحصول على الموارد، وبالتالي

(1): Gérard GARIBALDI, *op.cit.*, P147, 148.

(2): Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, *op.cit.*, P 137.

(3): نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2003، ص156.

على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي، والموقع الإستراتيجي لمؤسساتهم؛ حيث أن تحديد آثار المحيط والتحليل التنافسي المقدمة سابقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع⁽¹⁾.

فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل⁽²⁾.

ه - تحديد الفرص والتهديدات:

يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية؛ بينما التهديدات هي المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط، وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك.

ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة⁽³⁾.

3-2-2- الترخيص الداخلي:

3-2-2-1- مفهوم الترخيص الداخلي:

يقصد بالترخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها؛ فالترخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي (Profil idéal) وفق الشروط التنافسية للمحيط⁽⁴⁾.

3-2-2-2-2- تشخيص وظائف المؤسسة:

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة؛ وإلى جانب

(1): Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, *op.cit.*, P154.

(2): stratégor, *politique générale de l'entreprise*, dunod, , 3^{ème} édition, Paris 1997, P52.

(3): نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص97، 98.

(4): Raymond –Alian THIETART, *op.cit.*, P86.

تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا نهمل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة، والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات...⁽¹⁾.

أ - تشخيص الوظيفة التسويقية:

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق ، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تغيبه، ومعرفتها لزيائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، وكذا قوة البيع الخاصة بها⁽²⁾.

ب - تشخيص وظيفة الإنتاج:

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، وجب تحديد العوامل الإنتاجية، من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع ، والتقنيات المستعملة، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون ، والمعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة*، وعناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، والأمن والسلامة الصناعية.

ج - تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

يتم تشخيص العوامل الخاصة ب وظيفة البحث والتطوير، من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجي لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة ، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة، وتحليل الإمكانيات الذاتية ، وتمييزها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح⁽³⁾.

د - تشخيص الوظيفة المالية:

تحلل العوامل المالية للمؤسسة وتشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة ، وتعظيم قيمة استثمار حقوق المساهمين، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

هـ - تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ، ومزايا وعيوب برامج التعليم، ال تدريب، وإعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين، والمدراء في المؤسسة ، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على

* تحليل القيمة هو نشاط منظم، يهدف إلى تقليل تكاليف المواد، والأجزاء المشتراة الضرورية لتصنيع المنتج، والذي يتكامل مع هندسة القيمة، أي الجهود الهندسية للتأكد من القابلية الوظيفية، أو المواصفات التقنية للمنتج.

(1): Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit**, P 76.

(2): Kamel HAMDI, **diagnostic et redressement d'entreprise**, es-salem, cheraga, Alger, 2002, P64.

(3): أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص70.

العاملين، وبالأخص القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة ، وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز، ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها وحماستهم من أجل تحقيق أهدافها.

3-2-2-3- تشخيص الكفاءات:

تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة والمسؤولية على الحالات المهنية، وتكون من أجل غاية معينة كتحقيق الأداء، وهي بذلك عبارة عن مظهر اجتماعي واستخدام وذكاء فردي وجمعي للحالات المنتجة⁽¹⁾ ولقد عرفت هيئة أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية أنها عملية ترتيب وتنسيق المعارف (savoirs) والمعارف العملية (savoir-faire)، والتصرفات والممارسات في سياق دقيق، وهي ثابتة أثناء تنفيذ الحالة المهنية، وعلى المؤسسة أن تقوم بالتحرك حيال ذلك⁽²⁾.

وتعرف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والتي ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وبتعبير آخر هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تتوفر عليها المؤسسة ، والتي تعمل على تقييمها وتطويرها؛ وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية، وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة، وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة⁽³⁾.

ويشير كل من "هامل" (Hamel) و "براهالد" (Prahalad) إلى الكفاءات الأساسية، والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم ، حيث تسمح للمؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات والمعارف العملية من أجل تكيف الأنشطة وبسرعة مع السوق⁽⁴⁾، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي:⁽⁵⁾

- كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن، وهي ميزة مهمة للمؤسسة؛
- هي متمثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
- هي مرنة، أي أنها بارعة في تقديم المنتجات الجديدة.

وللقيام بتشخيص الكفاءات من ثم تطبيقها، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات التالية:

(1): Bernard GALAMBAUD, **SI la GRH(était de la gestion)**, liaisons, rueil-mal maison, Paris,2002,P174.

(2): Alain MEIGNANT, **ressources humaines(déployer la stratégie)**, liaisons, rueil-mal maison, Paris,2000,P110.

(3): Jean-François AUDROING, **la décision stratégique**, economica, Paris, 2000, P 185.

(4): Jean-luc ARREGLE et autre, **les nouvelles approches de la gestion des organisations**, economica, Paris, 2000, P147.

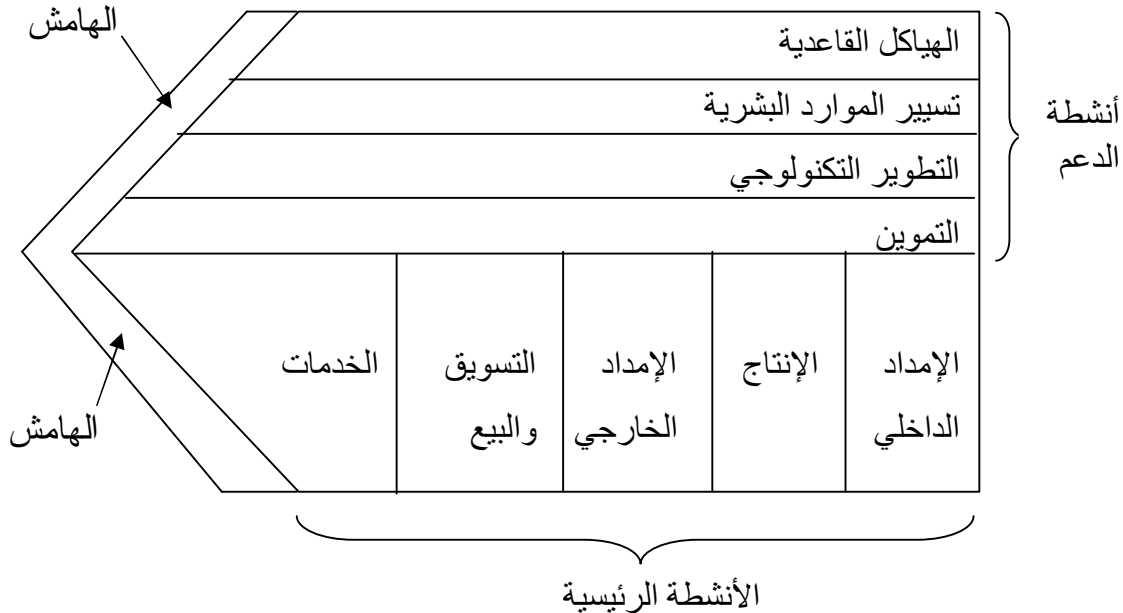
(5): Alain MEIGNANT, **op.cit**, P169.

- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد ، وذلك قصد حصول المؤسسة على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها؛
- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب لكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة؛
- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية، لتكوين كفاءات أساسية؛
- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة⁽¹⁾.

3-2-2-4- التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:

في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، يقترح "بورتر" نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل، تحدد تشخيص وتقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية وتمييزها في عيون الزبائن؛ ووفقاً لهذا التصور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، والتي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة: أنشطة رئيسية، وأنشطة للدعم.

الشكل رقم (06): سلسلة القيمة.



Source : Michael PORTER, op.cit, P53.

(1) : عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة : أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفا فية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي/01-02 جوان، 2003، ص15.

وتتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج وتسويق الخدمات، وهي تشمل الامداد، الإنتاج، التسويق، والتوزيع...؛ بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج، التكنولوجيا، الموارد البشرية، وتشمل كذلك الشراء، البحث والتطوير، مراقبة وتسيير الموارد البشرية⁽²⁾.

∇ الأنشطة الرئيسية: هي التي تنشأ القيمة بالمؤسسة وتضم: (1)

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل...
- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل وسائل الإنتاج على منتج نهائي، مثل اشتغال الآلات، التعبئة والتغليف، الفحص.
- الإمداد الخارجي: الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل نقل المنتجات النهائية.
- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تحت وتسمح للزبائن بشراء منتجات المؤسسة، مثل الإعلان والترويج.
- الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج، كالتركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار...
- ∇ أنشطة الدعم: وهي الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم: (2)
- التموين: هي مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة.
- التطوير التكنولوجي: تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير.
- تسيير الموارد البشرية: من توظيف، ترقية، تكوين...
- الهياكل القاعدية: كالمديرية العامة، المديرية المالية...

3-3 - أدوات التشخيص الإستراتيجي :

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخذامها في مجال التشخيص الإستراتيجي ونظرا لكثرة هوسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج ، والتي تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لها ؛ وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم

(2): Isabelle CALME et autre, **introduction à la gestion**, dunod, Paris, 2003, P117.

(1): Michael PORTER, **op.cit**, P57

(2): Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit**, P88.

أدوات تحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث ا لمردودية المالية والثنائية (سوق/منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و Mackinesy أو لا يشير إليها وفيما يلي عرض موجز لها:

3-3-1- نموذج مجموعة بوستن الاستشارية: (BCG)

تبين مصفوفة (BCG) المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط أقل تعقيدا ، وأسواقا أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية) وتتوزع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات ، من خلال اعتبار بعدين إستراتيجيين هما معدل نمو السوق؛ والحصة السوقية.

الشكل رقم (07) : مصفوفة الـ (BCG)



المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على المراجع التالية :

1)-Stratégor, op.cit,P106.

2)- Ahmed HAMADOU CHE, Méthodes et outils d'analyseq stratégique, chihab, Alger, 1997, P57.

(3)- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 154.

- **أنشطة التردد** : تتميز هذه الخانة بمعدل نمو مرتفع، وحصّة سوقية منخفضة، باعتبار أن مستقبل المؤسسة غامض ومجهول، ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

- **أنشطة النجم** : وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصّة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي، وهي بذلك تكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، وإنماء الحصّة السوقية، ومراقبة مصادر التمويل للمنافسين.

- **أنشطة البقرة الحلوب** : في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصّة سوقية عالية، مع معدل نمو السوق منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، ولكن عموما هناك الكثير من الموارد الغير مستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وتدعم مجهودات المؤسسة في أصناف الأنشطة، وبذلك تسعى المؤسسة في المحافظة على حصص السوق وعلى الهوامش، ومراقبة قدرات المنافسة السائدة في القطاع.

- **أنشطة الأوزان الميتة** : تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال.⁽¹⁾

وتتميز مصفوفة الـ (BCG) بالتكامل الممؤا للأشكال الإستراتيجية (النمو، الاستثمار، إلغاء الاستثمار) والمالية (التمويل من الأعلى والأسفل)، وخصائص النظر والتركيب التي تسمح بتقديم العديد من الأنشطة لمحفظة المؤسسة المميزة في آن واحد، وكذلك الخصائص البيداغوجية البسيطة والتي تعطي للمسير قاعدة تحليل واضحة لاختياراتها الرئيسية⁽²⁾.

إلا أن الذي يعاب عليها، هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسوق ليست بالضرورة هضبة إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائما هي الأفضل، وكذلك اهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الإستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) وتهمل بقية المنافسين الآخرين⁽³⁾.

(1) : Ahmed HAMADOUCHE, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, chihab, Alger, 1997, P56, 57

(2) : Jean - Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, **op.cit**, P148.

(3) توماس وهيلين، دافيد ه نجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، **الإدارة الإستراتيجية** معهد الادارة العامة، السعودية، 1999، ص248.

3-3-2 - نموذج مصفوفة الـ (ADL) * :

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما: رجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، والوضع التنافسي؛ وتختلف مصفوفة (ADL) كلياً عن مصفوفة (BCG)، وذلك في اختيار المعايير المُعتقَد لتقدير الوضع التنافسي، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدر هنا انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (إطلاق، نمو، نضج، زوال)؛ بينما تقدر الوضع التنافسي حسب هذه المصفوفة من خلال تقصص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التمويين، والتوزيع ذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية.

الشكل رقم (08): مصفوفة الـ (ADL)

	انطلاق	نمو	نضج	زوال	
					مهيمنة
		تطوير طبيعي			قوية
		تطوير انتقائي			مقبولة
		إعادة التوجيه			غير مقبولة
		تخلي			هامشية

الخطير التنافسي

المردودية

Source : Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, op.cit , P130

3-3-3 - مصفوفة ماكينزي "Mckinsey": (General Electric)

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك العالمية، بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما جاذبية الصناعة؛ والوضع التنافسي؛ ويتم تطبيق هذه المصفوفة باتباع الخطوات التالية:⁽¹⁾

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضع التنافسي؛
- ترجيح معايير الجاذبية، وقوة التنافسية، بحيث يكون المجموع لكل بعد = 01؛

* ; ADL: Arthur.D.Little

⁽¹⁾ : Jean - Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI, op.cit, P149, 150.

- تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي, حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار, ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي: المردودية, ومعدل نمو السوق, وكثافة رأس المال, وإمكانية التمييز, حجم السوق, نوع المنافسة, سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع, درجة التركيز, مستوى حواجز الدخول والخروج, الأسعار, الآجال, النوعية, المعرفة, التكيف مع حاجات الزبائن, البحث والتطوير, الإبداع....⁽¹⁾.

جدول رقم (03): مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة			قوية	الوضعية التنافسية
ضعيفة	متوسطة	قوية		
مردودية مرتفعة	البقاء واتباع وضعية النمو	البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف	قوية	الوضعية التنافسية
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)	مردودية متوسطة	تحسين الوضعية	متوسطة	
التنازل عن الاستثمار	الانسحاب التدريجي والانتقائي	التنازل والتخلي	ضعيفة	

Source : stratégore, op.cit, P111.

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات أساسية هي:⁽²⁾

- إستراتيجية النمو، وذلك في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة؛
 - إستراتيجية إستقرار المردودية في المناطق التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة الأهمية؛
 - إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار، وذلك في المناطق الضعيفة.
- وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر، وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة ولا تقود إلى نتائج بسيطة.

⁽¹⁾: Gérard GAREBALDI, op.cit, P 296.

⁽²⁾:stratégore, op.cit, P 112.

- ولقد تعرضت مصفوفات (Mckinesy ,ADL ,BCG) لانتقادات كبيرة، حيث صرح ويليامسون (Williamson) بإحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا : لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية، وذلك لأن: (1)
- الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ملهي إلا وضعية تاريخية، ولن تستمر بالضرورة؛
 - أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق/منتج) بدلا من مهاراتها وكفاءاتها؛
 - أنها تعتمد كثيرا على التجزئة والتي تهمل تماما أفضليات الزيادة (la synergie)؛
 - كون تحليلها يقتصر على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خاناتها.
- وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها النماذج المصفوفية السابقة، وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعارف والكفاءات، إلا أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات التسيير.

3-4- الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة:

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أما م المؤسسة كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختيارات المتعاقبة؛ ولقد حاولنا في هذا الإطار إعطاء الإطار العام لتصنيف الخيارات الإستراتيجية الكبرى وفق ما يلي:

3-4-1- الإستراتيجيات الأساسية:

وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد وفق ما يلي: (2)

- **الميزة التنافسية:** والتي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
- **القدرة التنافسية:** والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

(1): عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 04، جامعة بسكرة، ماي 2003، ص117.

(2): عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص51، 52.

وحسب "بورتر" فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات أساسية، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، والمتمثلة في السيطرة بالتكاليف، التمييز، وإستراتيجية التركيز⁽¹⁾.

3-1-4-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع، من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف⁽²⁾؛ ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضليات الزيادة، وربط السعر بالتكلفة مباشرة.

3-1-4-2- إستراتيجية التمييز :

وفق هذه الإستراتيجية، تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية، مقارنة مع منتجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تتوفر بها منتجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها...)، أو المعنوية (كشهرة العلامة) مقارنة بمنتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر؛ ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات، والتمييز بالخدمات وكذلك التمييز بالعلامة؛ بهدف تعظيم الربح⁽³⁾.

ويسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز⁽⁴⁾.

3-1-4-3- إستراتيجية التركيز :

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة (niche)، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات

(1): Michael PORTER, op.cit, P.23.

(2): Ibid, P24, 25.

(3): Isabelle CALME et autre, op.cit, P132, 133.

(4): Michael PORTER, op.cit, P153.

المنافسة⁽¹⁾؛ هذه الإستراتيجيات تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية⁽²⁾. ووفقا لهذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة (niche)، وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف، أو عن طريق التمييز⁽³⁾.

3-4-2- الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة:

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة (منتجات، أو الاستثمارات) التي يتعامل فيها المشروع؛ ولهذه المحفظة عدة خيارات منها:

3-4-2-1- إستراتيجية التخصص :

ترتبط هذه الإستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع ردها ووسائلها حول عدد محدود جدا من الأنشطة المربحة، مع درجة عالية من المعرفة المتخصصة⁽⁴⁾ هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تنمية وتطوير ميزتها التنافسية، في إطار نشاط واحد، وذلك بإتباع إستراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة النمو؛ وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتسهيل التسيير، ووضوح الأهداف، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق؛ وغالبا يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات*.

3-4-2-3- إستراتيجية التنوع :

يمثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية؛ ويمثل التنوع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع؛ وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التنوع المرتبط، والتنوع غير المرتبط*.

*: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص، تساعد على إتباع إستراتيجية التخصص، هذه الخصائص مذكورة في الفصل الثاني من هذه المذكرة.

(1): محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص176.

(2): فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003، ص23.

(3): Gérard GARIBALDI, *op.cit.*, P 71.

(4): شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، مذكرة ماجستير فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص68.

3-4-2-4- إستراتيجية التكامل:

وهي عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي⁽¹⁾؛ فأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما : التكامل الأمامي (الإمدادات الأمامية) والتكامل الخلفي (الإمدادات الخلفية).

3-4-3- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة:**3-4-3-1- إستراتيجيات النمو:**

تتناسب إستراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية؛ وتحقق هذه الإستراتيجيات العديد من المزايا والتي من بينها⁽²⁾ زيادة الأرباح، والحصة السوقية، واستغلال اقتصاديات الحجم، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء.

وتضم إستراتيجيات النمو العديد من الإستراتيجيات الفرعية والتي نذكر منها : إستراتيجية النمو الداخلي، لبترراتيجية النمو الخارجي (والتي تكون إما بالاندماج، أو بالاستحواذ)، وكذلك إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

3-4-3-2- إستراتيجيات الاستقرار:

تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبياً؛ ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد: إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح في الأجل القصير، وإستراتيجية التعاون والتحالف، هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر والتهديدات⁽³⁾، والتي تكون محصورة في ميادين محددة، فمن خلال دراسة قام بها "ثييار" (Thiétart) فإن 40% من مجموع اتفاقات التعاون تتم في مجال البحوث والتطوير، و 25% في مجال الإنتاج، و 10% في مجال التسويق⁽¹⁾.

3-4-3-3- إستراتيجيات الانكماش:

* لمزيد من التفصيل حول أشكال التنوع، أنظر المرجع، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 167.

(1): جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 108.

(2): جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 118.

(3): فريد راغب النجار، التحالفات الإستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 14.

(1): Raymond –Alian THIETART, *op.cit*, P174.

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الإستراتيجيات، و بالرغم من قلة شعبيتها، إلا أنها هامة ضمن ظروفها ، وتتخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات ، وإستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسات، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة؛ والتسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات، بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

وفي ظل المنافسة والمحيط الحركي، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها؛ وأصبح النجاح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليد حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي؛ كل هذا من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي تنافسي دائم ، أساسه عملية الابتكار والتجديد، وتحقيق الاختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

تمهيد:

لقد أصبح من الصعب على المؤسسات أن تكتفي برد الفعل في محيط لا يترك حتى الوقت لرد الفعل، وصار من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن توجه اهتماماتها صوب الاهتمامات المستقبلية للمحيط، كي تستطيع أن تساير تطوراتها السريعة، وتقلباته الكبيرة؛ وفي هذا الإطار تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (*) أحد مجالات الاهتمام المتزايد في مختلف الاقتصاديات، ولا شك أن لها مكانة معتبرة في النشاط الاقتصادي المحلي والإقليمي خاصة؛ ومن هنا يظهر إشكال التسيير الإستراتيجي لهذه المؤسسات.

لا تقل عملية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية عنها في المؤسسات الكبيرة؛ ولقد انتشرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق، وبدأت تحقق نجاحا ملموسا من خلال إدارتها بعقلية إستراتيجية، وخاصة بعدما تعرض العديد من الدارسين والممارسين لأهمية الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في تطور هذه المؤسسات، وذلك ما بينه النجاح الذي لاقته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق التسيير الإستراتيجي، حتى ولو كان بشكل غير رسمي.

و نظرا لوجود بعض الاختلافات في طبيعة المؤسسات الكبيرة الحجم و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه لا يمكننا إهمال بعض الخصائص التي تتصف بها هذه الأخيرة في ممارستها للإطار التحليلي للتسيير الإستراتيجي . ولذلك سنتناول في هذا الفصل ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في التنمية الاقتصادية، ثم نتكلم عن طبيعة تسيير هذه المؤسسات، ومظاهر التسيير الإستراتيجي فيها في ظل العولمة واقتصاد المعارف.

(*) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: نقصد بها في هذا البحث كل من المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

1- ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وأهميتها في الاقتصاد:

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

1-1- صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

1-1-1- اختلاف مستويات النمو:

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

1-1-2- تنوع الأنشطة الاقتصادية:

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

1-1-3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي :

ينفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية , فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة, والتجارة بالتجزئة, أو إلى تجارة خارجية وتجارة داخلية وتنقسم بقية الأنشطة بدورها إلى عدد من الفروع ؛ ولذلك فإن كل مؤسسة تختلف حسب النشاط الذي تنتمي إليه أو إلى أحد فروعها من حيث كثافة اليد العاملة , ورأس المال الموجه للاستثمار فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التعدينية, قد تكون كبيرة في الصناعة الغذائية أو في مجال التجارة .⁽¹⁾

(1) : إيلي لولاشي التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004/2005، ص 44 , 45 .

1-1-4-1- تعدد معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

1-1-4-1-1- المعايير الكمية:

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات ، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين، المجموعة الأولى وتضم المؤشرات التقنية والاقتصادية المتمثلة في عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال ، حجم الإنتاج، القيمة المضافة ، حجم الطاقة المستعملة؛ أما المجموعة الثانية فتشمل المؤشرات النقدية المتمثلة في رأس المال المستثمر، رقم الأعمال⁽¹⁾.

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

1-1-4-1-1- المعايير النوعية:

والتي من بينها استقلالية الإدارة والعمل؛ فالمدیر هو المالك وهو الذي يتخذ القرارات داخل المؤسسة، تحمل كامل المسؤولية فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير⁽²⁾، ويطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني ، حيث أنه طبقا للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله ، وغالبا ما تكون شركات الأموال أكبر حجما من شركات

(1) : عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص6

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

الأشخاص⁽¹⁾؛ وكذلك نجد معيار الملكية، فغالبا ما تكون ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، وتكون على شكل مؤسسات أو شركات أموال. وتتميز المعايير المستخدمة في تحديد تعريف دقيق لـ مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها أمر نسبي، وتختلف من بلد إلى آخر نجد أغلبية الدول اعتمدت في تعريفها لـ مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير حجم العمالة، قيمة الموجودات، وحجم المبيعات⁽²⁾.

1-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تدميتها، الشغل الشاغل لكثير من الحكومات والمنظمات الدولية باعتبارها الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات المتقدمة والنامية بصفة عامة؛ ولقد تعددت المفاهيم المقدمة لهذه المؤسسات باختلاف تصنيف الدول لها، حيث يرى البعض بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة ذات طابع قانوني، تتمتع بالاستقلالية المالية، وتعمل في القطاعات الأولية، والتي تستوجب المسؤولية فيها إلى شخص واحد في أغلب الأحيان، أو اثنان أو ثلاثة، وعلى العموم يكون المالك الوحيد لرأس المال⁽³⁾؛ في حين يرى البعض الآخر بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات العائلية البسيطة الهيكل التنظيمي والتي تستعمل طرق تسييرية بسيطة، وينشط الكثير منها في مجال المقاوله من الباطن.

لقلعتند الاتحاد الأوروبي في تعريفه لـ مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أبريل سنة 1996، على معيار ثلاثي الأبعاد: عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الميزانية، ودرجة استقلالية المؤسسة؛ فهو يعرفها على أنها: "كل مؤسسة تضم أقل من 250 أجير ورقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية، أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، والتي لا تكون في حد ذاتها مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق على هذه المعايير⁽⁴⁾. في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأوروبي -متوسطي، ومن أجل تحقيق الانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أخذ القانون الجزائري بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت

(1) : عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 199.

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

(3): Chantal BOSSENAULT, Martine PRETET, Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, Paris, 1991, P153

(4): حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظام المحاضن)، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002، ص 52.

طبيعتها القانونية: "بأنها مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات, تشغل من 1 إلى 250 شخصا, ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2مليار دج, أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج, وتتوفي معايير الاستقلالية"⁽¹⁾ وبشكل مفصل لهذا التعريف نجد أن المشرع الجزائري أعطى تعريفا لكل من المؤسسة المصغرة, والمؤسسة الصغيرة, والمؤسسة المتوسطة المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(04): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

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

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

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

1-3- دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية:

تلعب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في اقتصاديات كل من الدول المتقدمة والنامية-على حد سواء رغم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة, نتيجة وفورات الحجم(الإنتاج بحجم كبير)والإحصائيات المتوفرة تدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات كافة البلدان بما فيها الصناعية, ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل هذه المؤسسات نسبة 98% من مجموع المؤسسات, وفي فرنسا 95%, بينما اليابان فهي تمثل نسبة 99% من مجموع المؤسسات⁽²⁾; وتتضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في النقاط الموالية:

- ارتفاع معدلات الإنتاجية بها, بالمقارنة بالعمل الوظيفي الحكومي والعام؛

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

⁽²⁾: Dominique STRAUSS-KAHN, AFPLANE, management stratégique des PME/PMI (guide méthodologique), Economica, Paris, 1991, P05.

توفير العديد من فرص العمل الجديدة للحد من مشكلة البطالة , مما يحسن من مستوى الإنماء الاقتصادي والاجتماعي؛

- تعتبر المصدر الرئيسي للتجديد والابتكار, ورفع الكفاءة الإنتاجية⁽¹⁾؛
- تعمل على تقديم منتجات جديدة, باعتبارها مصدر لأفكار جديدة والمنتجات المبتكرة؛
- تقوم بتقديم الخبرة المتكاملة للعمال , وذلك بتنوع المهام والمسؤوليات؛
- تعمل على إظهار وتنمية الكفاءات والمبادرات الفردية⁽²⁾؛
- نظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية، وبساطة تقنيات الإنتاج، فإن هذه المؤسسات تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الكبيرة، في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية، وتنمية المهارات البشرية، وبذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي، ومشتلا للمهارات التنظيمية، ومختبرا لأنشطة وصناعات جديدة.

1-4- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات المحيط:

يتميز محيط المؤسسة، إضافة إلى الديناميكية، العدوانية، التذبذب واللايقين، بتسارع التطورات إلى الحد الذي جعل توقعها وتقدير أثارها يكون صعبا للغاية، خصوصا مع انتشار ظاهرة العولمة، وارتفاع حدة المنافسة من خلال التميز، وازدياد العوائق القانونية والتنظيمية. وهذه المميزات تمثل في الحقيقة تحديات أمام المؤسسات، وقد تفرض عليها التكيف معها لى حد التحول التنظيمي؛ وإذا كانت هذه التحديات هي التي ساهمت بشكل كبير في دفع التسيير الإستراتيجي للتطور في المؤسسة ، فإنها ذات التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن لهذه المؤسسات أن ترفع عنها صفة الخضوع للمحيط ، وتذهب إلى أبعد من السلبية بتبني وضعيات فاعلة⁽³⁾، ففي ظل العولمة ، عالمية الأسواق ، تغيرات المحيط ، التنافسية والإبداع المبني على المعارف والكفاءات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصعب عليها أن يكون لها دور فعال في محيطها وغالبا ما تبقى خاضعة لسياقه ، فهي سريعة التأثير بشروطه، الأمر الذي يقودها إلى نشاط إستراتيجي رد فعلي ؛ وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة بـ:

(1) : فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998/1999، ص9-10 .
(2) : محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، نادية العارف، نبيلة عباس، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 ، ص67 .
(3) : عبد الملك مزهودة ، التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسة المتوسطة والصغيرة ، الذودة التدريبية الدولية حول : تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص03 .

- محدودية الانتشار الجغرافي، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية؛
 - ضآلة حجم رأس المال الأساسي والعامل، وهو ما يعني بدوره ضآلة حجم التمويل المطلوب؛
 - مستوى متواضع أو متوسط من التقنية، ومن الكفاءات البشرية المطلوبة؛
 - هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى إشراف محدود؛ حتى أن وظيفة واحدة يمكّن أن تقوم مقام عدد من الوظائف؛
 - الاعتماد على الخبرة والتقدير، وعلى إستراتيجية رد الفعل، أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة، رسمية وصریحة⁽¹⁾.
- ويضاف إلى ذلك :

- الحجم الصغير؛ والتركيز على شخصية المسير؛
- ضعف التخصص في العمل؛
- إستراتيجيات حدسية وأقل رسمية؛
- نظام معلومات خارجي بسيط وشكلي، ونظام معلومات داخلي بسيط يعتمد على الاتصالات المباشرة⁽²⁾.

أما "هاريسون" (Harrison) فقد تبنى موقفاً آخر تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه لا يرى أية مكانة مميزة لهذه المؤسسات، ولا أي دور أساسي في نمو وتطور الدول؛ مبرراً ذلك بنوعية مناصب العمل، ومستويات الأجور التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتبر ضعيفة جداً بتلك التي تقدمها المؤسسات الكبيرة، كما أن حوادث العمل فيها كثيرة، وتكوين الأفراد فيها غير عادل، فضلاً عن العدد المرتفع للإفلاسات فيها؛ وبذلك يتخذ "هاريسون" موقفاً مناقضاً للرأي الذي يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إبداعاً وتجديداً من المؤسسات الكبيرة؛ ونظرياً نجد أن المؤسسات الكبيرة أكثر مهارة في تطبيق التكنولوجيات الحديثة، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقد للوسائل دائماً⁽¹⁾.

(1) : حسين رحيم، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول منافسة المؤسسات وتحولات المحيط - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 47.

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

(1): Oliver TORRES, le management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation, 6^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique(AIMS), Montréal, 1997, P01, 02.

غير أنه إذا رجعنا إلى المعطيات الميدانية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومختلف الدراسات التي أجريت عليها، يتبين دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويؤكد ذلك الدعم الذي تحظى به هذه المؤسسات في مختلف الدول.

2- طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

2-1- تسيير المؤسسة وتعقيده:

تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع المحيط، تؤثر وتتأثر به، وحياتها ونموها يتوقفان على مدى فهمها وتفاعلها مع القوى الخارجية التي تؤثر فيها؛ ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التحكم في قيود المحيط الذي تنشط فيه، يرى "جوليان ومارشيسني" (Julien et Marchesnay) بأنه لا بد أن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونات لدى هذه المؤسسات، وهي: (2)

- **المرونة العملية:** والتي تناسب الموارد الداخلية للمؤسسة، حيث أن تعدد القيم للموارد البشرية يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة.

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

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

ومن الواضح أن هناك العديد من القضايا الأساسية التي تواجه هذه المؤسسات،

كالإمكانيات والموارد القليلة التي تتمتع بها ، والتي لا تسمح لها بتطبيق مفهوم التسيير بالتجربة

(2): Gaël GUEGUEN, op.cit, P90.

وحذف الأخطاء أو بالخبرة أو بالأنشطة، لأن المخاطرة عالية جدا والمنافسة في تزايد مستمر ، والحظ وحده غير كاف لتحقيق الأهداف؛ لذلك من الضروري تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة منظمة ومنطقية، ومن ثم فالخبرة غير كافية والتجريب مكلف وغير مضمون، فهناك العديد من هذه المؤسسات التي تعلن إفلاسها وخروجها من السوق بسبب فشل إدارتها وسوء تسييرها؛ فإنه على هذا النوع من المؤسسات الاعتماد على الأساليب العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأنشطة التسييرية الأخرى.

2-2- خصائص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن وتيرة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجعل من هذه المؤسسات في حاجة مستمرة للمعلومات اللازمة عن السوق والعملاء - بما فيهم المحتملين- والموردين والمنافسة بشكل عام⁽¹⁾؛ أي أنها تحتاج إلى تحسين نظام معلوماتها وذلك بتوفير البيانات الدقيقة والآنية ، لاتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المنافسة في السوق لوضع خطط المستقبل، ولتحمل أقل قدر من المخاطرة.

وفي الواقع العملي، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى نظام معلومات معقد مثل ما هو الحال عند المؤسسات الكبيرة، لأنه يؤدي إلى فقدانها للمرونة التي تتميز بها؛ فنظام معلوماتها يجب أن يكون بسيطاً ومرناً وواضحاً، بحيث يمكن من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة، وهذه الميزة هي التي تعطيها الأفضلية عن المؤسسات الكبيرة في معالجتها لحجم كبير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة⁽²⁾.

وعلى العموم، فإن الوظيفة التسييرية من حيث المبادئ والأسس التي تحكمها هي نفسها في المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع اختلاف كبير في ظروف أدائها في كلتا الحالتين؛ لكن ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون أصعب منه في المؤسسات الكبيرة، والسبب يعود لأن مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مالكها يكون في معظم الأحوال وحده، ولا يفوض أعماله لغيره، ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف التسييرية في المؤسسة، ناهيك عن نزعه الفردية في اتخاذ القرار.

(1): عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 145.

(2): موسى بوكريف، الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص 113.

وفي الواقع نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث عن فرص السماح بتبني سلوك إستراتيجي أكثر بساطة من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة؛ لأن القدرات الإستراتيجية لهذه المؤسسات ناقصة ومحدودة؛ وفي هذا الإطار قدم "سابورتا" (sapporta) المميزات التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الإستراتيجي وهي: (1)

- موارد محدودة؛

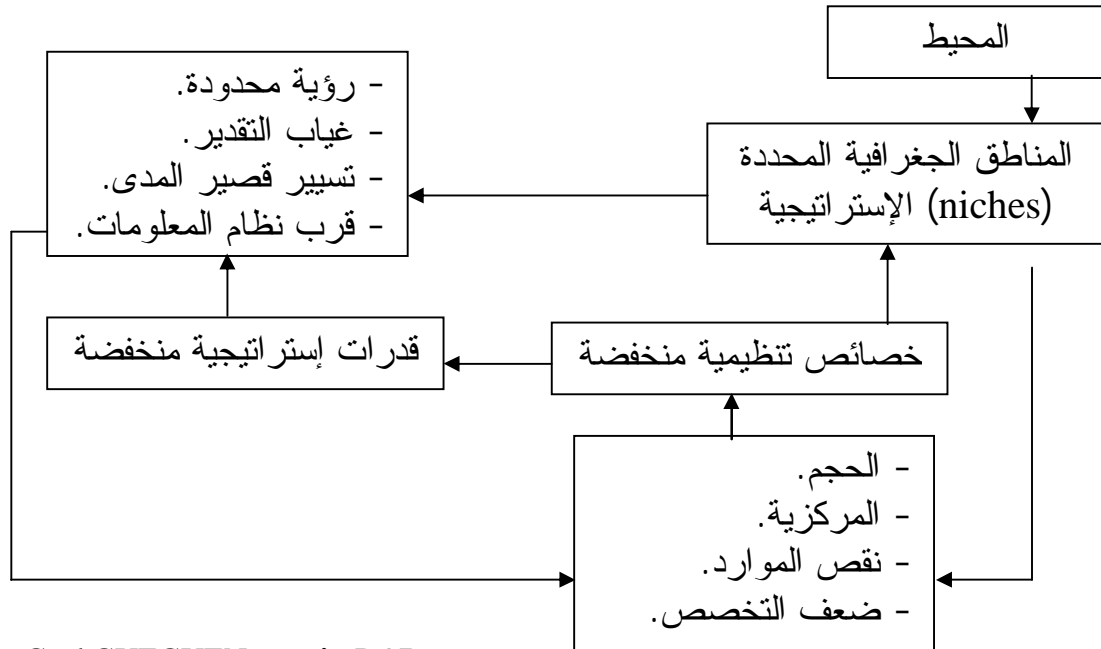
- ضعف محفظة الأنشطة؛

- أهمية الاعتبارات الذاتية للمسير الإستراتيجي؛

- مشكل التطبيق العملي للخيارات الإستراتيجية والتعاون الذاتي.

لهذا نجد أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تؤثر على الخصائص الإستراتيجية؛ والبحث عن التماسك الخارجي يقود هذه المؤسسات ببساطة إلى النشاط الإستراتيجي، وبالتالي عليها أن تعمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها وتتضح القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم(09): القيود التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : Gaël GUEGUEN, op.cit. P 97.

3- مظاهر التسيير الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

(1): Gaël GUEGUEN ,op.cit., P 93.

إن أصل التسيير الإستراتيجي ناتج عن تحديد العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، وفي ظل محددات هذا الأخير ، تسعى المؤسسة لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالأنشطة الأساسية ودعم الإستراتيجية الخاصة بها، وهذا ما يوضح الدور الأساسي المحدد للعمل في محيط تنافسي من أجل صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ووفق هذه الظروف تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاضعة لقيود ومحددات المحيط التنافسي، ولذلك فهي تنهياً لتأثيراته الطبيعية ، وتفكر في الإستراتيجيات الممكن انتهاجها في ظل غياب الموارد اللازمة لمواجهة هذه القيود⁽¹⁾.

وهناك البعض من الباحثين، من يريان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها ولا تستطيع أن تمتلك استراتيجية وذلك بسبب حجمها ،ومواردها المحدودة ، ونقص الكفاءات الاستراتيجية بها ويكون التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسات أكثر تعقيداً، ولا يحقق النتائج المرجوة منه؛ فحسب "Robert Paturel" فإن التسيير الإستراتيجي غير مفيد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن التصورات الذهنية، والنظرة التوقعية لهذه المؤسسات غير قابلة للتطبيق، وذلك بسبب أن أدوات التسيير الإستراتيجي يعاد تركيبها وفق ثلاث خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽²⁾:

تمثيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المالك -المسير، والذي له السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات؛

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خبرة وحس المسير؛

- عدم استخدام الأدوات في تطبيق سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى النتائج السلبية في استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات.

ونورد فيما يلي بعض الجوانب المتعلقة بأهمية ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

3-1 - التخطيط الإستراتيجي:

⁽¹⁾: Stephan BOURCIEU, implications des stratégie d'internationalisation volontaristes des PME sur l'environnement local, IX^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, 24- 26 mai 2000, P03.

⁽²⁾: Claude ETRILLARD , stratégie et PME(peut-on parler de « stratégies entrepreneuriales » ?), XIII^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie vallée de seine 2,3 et 4 juin 2004, P 05.

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

وحسب "مانتزر بارغ" فإن التخطيط الإستراتيجي ليس النمط الأكثر فعالية في المحيط المضطرب، ويفضل بدله نمط التخطيط التقاولي المبني على الإستراتيجيات الناشئة ، والعمل على التكيف أكثر مع هذه الظروف ⁽¹⁾. لقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمنها ما أكدت بأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط للإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء هذه المؤسسات ، ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة؛ وعلى العموم يمكن إبراز المحاور الأساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق ما يلي: ⁽²⁾

- العلاقة الإيجابية بين وجود التخطيط وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الإيجابية بين درجة تعقيد التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الإيجابية بين كل من التطور الفائق للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين حدة التخطيط والأداء وبين هيكلية التخطيط الإستراتيجي والأداء، وبين نوعية التخطيط والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لعلاقة إيجابية بين التخطيط العملي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في ظل غياب التخطيط الإستراتيجي؛
- التخطيط الموجود لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبتتمة خلاصة الدراسات بأن التخطيط الإستراتيجي ليس مسر مستقر بحد ذاته ، وإنما يكون وفق المسار العام لصياغة الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وقد ثبت بأن الثنائية (التخطيط الإستراتيجي الشكلي/مخطط الأنشطة المكتوب) يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحسين فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ولكن عملياً تبين بأن التخطيط الإستراتيجي لا

(1) : Ibid , P02.

(2) : Goy HERVE, **De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification stratégique des PME**, P04
http:// www.strategie-aims.com . le :12/04/2005.

يطبق في هذه المؤسسات, ويتضح ذلك من خلال بعض الدراسات التجريبية المبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(05): بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

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

Source : Goy HERVE, op.cit, P10

ولكي تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الإستراتيجي, فإنها تحتاج إلى مقارنة مميزة تكون وفق المحاور الموالية:⁽¹⁾

- أفق التخطيط يكون قصير المدى (سنتين على الأكثر)؛
- عمليات غير شكلية وقليلة الهيكلية؛
- حساب الإجراءات المتعلقة بالعوامل الخارجية لتحسين القدرات وإنشاء مخطط للنتائج.

وعلى العموم، فإن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، عبارة عن عمليات غير شكلية يتحقق بصفة فردية؛ بينما نجد العكس في المؤسسات الكبيرة ، أين يكون عبارة عن عمليات شكلية ، تدرج الأهداف فيها وفق مخطط مكتوب، ويتحقق وفق نمط النظام الكلي (باعتبار المؤسسة نظام مفتوح) .

3-2- الإرادة الإستراتيجية (volontarisme stratégique):

(1) : Ibid , P13.

حتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إرادة إستراتيجية، لا بد أن يكون: (1)

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

لقد سادت فكرة التوقع الحتمي في العديد من التحاليل الخاصة بعلاقة المؤسسة مع محيطها، وهذه الفكرة ليست بالضرورة مطبقة عند الحديث عن إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن أول مهمة يقوم بها مسير الم مؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هي محاولة تكييف إستراتيجية مؤسسته مع المحيط الذي تعمل فيه، حيث أن التصرف المتعلق بالإرادة يبحث عن نموذج المحيط التنافسي، من خلال الأعمال الإستراتيجية التي تركز على الأسواق والتكنولوجيا، وهذا ما يجعل الإرادة الإستراتيجية تشارك في تنفيذ الأعمال الاختيارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحرك وفق تحولات المحيط⁽²⁾.

وفي ظل الظروف السائدة في المحيط، تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق الأعمال الإستراتيجية وتعديلها لعلاقتها مع المحيط الذي تنشط فيه.

3-2-1- الرؤية الإستراتيجية كمصدر للإرادة الإستراتيجية:

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والاستمرار في محيط تنافسي، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاكها لرؤية إستراتيجية واضحة، وعلى العموم فإن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبنون قراراتهم على طباعهم وأحاسيسهم وتصوراتهم عن الوضعية الحالية والمستقبلية.

وغالبا ما تستعمل الرؤية الإستراتيجية كطريقة للعمل في ظل تغيرات المحيط، ونقص الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تعتبر بديل للتخطيط الشكلي

(1): Gaël GUEGUEN, op.cit, P108.

(2): Stephan BOURCIEU, op.cit, P04.

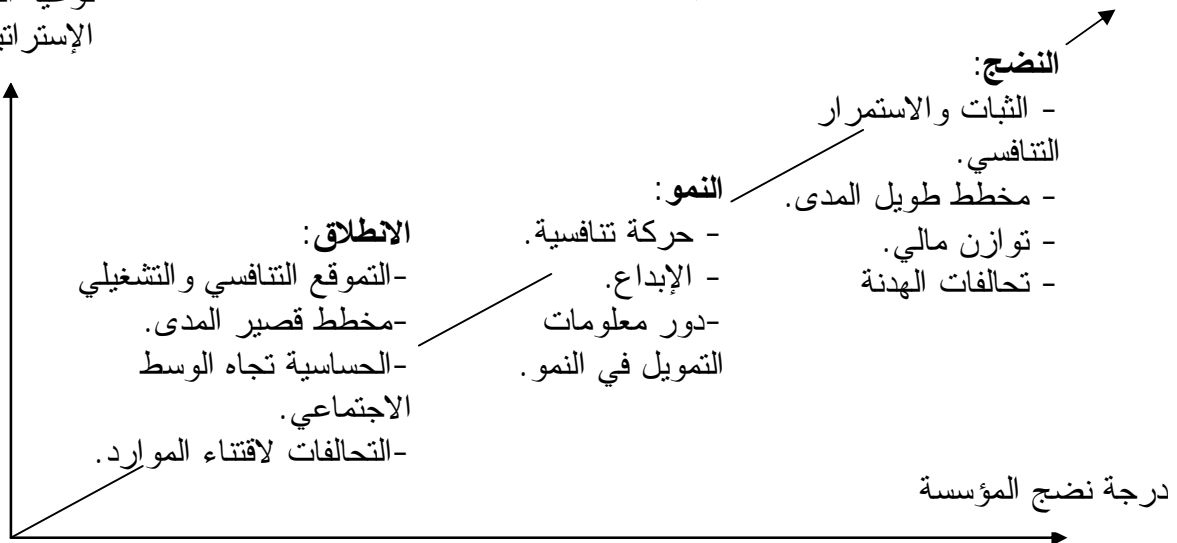
الذي يتميز بالثقل والجمود⁽¹⁾. وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك التصورات الذهنية عن المستقبل بينما النوايا الإستراتيجية فهي عبارة عن الحالة الذهنية التي تعمل على ترتيب وتدعيم الإمكانات لتحقيق الأهداف.

وتعتبر الرؤية الشخصية للمسير هي المرشد العام لاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمسير تمثل تصوراته الذهنية الحالية والمستقبلية عن مؤسسته، وأنشطتها والمحيط الذي تنشط فيه؛ في حين أن النوايا الإستراتيجية هي مجموع المهام الفرعية الخاصة بالحالة الذهنية، والتي تعمل على يقظة وانتباه المسير للبحث عن الإمكانات الخاصة، واستعمالها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽²⁾.

بالإضافة إلى ذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمقاولين تخدم الفهم الجماعي للأهداف الإستراتيجية المصاغة، وهي غالبا ما تشترك مع رسالة المؤسسة لإنشاء المحددات الأكثر دلالة لتوجيه وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وفي إطار هذه الرؤية نجد أن تصرفات هؤأ المقاولين راجعة إلى عدة أبعاد منها النمو والتطور ودخول الأسواق العالمية، توسيع الموارد البشرية، القيادة، التجديد والإبداع، البقاء والاستمرار⁽³⁾.

الشكل رقم(10): الرؤية الإستراتيجية للمقاولين

نوعية الرؤية
الإستراتيجية



Source : Boualem ALIOUAT, Incitations stratégiques et financiers de la PME-PMI (les étapes clés d'une Start up-une analyse Franco-Canadienne), revue des sciences économiques et de gestion, université de setif, N :⁰³, 2004, P42.

إن مفاهيم الرؤية الإستراتيجية، والنوايا الإستراتيجية، تساعد على وصف وتعريف إرادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أنها تدفع إلى تخفيض القيود الخارجية والداخلية لـ لمحيط؛

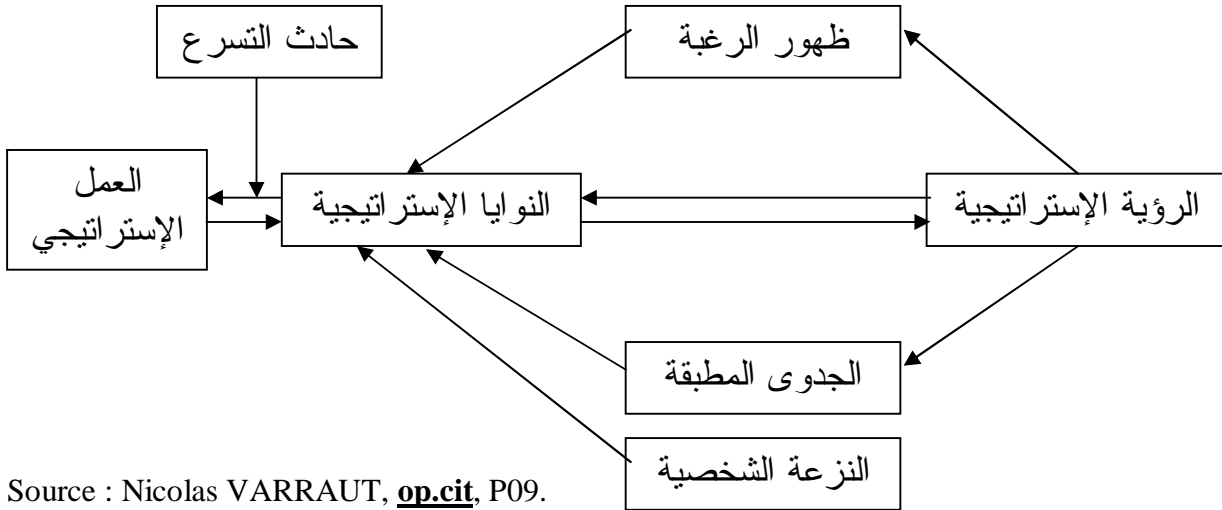
(1): Gaël GUEGUEN, op.cit, P133.

(2): Nicolas VARRAUT, Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de PME, 4^{ème} congrès international Francophone sur le PME, Nancy-Metz, 1998, P05, 06.

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

ولقد تبين بأن هناك رابطة إيجابية بين درجة إعلان الرؤية الإستراتيجية، ومستوى الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التقليدي، والتي تنعدم في الاقتصاد الجديد.

شكل رقم(11): شبكة تحليل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي



Source : Nicolas VARRAUT, op.cit, P09.

3-2-2- التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تساعد الرؤية التقاولية (la vision Entrepreneuriale) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة محيطها، وهي تظهر بأن التحليل العملياتي لهذه الحالة هو بسيط الوصف من جانب المقاول (Entrepreneur)؛ ومع ذلك يمكن الكشف بأنه لا يجب النظر إلى المقاول (Entrepreneuriat) كعملية إنشاء للمؤسسة بل كوضعية إستراتيجية توجه لتغيير سوق المؤسسة، ولهذا السبب نستعمل مصطلح التوجه التقاولي⁽¹⁾.

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

3-2-3-1- المقاول (Entrepreneur) :

يعتبر مفهوم المقاول من بين أكثر المفاهيم التي وقع الجدل حولها ، بالإضافة إلى أنه مكلف بادراك التحليل الإستراتيجي، فهو المحرك للعمليات المعقدة والتي تشمل المراحل الأربعة: التدريب، النضج، القرار، العملية النهائية؛ والذي يركز على المحاور بين الثنائية

⁽¹⁾: Gael GUEGUEN, op.cit, P136

(الفرد/إنشاء القيمة)⁽¹⁾؛ فالمقاول يحاول استغلال الفرص ، بينما المسير فهو يميل إلى اليقظة والانتباه في الاستعمال الكفء للموارد المتواجدة⁽²⁾ .

3-2-3-1 - المقاول (Entrepreneuriat):

يرجع ظهور المقاول على العموم إلى مشاكل الإنشاء ، المنشأ، الانطلاق، الإبداع، رأس المال المخاطر، أنواع المؤسسات المصغرة ، والفصل أكثر فأكثر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوهر العولمة والعالمية وا ختلاف الثقافات، ونوعية التطبيق في وسائل التسيير (التسويق تسيير الموارد البشرية ، المالية)، وكذلك إستراتيجيات (التلاحق، النمو، العالمية، الإبداع...)؛⁽³⁾ فتموقع المقاول هو عملية مساندة لمجالات الارتباط في علوم التسيير، وخصوصا لاستراتيجية المؤسسة، ولتطوير هذه النقطة، يجب الاستفادة من التقريب بين المجالات الإستراتيجية والمقاول الإدراك عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽⁴⁾ .

وينظر للمقاول كسلوك مغاير تماما عن التسيير الإستراتيجي؛ ذلك أن التسيير الإستراتيجي يخدم ظروف الأعمال التقاولية؛ وكون المقاول شديدة التطور فهي تتناسب مع الاقتصاد الجديد .

وللاستفادة من عملية صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فضلا عن أدوات ونماذج التحاليل المستعملة يجب دراسة إدراك المسيرين، والرؤيا والنوايا الخاصة بهم ومن ثم دراسة الخصائص النفسية للمقاول؛ وفي هذا الإطار ، ووفق ترتيب معايير الاستمرار (pérennité)، التحرر (indépendance)* ، والاستقلالية (autonomie)، والنمو (croissance)، فإن "Marche Smay" يصنف المقاولين إلى نوعين:⁽⁵⁾

- للمقاول الذي يفضل (الاستمرار، التحرر، النمو) أي أنه يفضل أولا الاستمرار في نفس الأعمال، ثم التحرر وضمن مركزه المالي (رفض المشاركة الخارجية ، والاستدانة من البنك)، ثم بعد ذلك البحث عن النمو .

*: استعملنا مصطلح التحرر للتعبير عن مصطلح indépendance في هذه الحالة فقط، وذلك للفرقة بين autonomie و indépendance ؛ أما في باقي هذه الرسالة فإن مصطلح الاستقلالية هو المعبر عن مصطلح indépendance .

(1): Claude ETRILLARD, *op.cit*, P11.

(2): Guy MICHOU, Diagnostic: **comportements manageriaux et performances financières en PME**, P12. [http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) , le :14/04/2005.

(3): Michel MARCHESNAY, **pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences**, adreg, 2002, P122.

(4): Claude ETRILLARD, *op.sit*, P11.

(5): Michel MARCHESNAY, **management stratégique**, adreg, 2004, P236.

- المقاول الذي يفضل (النمو، الاستقلالية، الاستمرار) والذي يتبنى معالجة تقاولية، بحيث يفضل الأنشطة ذات النمو المرتفع، والتي تتطلب موارد مالية كبيرة، ثم البحث عن الاستقلالية الكاملة في اتخاذ القرار، وفي الأخير الاستمرار في نفس الأعمال.

إن اقتحام منطق النوايا التقاولية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوضح من خلال النقاط الموالية:⁽¹⁾

قرب المسيرين أكثر فأكثر من الاستعدادات لهذه المقاربة، وذلك بفضل تـ كوينهم والمعلومات التي بحوزتهم (خصوصاً عن طريق الملتقيات، والمؤتمرات العلمية)؛

مراقبة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق جماعات صناعية أو مالية، من خلال التدقيقات المضبوطة لهذه الجماعات والمراقبة الشديدة للثنائية (كفاءة-فعالية)؛

- إلزام العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق معايير الأعمال التنظيمية؛

تقصيرات المسيرين، وخاصة الأخطاء التي يرتكبها المالك -المسيرين، والذين يبحثون عن السلطة والاعتراف بقيمتهم وخبرتهم.

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

ولمعرفة عمليات صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأدوات ونماذج التحليل المستعملة في هذه المؤسسات، يجب دراسة الخصائص التي يتمتع بها المسير؛

وهنا يوجد نوعين من المسيرين: المالك-المسير؛ والمسير-المالك.

فالمالك-المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هو المؤسس والمالك لها، والذي يقوم بتسييرها انطلاقاً من مؤهلاته وقدراته الخاصة، وبذلك فهو يقوم بجميع أوجه النشاط الإداري، ونظراً لما يتميز به مالك المؤسسة من اندفاع وإبداع، و تحمل المخاطر، فإن كل ذلك قد يجعل العملية تاللييرية لا تستحوذ على اهتماماته، بالقدر الذي يسعى لتحقيق الأرباح المنشودة نتيجة نجاح المشروع⁽²⁾.

⁽¹⁾: Michel MARCHESNAY, pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, op.cit, P109.

⁽²⁾: كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 139.

أما المسير- المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، فهو ذلك الذي يتمتع بالخصائص الإستراتيجية المتمثلة في قدرته على إنشاء واستغلال طاقاته الذاتية الداخلية، واستعمال التحاليل الإستراتيجية المبنية على الموارد والكفاءات⁽¹⁾.

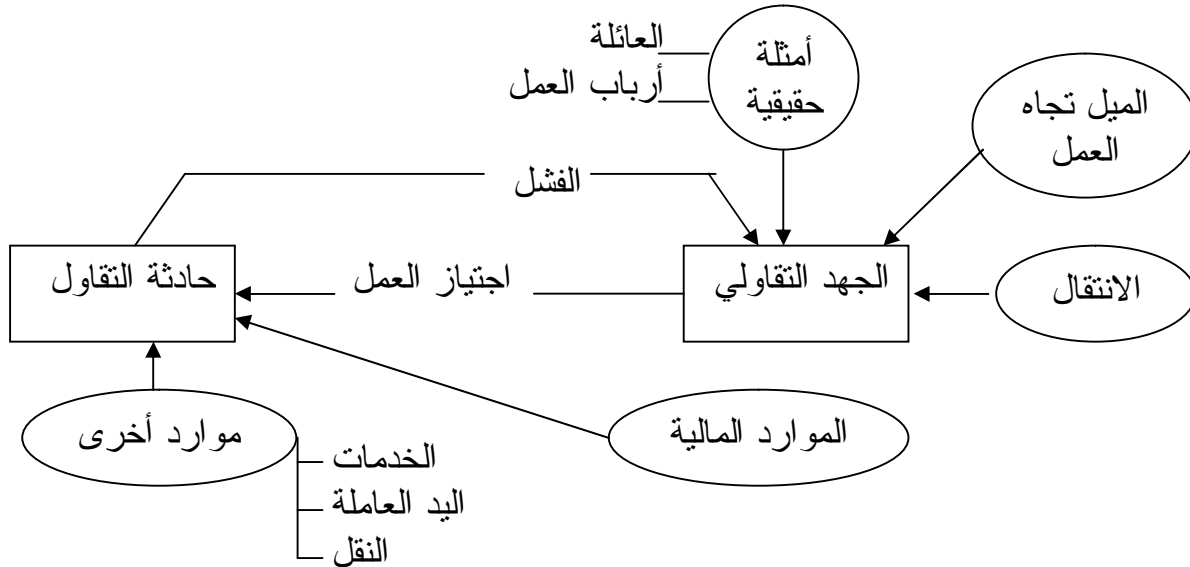
الشكل رقم(12): أنواع التصور الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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

Source: Claude ETRILLARD, op.sit, P13.

وعلى العموم، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى المنطق التقاولي تكون قابلة لتطلب العديد من الطرق الإستراتيجية، والخيار الإستراتيجي بين هذه الطرق ليس فقط مشروط بطبيعة الثنائية (موارد-كفاءات)، ولكن أيضا بالموقع التنافسي ومنطق النوايا للمسير⁽²⁾. وتتركب ظاهرة التقاول من مجموعة العناصر الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): مكونات حادثة التقاول



Source : Michel MARCHESNAY, management stratégique, op.cit, 2004, P241.

(1) : Claude ETRILLARD, op.sit, P13.

(2): Michel MARCHESNAY, pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, op.cit, P122.

3-3- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يفرض عليها فهم الموارد المميزة، والأسواق، وتوقعت الطلب المتغيرة، ويستدعي كل ذلك قدرات تكييف متطورة، وتنمية تنافسية المؤسسة؛ ولذلك يجب أن يتميز المقاتل بالليونة وسرعة الهجوم والتكيف، وأن يمتلك الحكمة والحدس والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية. وهكذا يمكن تلخيص التوجهات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- تمييز المنتجات؛

- الإستراتيجية المختلطة؛

- السيطرة عن طريق التكاليف/والأسعار؛

- الإبداع؛

- التوقيع وتسيير الجودة.

ووفقا لدورة حياة المؤسسة فإن إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون كما يلي:⁽¹⁾

- المؤسسات التي تكون في مرد لة **الانطلاق**: تتبع إستراتيجية التمييز، والإستراتيجية المختلطة ؛

- المؤسسات التي تكون في مرحلة **النمو**: تتبع إستراتيجية الإبداع والتمييز ؛

- المؤسسات التي تكون في مرحلة **النضج**: تتبع إستراتيجية التمييز، والإستراتيجية المختلطة ؛

- المؤسسات التي تكون في مرحلة **الزوال** : تتبع الإستراتيجية المختلطة.

أما " Saporta " فقد قام بتصنيف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى ثلاثة خيارات، والتي تكون حسب الخيارات الأساسية لهذه المؤسسات، وتتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- إستراتيجيات الإبداع ؛

- إستراتيجيات التدعيم (إستراتيجيات التخصص المحدود، وإستراتيجيات التبعية)؛

- إستراتيجيات إعادة الانتشار (إستراتيجيات التنويع، وإستراتيجيات العالمية).

(1) : Boualem ALIOUAT , **op.cit** , P 37.

(2) : Claude ETRILLARD , **op.cit** , P04.

وعلى العموم, يمكن تصنيف الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي :

3-3-1- الإستراتيجيات الأساسية :

تظهر بلإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصورة واضحة عن طريق التوقع في فجوة سوقية محددة (Niche), وتجزئة الهدف (Segment Cible) وتبذل المؤسسة قصارى جهدها للحصول على ميزة تنافسية وضمان استمرارها , سواء بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافس أو يفضل التمييز المبني أساسا على تقديم أحسن الخدمات للمستهلكين⁽¹⁾؛ وهنا نجد أن إستراتيجية التركيز، التي أشار إليها بورتر⁽¹⁾ تظهر وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (14): الإستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الميزة التنافسية			
التميز	تكاليف قليلة الارتفاع	الهدف	الحقل التنافسي
2- التميز	1- السيطرة عن طريق التكاليف	هدف واسع	الحقل التنافسي
3- ب : التركيز المبني على التميز	3- أ: التركيز المبني على التكاليف المنخفضة	هدف ضيق	

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

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

تمثل إستراتيجية التناول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الإطار العام الدافع للتناول في إطار العمل الجماعي، وترتكز هذه الإستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات ، في إطار تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين عن طريق الإبداع ، وتوضح

⁽¹⁾ : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET , Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert, Paris, 1991, P166.

تركيب العمل المخطط وأنشطة التفاوض؛ وهي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾.

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

ينظر لإستراتيجية التموقع تسعى للمحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفق مجال المحيط، وكذلك المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، هذه المقاربة المبنية على تناسق وانسجام أنشطة المؤسسة وخبرتها. وتمثل إستراتيجية التموقع المتابعة المستمرة لتغيرات واضطرابات المحيط، والإبداع المتخللة بالتوازن التنافسي؛ والمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تسعى دائماً للحفاظ على استقرارها الداخلي زيادة على ذلك فهي تبحث على تركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن، وتبني منطق التنويع.

وفق هذا المنطق، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجه إلى إتباع إستراتيجية ترتكز على المعرفة الجيدة بالمهنة وبهذا فإن إستراتيجية التموقع تقابل إستراتيجية الأفجوة السوقية (Stratégie de Niche)، هذه الأخيرة التي تركز على الأهداف والكفاءات، وهي تنظر إلى اضطرابات المحيط كالاكتزازات العنيفة التي تعيق عمل المؤسسة، ولذلك فإن انتظار مرور هذه الاكزازات يسمح للمؤسسة بتبديل هيكلتها أو أهدافها الإستراتيجية، حتى تتمكن من صنع موقع للانتظار لنفسها، وفي هذه الحالة فإن إستراتيجية التموقع تتعلق بإستراتيجية التخصص، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽²⁾.

وبالتالي فإن إستراتيجية التموقع تُظهر تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من مواردها المستقلة؛ وينظر لهذه الإستراتيجية كبديل اختياري لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويستحسن تبنيها وفق ثلاثة دلائل:

- وجود قصر النظر الإستراتيجي للمسيرين، وذلك إذا كان المسير لا يستطيع اكتشاف التغيرات الحاصلة في المحيط، بسبب اعتماده على نظام معلومات ضيق وبسيط؛
- بسبب التموقع وتبني توجه إستراتيجي ثابت يمكن النظر إليه من خلال إستراتيجية الانتظار، حيث يتم النظر إلى متغيرات المحيط في هذه الحالة كمتغيرات وقتية وعابرة قبل العودة للتوازن؛

(1) : Claude ETRILLARD , op.cit , P15 -17.

(2) : Gaël GUEGUEN, op.cit , P 216.

لمؤسسة صغيرة الحجم التي تعرف الجمود التنظيمي والذي يحول دون تطورها وفق التقديرات الجديدة المحتملة⁽¹⁾.

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

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

إن إستراتيجية المقاطعة كثيرا الإبداع الإستراتيجي، الذي يغير المنافسة ويشترك في سبب تأجيل النموذج الاقتصادي الشائع ، وذلك بسبب أن تطابق الموارد المأخوذة من المؤسسة غير كاف مع إمكانيات تطور المحيط؛ وغالبا ما تكون المقاطعة مصدرا للإبداعات التكنولوجية الكبرى وذلك عن طريق المدخلات الجديدة في القطاع بش كل اختياري؛ وفي هذا الصدد اقترح "Pim" و "Alii" " في إطار تقسيم الأعمال إلى أن المقاطعة تتم بثلاث كفاءات :

- الأولى هي مقاربة رد الفعل (réactive) الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على تطوير إستراتيجية المقاطعة، للتمكن من المكوث في محيطها؛
- أما الثانية، فهي مقاربة بعدية (proactive)، والتي تبحث من خلالها المؤسسة عن إمكانية تغيير المحيط في ظل التطور الحاصل؛
- بينما الثالثة فهي تأهيل التماسك (imbricative) والتنسيق المترامن للمقاربتين السابقتين، فالمؤسسة تعمل وفق منطق التكيف مع المحيط ، ولهذا عليها امتلاك جميع الإمكانيات لمواجهة تغيرات المحيط الذي تنشط فيه⁽²⁾.

3-3-5 - إستراتيجية الليونة التنظيمية:

تعتبر إستراتيجية الليونة التنظيمية متجزأ لأهمية في أدبيات التسيير الإستراتيجي، وفقا لاضطرابات المحيط فإن المؤسسة عليها أن توجه مواردها من أجل التكيف معه، وأن

(1) : Ibid , P219.

(2) : Régis DUMOULIN, Eric SIMON , Stratégie de rupture et PME (la répliation impossible) , XIV^{ème} conférence de l'AIMS , Pays de la Loire , Angers 2005 , P 04-05.

تقوم بالتوقعات المستقبلية الطويلة المدى لمهاجمة الأسواق ركيز على التكنولوجيا , وتعمل هذه الفكرة على تنمية الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة, وتسمح لها بالتخلص من ضغط المحيط. لقد اقترح كل من " Mintzberg و Durns و Stalker " متغيرات تنظيمية تأخذ أشكال عضوية وأكثر آلية من أجل امتصاص التغيرات المفاجئة للمحيط , والسيطرة المنتظمة لهذه المتغيرات من طرف المؤسسة , فالليونة واللامركزية والمشاركة , كلها عوامل تسمح للمؤسسة بالتعلم الأساسي لمواجهة المحيط , ذلك أن الليونة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بتأدية الفعالية تجاه المحيط , حيث تعرف الليونة (flexibilité) بأنها تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة المحيط والتكيف معه وهناك اختلاف بين الليونة الإستراتيجية والليونة التنظيمية حيث أن الأولى تعني تكيف الع لاقعة التي تربط المؤسسة بمحيطها, أما الثانية فهي تقابل الليونة الكمية على المدى القصير المكونة من التطابقات المتعددة. ويعتبر " Al و Deam " بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفضل تبني الاستراتيجيات التي تركز على القوى (السرعة, الليونة, احتلال الفجوات السوقية); وباختصار يمكن القول بأن الليونة التنظيمية تقود المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى متابعة ضبط علاقاتها مع المحيط وذلك باستعمال قدرات الليونة المتواجدة بها. (1)

3-3-6 - إستراتيجية التحالف:

تشهد الحياة الاقتصادية في عالم اليوم تطورات متعددة وتحولات هائلة تطلبت تطبيق العديد من الآليات الجديدة كالمفاوضات , التحالفات , والاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف؛ وفي هذا الإطار أصبحت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورية , للتغلب على المشاكل ومواجهة التحديات والمخاطر والأزمات , وضمان توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة . تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها والتي لها كفاءة مكملة , وتستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة, والمعنية أساسا بالوظائف اللوجستكية كالنقل, التخزين, والإنتاج... الخ (2).

(1) : Gaël GUEGUEN , op.cit , P 220 - 223 .

(2) : Alice GUILHON, Michel WEIL, les démarches qualité en PME, P14, [http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com).

Le :08/05/2005.

وفي هذا السياق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلل من أهمية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز، والهدف من هذا السلوك هو التوجه نحو الحصول واستعمال الكفاءات والموارد الأولية المتعذر الحصول عليها بسبب حجم هذه المؤسسات⁽¹⁾.

تعملو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحالف مع بعضها البعض ، لمواجهة اضطرابات وتعقيدات المحيط و التكيف معها، ومحاولة ضبط المحيط؛ يتطلب كل هذا أعما لا جماعية على مستوى النظام ككل، لأن الأعمال الفردية قد تعطي تأثيرات ضارة عن طريق انحراف التغذية العكسية الغير مراقبة، ومن هنا تبحث هذه المؤسسات عن كيفية تكيفها مع محيطها ومع احتياجاتها للأموال الخاصة .

إن الاستعانة بالكفاءات المكتملة ، يسمح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاستمرار بتطوير معارفها العملية ، التي تقودها إلى الاقتراب من تنويع منتجاتها والتطور العالمي؛ ولذلك فإن المقاربة الكلاسيكية تصوب اهتماماتها على معرفة المشاكل و إيجاد المخططات المتأخرة ، وهي دعوة لتكامل عمليات التفكير الإ ستراتيجي، لخيارات التي تركز على تعبئة إ ستراتيجية العلاقات (relationnelle)، وهذه الإستراتيجية ملبنة على قانون المنافسة ، وعلى العلاقات الممتازة بين المؤسسة وشركائها في المحيط؛ ولذلك فإن التحالف الملائم له علاقة مع نوع التعاون الذي ينشأ مع المنافس المباشر⁽²⁾.

3-3-7- إستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي :

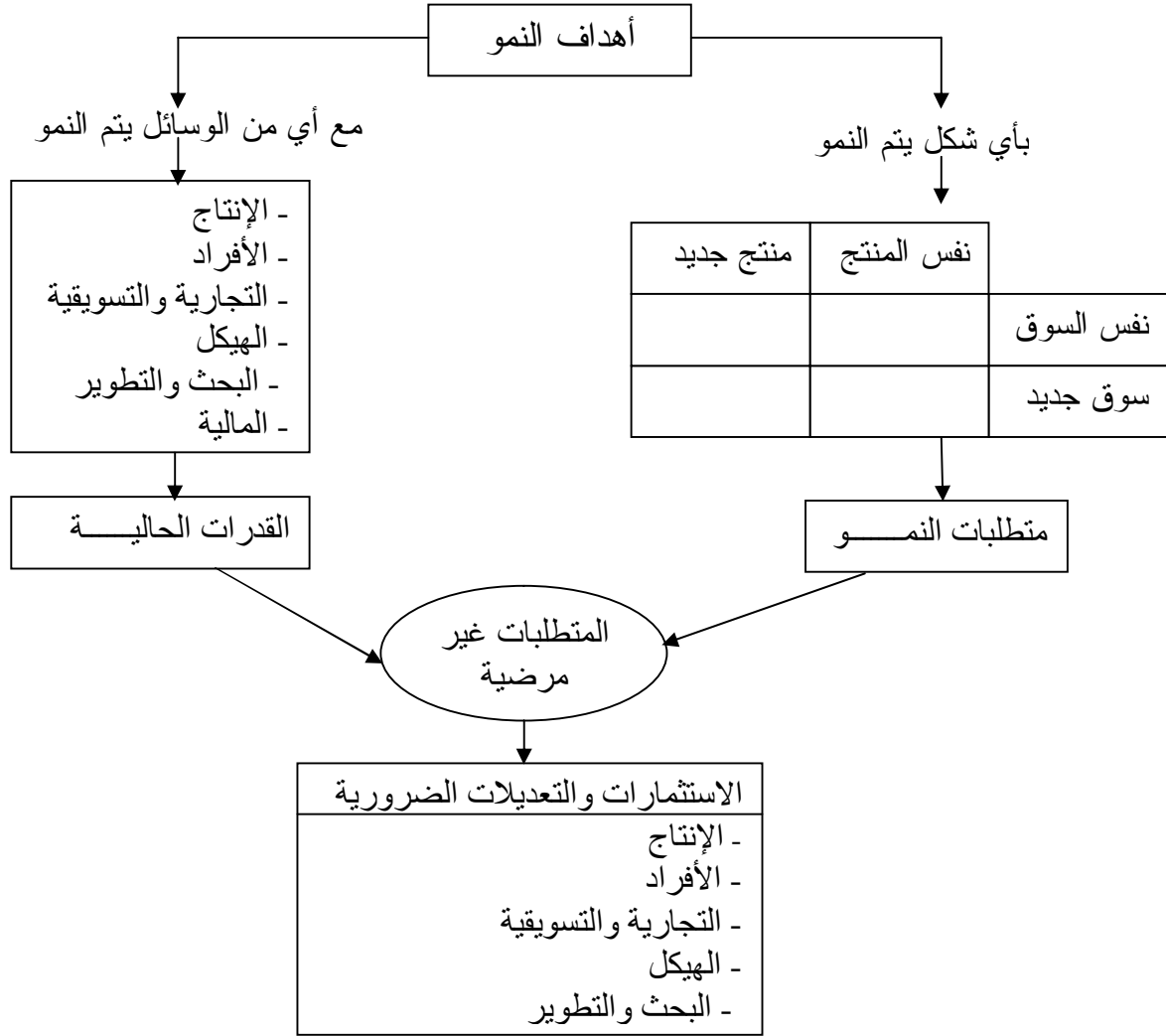
إن تحليل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يطرح التساؤل عن الإمكانيات لخاصة بتطور هذه المؤسسات ونموها ؛ ونجد أن مسيري هذه المؤسسات يعملون على توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق النمو ، وبذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد ، وتوسيع سوق الصادرات ، والإبداعات الخاصة بالمنتجات والتأكيد على الجودة والتعاونات المكتملة⁽³⁾، وكذا مضاعفة فرص هذه المؤسسات في الأسواق الجديدة والمنتجات الجديدة.

(1): Gaël GUEGUEN, op.cit, P131.

(2): Oliver TORRES, PME de Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, P 98.

(3): Ibid, P 66.

شكل رقم(15): أهداف النمو



Source: Jacques HOROVITZ, Jean-Pierre PITOL-BELIN, **Stratégie pour la PME**, Mcgran-Hill, Paris, 1984, P18.

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

ووفق هذا المنظور فإنه يجب على المؤسسات التي تبحث عن النمو ، توفير الموارد اللازمة، والقيام بإنشاء هيكل خاص، يسمح لها بالنمو خارج أثر الحجم، مع الحفاظ على المرونة والقدرات الإبداعية.

إن تنفيذ إستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسمح لهذه المؤسسات بالابتعاد عن الأخطار المرتبطة بنمو الحجم، والتبعية والتنويع، وتزايد التنافسية وتعطيها القدرة على تعبئة مواردها الخارجية وزيادة رقم أعمالها ومردوديتها لتخفيض أخطار فقدان المرونة والرقابة؛ إضافة إلى كونها تساعد هذه المؤسسات على تجاوز العقبات الكلاسيكية المتمثلة في الامتناع عن النمو، وذلك عندما يكون الاستمرار هو الشغل الشاغل للمؤسسة، وتكون هذه الأخيرة متخوفة من عدم قدرتها في السيطرة على التطور، وكذلك اختيار النمو والارتقاء بإمكانيات المؤسسة⁽¹⁾.

4- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة واقتصاد المعارف:

إذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تمكك القدرة على المنافسة، في ظل الظروف الإقليمية والدولية الجديدة، فلا بد لها أن تحسن منتجاتها وتعزز أداءها بمختلف الوسائل، وعليها أن تتحلى بالابتكار في إيجاد السبل والأدوات التي تساعدها على التعامل مع هذه التغيرات، وأن تتبين الفرص وتستغلها، وتتشأ الأسواق الجديدة وتطورها، وتساير التكنولوجيات الجديدة وتطبيقاتها.

4-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعولمة:

4-1-1- أثر العولمة على تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أجريت دراسة في كندا سنة 1994 حول تأثير العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكانت الإشكالية حول كيفية مواجهة هذه المؤسسات للزيادة المتوقعة في المنافسة الدولية، وكشف التحليل أن هذه المؤسسات اتخذت الإجراءات داخل الإطار الأوسع للعولمة الاقتصادية، وتبنت خطوات لتدعيم مركزها التنافسي في ضوء التجارة الدولية العامة، ومن ثم كان تركيزها على التكيف للمنافسة العالمية، عن طريق تصميم إستراتيجيات تطوير أسواق محددة.

والنتيجة المهمة التي كشفتها هذه الدراسة، أنه عندما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على رد الفعل تجاه إزالة الحواجز الدولية من التجارة بين دولتين، يكون الإجراء غير كاف، مقارنة بالإجراء الذي يوسع فكرة القدرة التنافسية في ضوء الأسواق المحلية والدولية؛ وتؤكد الاكتشافات بأن عددا متزايدا من هذه المؤسسات تحاول مواجهة التحديات

(1): Oliver TORRES, PME de Nouvelles Approches, op.cit, P85.

الجديدة الناشئة عن عولمة السوق، وذلك باستخدام تكنولوجيات إنتاج جديدة، وإنشاء اختلافات متميزة من خلال الابتكار على مستوى السوق الدولية والمحلية.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراضية لتبني المحيط الدولي الجديد أثناء العمل في أسواق مفتوحة، سوف تجد أنه من الصعب عليها الاستمرار والنمو، لذلك يجب عليها معرفة وفهم طبيعة المحيط في السياق المحلي وتطورات وتغيرات العولمة⁽¹⁾.

إن ظاهر تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ظاهرة متعددة الأشكال، وتخص العديد من الوظائف المختلفة؛ وتتضح هذه الظاهرة في ظهور الشركات متعددة الجنسيات، المنتجات الأجنبية، التصدير، الاستيراد، المقاول من الباطن الدولية، والأساليب الجديدة للاستثمار الدولي الذي يعتمد على نقل المعارف.

وتبعاً لتدويل المؤسسة، نلاحظ أثر مبني على تظيم المؤسسة، وبالأخص على مستوى المركزية، حيث عرض "كاليكا" (Kalika) في سنة 1986، بأن النشاط العالمي غير من شكل المؤسسات الكبيرون التأثير على هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين أن الخاصية المميزة لمشاكل التصديهي، كون أن المسير يكون مرغم على تطبيق ميزة اللامركزية في أسلوب التسيير الذي يعتمد ه، وقلول الذي يقوم بتصدير شعور طبيعة المبدع المنفتح، والذي يكون أكثر مرونة، وأكثر ميول لتعويض المسؤوليات⁽²⁾.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة، تتجلى امتلاكها هيكل تنظيمية أقل مركزية من المؤسسات الغير مصدرة، حيث يمكن اعتبار بأن الانفتاح على العالم، أدى بالضرورة بالمقاول إلى تفويض جزء من سلطاته؛ ولكي تزيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مستوى اللامركزية بها، تعمل على إنشاء وحدات للتسويق أو للإنتاج في العديد من الدول.

4-1-2- تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة الدولية والمحلية:

مع الانتشار المكثف لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتطور المذهل الذي عرفه قطاع المعلومات أثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنافسة الدولية والمحلية على حد سواء؛ ووفق هذه الرهانات فإنه لا بد من تطوير تنافسية الاقتصاد الوطني لمواجهة المنافسة الدولية، وذلك تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي لا تتأثر بالعولمة، والعمل على تحقيق جزء مهم من رقم أعمالها من التصدير، وتنافسها على سوق الخدمات؛ أما فيما يخص مواجهة

(1) سي. بي. راو، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، العولمة (الكونية) وأبعادها الإدارية، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 252 - 255.

(2) : Christophe LEYRONAS, Oliver TORRES, stratégie de mondialisation et PME :l'instruction d'un paradoxe, P04- 05, [http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com). Le :13/05/2005.

المنافسة الوطنية فإنه لابد من تطوير أداء النسيج الاقتصادي الوطني بحيث أنه لابد أن يتوقف عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدد محدود من الزبائن الوطنيين والجهويين⁽¹⁾.

4-1-3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد:

رغم الاقتصاد الجديد نتيجة توغل التكنولوجيا الحديثة في النشاط الاقتصادي في مستواه الكلي الجزئي، هذا الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالإنتاج الغير مادي (المعلومات)، وخاصة النقل الآني لهامع تنامي دمج الأنشطة الاقتصادية في علاقات تقوم على أساس مادي وهو شبكة المعلومات.

إن التكنولوجيا الجديدة حملت معها تغييرات غير مسبقة لكل أنشطة المؤسسة ، مما دفع بالمؤسسات من مواكبة هذه التحولات، وذلك بالتخلي عن التسيير التقليدي واستخدام التسيير الحديث (e-management)، والذي يعرف بأنه عملية إدماج للتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مجمل عمليات وأنشطة المؤسسة. ويشمل مجال تأثير الاقتصاد الجديد جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال ؛ وهكذا فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التقليدية تقع أيضا في مجال تأثير هذا الاقتصاد الجديد عندما تنشأ موقعا لها على شبكة الإنترنت (site web) أو تستخدم الشبكة الداخلية (Intranet) أو الشبكة الخارجية (Extrtranet)⁽²⁾.

وفي هذا الإطار يمكن تبين الوسائل الأساسية لتطبيق التسيير الحديث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (06): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد الجديد

التسيير الحديث	التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	التسيير التقليدي	
يرتكز على المعلومات والمعرفة	لا تستطيع التنسيق بين رأس المال والعمل	يركز على عوامل رأس المال والعمل	مبادئ تنظيمية
	التحركات التنافسية الجديدة موجهة بحذر تجاه رأس المال، العمل، المعرفة، والمعلومات		

⁽¹⁾ : Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, **Définir une Stratégie de diffusion des TIC dans les PME**, Guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME, Cahier n°:1, fiche 1-3,31 Mars 2004,P03.

⁽²⁾: بروش زين الدين، **اقتصاد وتسيير المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد**، الملتقى الدولي حول: تقوية فعالية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الإبداع، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكوين)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 أفريل 2004، ص 05.

تسيير الموارد البشرية يعتمد على المواهب	تسيير الموارد البشرية يعتمد على العلاقات العائلية الكفاءات والمواهب متواجدة ولكنها ليست مستغلة	تسيير الموارد البشرية يعتمد على الكفاءات	
الإبداع والتدريب	وفرات الحجم لا تتعلق بالعمليات كثرة موارد الإبداع, وعمليات التدريب والسعة	مصدر الميزة التنافسية يرتكز على وفرات الحجم	الخصائص الإستراتيجية
الصيغة الاستراتيجية: التخصص وفق القواعد العالمية	التنوع محدود في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال , والتخصص على المستوى الوطني والعالمي .	صيغة الاستراتيجية التنوع وفق القواعد الوطنية	
الخيارات الإستراتيجية تركز على: -التتميط. -التكامل الكلي و التكيف المحلي. -الجودة والسرعة . -السيطرة عن طريق التكاليف و تمييز المنتجات.	غياب الخيارات الإستراتيجية، والانفتاح التحرر القابل للاستجابة للعرض الحركي ظواهر التحالف والشراكة، التعاضد الوطني- الوطني سمحت بالخيار الإستراتيجي	الخيارات الإستراتيجية تركز على: -التتميط وفق القياس. -التكامل الكلي أو التكيف المحلي. -الجودة والسرعة . -السيطرة عن طريق التكاليف أو تمييز المنتجات.	

Source: leila MELBOUCI, **du management vers le e-management : (ou se situent les PME / PMI algériennes?)**, première rencontre interentreprises- Zibans " dynamisation de la gestion de la PME : innovation, TIC, formation", département de sciences de gestion, université de Biskra, 12 -13 Avril 2004, P06.

4-2- انتشار المعارف والتعليم النظامي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

4-2-1- انتشار المعارف تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حتى تكون لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبدعة ، يجب أن تأخذ جزءا من الموارد التي تكون بحاجة إليها من طرف الفاعلين الخارجيين كالجامعات، ومنظمات البحث العمومية، أو حتى من مؤسسات أخرى؛ هذه العلاقات تسمح خصوصا للمؤسسات التي توجد لديها قدرات تكنولوجية ضعيفة من الحصول على المعلومات، والمعارف، والمساعدات التقنية والاستشارية، التي تؤدي إلى تحسين مستوياتها المتعلقة بالمعارف العلمية والتقنية.

إن ضعف كثافة البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وضعف قدرات الاستيعاب لديها، وانعدامها لكفاءات البحث والتطوير الداخلية، لا يسمح لها بالاندماج بسهولة في المعارف الخارجية؛ ولقد تبين أن الاستثمار في البحث والتطوير يعمل على تنمية القدرات الخاصة بالمؤسسة، واستغلال المعارف الخارجية، وإنشاء الإبداعات فيها.

وفي إطار العلاقة بين الاستثمار في البحث والتطوير، وقدرات الاستيعاب، فمن الملاحظ أن المؤسسات التي لا يوجد بها مصلحة للبحث الداخلي يكون فيها اندماج وتكامل المعارف الخارجية صعب جدا، وقدرات الاستيعاب بها محدودة.

ونشر المعارف تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك أسلوبان هما: (1)

* أسلوب النشر المبني على الإنتاج المشترك للمعارف.

* أسلوب النشر المبني على الاستكشاف النظامي.

4-2-1-1- أسلوب النشر المبني على الإنتاج المشترك للمعارف:

وفق هذا الأسلوب فإنه لا يمكن الفصل بين إنتاج المعارف ونشرها ، لأنها يعملان معا وبالتساوي، حيث يتم وضعهما جماعيا؛ لذلك فإن إنتاج ونشر المعارف يظهران كعملية واحدة .

4-2-1-2- أسلوب النشر المبني على الاستكشاف النظامي:

يعتمد هذا الأسلوب على ترميط الطلب الصناعي والمعارف المنتشرة ، وهو يمتاز بالوضوح؛ كون أن إنتاج ونشر المعارف منفصلين عبر الزمن، ولا يشتركان في نفس العملية. ومن أجل تجاوز مشكل قدرات الاستيعاب المحدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن مخابر البحث العامة تتصح بالاعتماد على أسلوب (الإنتاج/النشر)، والذي يركز على

(1) : Corine GENET, La diffusion des connaissances vers les PME : vers un modèle d'exploration collective, XIV^{ème} conférences internationale de management stratégique, Pays de la laire, Angers, 2005, P 01-10 .

الاستكشاف النظامي، هذا الأسلوب يهتم بمنظمات البحث ويأخذ مكان المخابر المتخصصة في النشر تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مع مبدأ العمل الذي يركز على التعاون وتمييز الطلب والمعارف .

4-2-2-2- التعليم النظامي* وإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد بين العديد من الباحثين بأن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتجة أساساً عن استعمالها للمقاربة التقليدية للتسيير الإستراتيجي هذا الأخير الذي يميز بالجمود وإجراءاتها الشكلية يعارض مرونة هذه المؤسسات ، وصعوبة فهمها للمحيط الذي تنشط فيه؛ وفي ظل حركة التعقيد ، والاضطراب، والتغيرات المستمرة التي تميز المحيط التنافسي يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحث المستمر على الأشياء التي تقود إلى الخبرة والمعرفة ، أي أن الخصائص المميزة لعالم الأعمال اليوم تتطلب أكثر قدرات التعلم للمؤسسات هذا التعلم الذي ينهي شكل التحديات ، ويدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التخفيض وبشكل محسوس، من الانحراف الزمني بين القرار الإستراتيجي وعملية التنفيذ. ولهذا فإنه ليس من السهل إنجاز قدرة التعلم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحسين تطويرها، كون أن ضعف التعلم يضع وجود هذه المؤسسات في خطر.

وانطلاقاً مما سبق ، فإنه يجب الاستفادة من مفاهيم التعلم في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتعلم يضفي قيمة لاستراتيجية هذه المؤسسات، وهو السبيل لإنتاج المعارف الجديدة؛ وللتعلم منافع كبيرة تعود إلى: (1)

- قيمته التحليلية الواسعة التي تنعكس على العدد الدائم والمتكاثر للسلوك المستعمل ، كالاقتصاد الصناعي والتسيير الإستراتيجي؛

للتعلم هو أساس حركي في معناه الحقيقي فهو يستعمل في تطوير النظريات ، وكذا طبيعة استمرار التغيرات التنظيمية؛

-التعلم يشترك كأداة لإجراء عمليات التكامل وهو قادر على تكامل المستويات الفردية ، التنظيمية والتحليل القطاعي .

يقترح "شاكاند" (Checkand) منهجية للأنظمة المرنة (Systèmes souples) قصد وصف وتقييم وتحسين عمليات حل المشاكل والتعلم في التسيير ، فهو يرى بأن النظام هو الوسيلة الفعالة

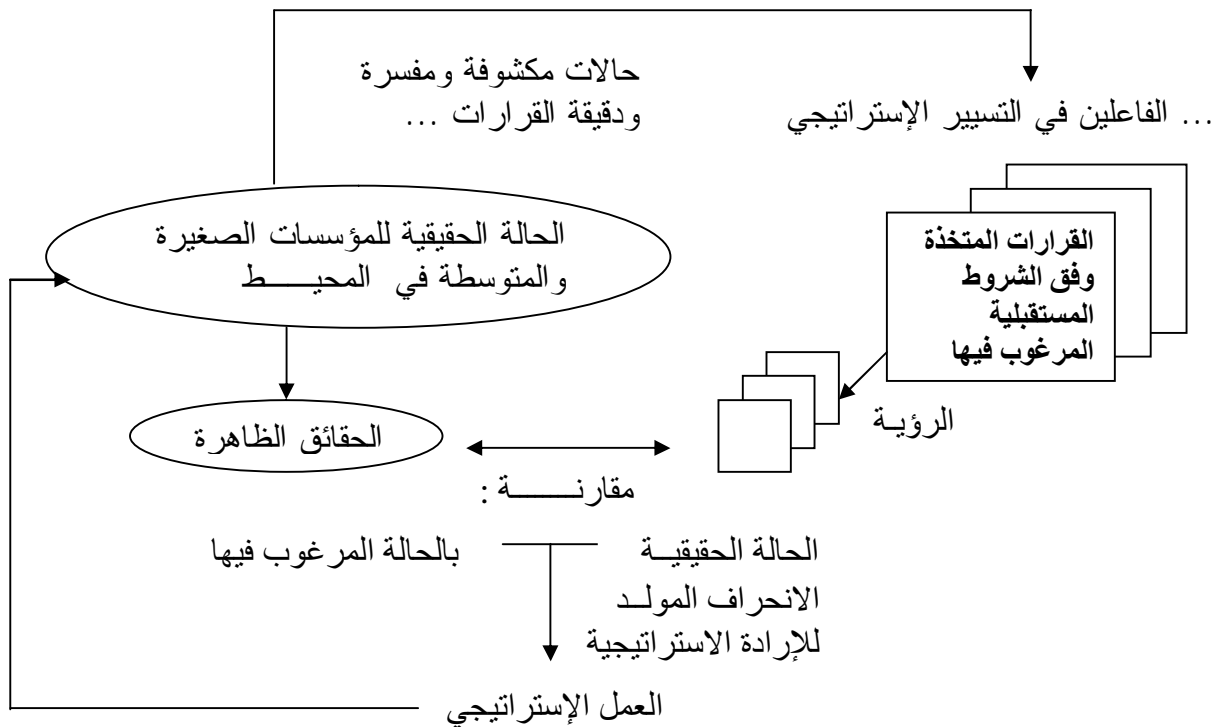
* : التعليم النظامي هي ترجمة للكلمة الفرنسية: Apprentissage Systémique

(1): Oliveira LIMA , Gestion stratégique des PME face au mande évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique , 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002, P02-08.

لتجاوز تعقيدات واضطرابات المحيط ، حيث يسمح النظام للباحث في التسيير من مهاجمة النقاط الرئيسية للإستراتيجيين خلال دراسة العلاقات الحركية داخل المؤسسة ، وبدرجة كبيرة علاقت بين النظام والأنظمة الفرعية؛ والدراسة التي قام بها "فيليون" (Filion) هي خير مثال على الجهد النظامي للبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث اعتمد هذا الباحث على منهجية الأنظمة الفرعية لـ "شاكاند"، فهوذجه الخاص بتجميع الرؤية ، وعلاقات واستمالة الظاهرة المدروسة الموضحة في الحركية العملية حيث أن امتلاك هذا النظام يراعي ويحفظ الميزة الحركية للظاهرة المدروسة ، والتي تمثل أساسا في دراسة العملية الإستراتيجية أو بالأحرى مضمون ومحتوى الإستراتيجية .

إن المقاربة الخاصة بالتعليم النظامي (Apprentissage Systémique) والتي تبينت من خلال النجاح الكبير للعمل الذي قام به "سانج" (Senge) سنة 1990 - حيث قام هذا الباحث بمقارنة بين نوع منهجية الأنظمة المرنة مع حركية الأنظمة- أكدت على أن التعليم النظامي مفيد خصوصا للدراسات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لأن هذه المؤسسات هي امتداد لنظام المالك-المسير، والذي ينتج عنه قراءة تجميعية لمفهوم الرؤية الجماعية عن الأحداث الماضية، لسير عملية التسيير الإستراتيجي وفق ظروف المحيط.

شكل رقم(16): نموذج التعلم والتغيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Oliveira LIMA, op.cit, P 08.

إن العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبارة عن دائرة التفاعل بين الصياغة والتنفيذ وهذا ما يبينه الشكل السابق الذي يقدم التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعملية دائرية وأعمال تفاعلية (interactif) للتعلم. من خلال الشكل رقم (16)، يتبين أن أنشطة التسيير الإستراتيجي تبحث عن سبب إدامة وإطالة مدة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الشروط المتغيرة للمحيط، وكذا تحقيق الرؤية الخاصة بالمؤسسة؛ أما الانحرافات المتواجدة بين الحالة الم ستقبالية المرغوب فيها، والحالة الإستراتيجية الحالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تولد إرادة تغيير وجهه د بداعي يحرض الفاعلين في التسيير الإستراتيجي على تحسين هذه المؤسسات بانحراف الأعمال الإستراتيجية.

إن تأثيرات الأعمال الإستراتيجية على الواقع المكشوف والمقدر من طرف الفاعلين في التسيير الإستراتيجي، التي تولد مفعول رجعي في العملية الملائمة لقرارات الاستمرار، أو مطابقة للرؤية المحددة لمنطق العمل الإستراتيجي؛ وهنا يمكن اعتبار بأن المفعول الرجعي من أجل تغيير الرؤية والعمل الإستراتيجي يبين بأن أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبيهة بنظام سلوكي (1).

إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتعلمة تعمل على تسيير العلاقة الداخلية بين (الإستراتيجية/الكفاءات/التسيير)، والتي تبقى أحاسيس الفاعلين داخل الرؤية المشتركة لهذه المؤسسة ومحيطها انطلاقاً من حركية التعلم يتم نقل الخبرة المكتسبة من النتائج وتثمينها وزيادتها بكل الأشكال (2).

5- المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتمحور العناصر الأساسية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول الدور الفعال للمالك أو المسؤولي القدرة على الحصول على المعلومات الضرورية في جميع المجالات، انطلاقاً من مساهمة ومتابعة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، أو ما يعرف باليقظة، وإلى التكفل بنشاطات البحث والتطوير، وتنمية الموارد البشرية والاستثمارات المادية في المعدات ذات الأساس التكنولوجي الجديد والحديث. وكذلك قابلية التغيير على مستوى المسييرين

(1): Oliveira LIMA, *op.cit.*, P 02-08.

(2): AGEFOS PME Rbone-Alpes, **Manager le changement, changer le management, l'entreprise apprenante**, chronique sociale, Lyon, 2001, P 35.

والمستخدمين، والقدرة على استيعاب واستغلال المعلومات المتاحة في الأسواق، وإكساب قدرات تنافسية تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

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

- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير؛
- اليقظة الإستراتيجية؛
- الجودة التنظيمية للمؤسسة؛
- الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة المتاحة.

5-1- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكها أو مسيرها ، وعلى هذا الأساس فإن شخصية المسير والمقاول لها دور كبير في تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة ، حيث نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول:⁽¹⁾

5-1-1- التسيير المحافظ: سلوك المقاول الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته ، ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى إلى التكيف مع تطورات المحيط ، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة من مصادره الداخلية.

5-1-2- التسيير المجازف: سلوك المقاول الهادف إلى تنمية مؤسسته وتطويرها ، ويميل إلى المجازفة في البحث عن التوسع السريع ، وعن أسواق وحصص سوقية جديدة ، ويقبل العمل في المقولة الباطنية ويعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث الخاصة والعامة، ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيّفة حسب حاجاته.

ولقد بينت العديد من الدراسات تأثير المميزات الفردية لرئيس المؤسسة، كشخصيته، عمره، تكوينه، وضعيته (مالك أو موظف) الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة ؛ فالتكوين الذي تلقاه رئيس المؤسسة وخبراته وقيمه ، تلعب دورا أساسيا في الخيار الإستراتيجي؛ فقد لوحظ أن رؤساء المؤسسات الذين ليس لهم تكوين في التسيير يفضلون انتهاج عدة

(1) : نصر الدين بن نذير ، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص36.

إستراتيجيات في نفس الوقت، أما ما الذليليهم تكوين تقني فيفضلون التوسع الجغرافي، أما خريجي معاهد التسيير فيفضلون الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتج.

كما نجد أن عمر المدير له تأثير على تنافسية المؤسسة، حيث لوحظ أن الشباب يميلون أكثر إلى اقتحام أسواق جديدة، لكونهم أكثر استعدادا للمغامرة وأكثر تحملا للمخاطرة؛ ومن جهة أخرى فإن شخصية رئيس المؤسسة وثقافته وقيمه لا تقل أهمية عن العناصر الأخرى، فكثيرا ما يكون قرار اقتحام الأسواق الخارجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قرارا فريدا لرئيسها؛ وتشير التجارب بأن الخصوصيات الفردية بمركز رئيس المؤسسة، تجعله قادرا على التأثير على باقي عمال المؤسسة من أجل انخراطهم في أهداف ليست بالضرورة أهدافهم، وبالتالي له القدرة على فرض أهدافه وإستراتيجياته على كل المؤسسة⁽¹⁾.

5-2- اليقظة الإستراتيجية:

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

ولكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، ثم أن تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط، لا بد لها تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، وأن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب؛ فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تحويل المعلومات المحصل عليها في إطار مراقبة المحيط من أجل معرفة واكتشاف الفرص وتقليص المخاطر، وهي نظام لتحقيق الإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية⁽²⁾.

وتمثل اليقظة العملية التي يتم من خلالها تجمع أعضاء التنظيم، حيث يتم تقسيم المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي وتفسيرها بهدف تغذية عملية التسيير الإستراتيجي لمسيرتي المؤسسة، وتعمل اليقظة الإستراتيجية على رصد المعلومات المتعلقة

(1): بوكريف موسى، مرجع سابق، ص 86، 87.

(2): Karou YAMINA, **La Veille stratégique dans les PME - PMI, Algériennes**, séminaire international sur l'importance de la transparence et de la performance pour s'intégrer dans l'économie mondiale, Alger, 31 mai / 01-02 juin 2003. P 06.

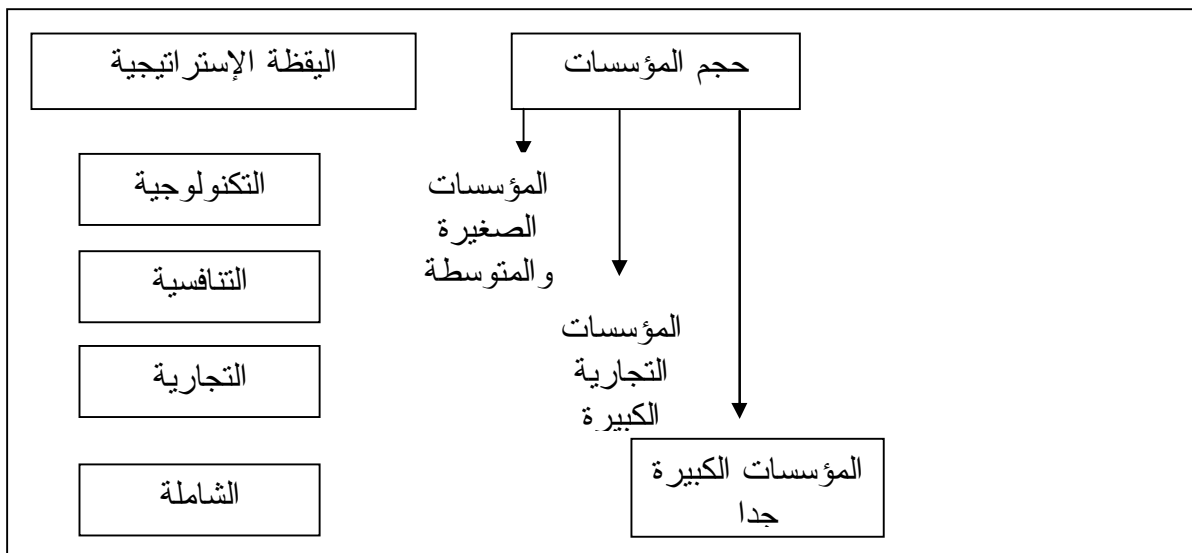
بالسوق (التكنولوجيا، المنافسة، الموردين، الزبائن)، والمعلومات المرتبطة بمحيط الأعمال (المحيط الاقتصادي، القانوني، السياسي، الاجتماعي الثقافي)⁽¹⁾.

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

إن الإصغاء إلى محيط المؤسسة متابعة ومسايرة المستجدات في جميع المجالات، خاصة المجال التكنولوجي، بمعنى اليقظة التكنولوجية تسمح للمقاول الوقوف ومعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بنشاط عمله، وتعمل على تعزيز قدراته التنافسية في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها، في حالة أخذها الشكل النهائي كبراءة اختراع مثلا؛ فالاستغلال يكون في تحويل واستعمال المعلومات العلمية والتكنولوجيا لإحداث تغييرات واستحداثات إيجابية في المنتجات وأساليب الإنتاج، وبالتالي العمل على تحقيق ميزات في الإنتاج تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.

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

الشكل رقم (17): اليقظة وحجم المؤسسات.



Source :Gérard Verna, La veille technologique, <http://www.fsa.ulaval.com>; le:08/11/2005

(1) : Josée AUDET , **La Veille stratégique chez les PME de haute technologie** , X conférence de l'AIMS , 13,14,15, Juin 200, Faculté de sciences de l'administration , université Laval , Québec ,P06

ويعد نظام المعلومات في المؤسسة بمثابة النواة الأساسية بالنسبة لنظام اليقظة ، ذلك أنه هو الذي يزود لوحة قيادة المؤسسة بالمعلومات الجديدة والمفيدة ، وتتجلى فعالية نظام اليقظة من خلال الاستخدام الذكي ل كل المعلومات. غير أن اليقظة وحدها لا تكفي ما لم يتوفر القائد على رؤية إستراتيجية، والتي تعد بمثابة مكبر (zoom) لنظام اليقظة ككل، وتتمثل هذه الرؤية في التطلع الذكي نحو المستقبل، ولن يتحقق ذلك أيضا إلا بتوفر عنصر الذكاء الاقتصادي، والذي يعني أن تعرف قبل الآخرين⁽¹⁾.

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

5-3- الجودة التنظيمية:

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

5-4- الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيات الجديدة:

وهو الاستثمار في المعدات ذات التكنولوجيا المتطورة، والتي تعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة وتخفيف تكاليف الإنتاج بها، واكتساب المعارف العلمية والتقنية، وذلك لكي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق وتتأقلم بسرعة مع التغيرات الحاصلة في

(1) حسين رحيم خمسة أعمال للتميز في عالم متغير ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 252.

محيطها| وهذا يجعل المداول في رصد دائم للمعلومات العلمية والاقتصادية ، وجمعها ثم استغلالها .

خلاصة الفصل:

أصبح بقاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مرهونا بمدى قدرتها التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع؛ لذلك يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية، ورؤية مستقبلية، تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الإستراتيجي .
وبما أن القدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة وناقصة، فهي تبتعد عن فرص السماح بتبني سلوك إستراتيجي أكثر بساطة من الأذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة .

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أصبحت تتأثر بالعولمة، والمنافسة العالمية للمحيط الذي تعمل فيه اليوم متغير باستمرار، وأكثر عدوانية وتعقيد؛ وهو ما يفرض عليها امتلاك مزايا تنافسية دائمة من أجل تحقيق النمو والبقاء؛ وبالتالي لي على الدولة الجزائرية أن تقوم بإعداد سياسات وآليات فعالة لترقية هذا النوع من المؤسسات، مع إعطاء البعد الإستراتيجي لهذه السياسات والآليات، وهو ما سيقودنا للفصل الموالي .

تمهيد:

لقد عملت القطاعات الصناعية في الجزائر، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الحماية الحكومية لها، حيث نشأت الصناعة نشأة متواضعة وبعيدة عن أجواء المنافسة الدولية، الأمر الذي ساهم بتوجيهها لخدمة السوق المحلي، دون أخذها لمعايير الجودة العالمية. ومع التغيرات التي تشهدها الجزائر في السعي لعولمة اقتصادها، وربطه بالتكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية بدأت الصناعة تخرج من بوتقة السياسة القائمة على الحماية، إلى سياسة الانفتاح والانخراط بأجواء تنافسية معيارها الجودة في الإنتاج، والمنافسة السعرية؛ فمساعي الإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية، واتفاقية الشراكة الأوروبية، تشكل تحديا للصناعة الوطنية، مما حتم التفكير في ضرورة وضع سياسة صناعية تنافسية وطنية شاملة، تساعد على زيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعي وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- الإطار التشريعي والمؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إن عملية الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة ، واتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي شكلت تحديا أمام المؤسسات الوطنية ؛ فقام المشرع الجزائري بإصدار مجموعة من التشريعات والتنظيمات من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وإنعاش الاقتصاد الوطني ، وذلك بوضع سياسة تنافسية وطنية شاملة ، تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . فعلى المستوى السياسي، نلمس إرادة واضحة وحقيقية لتفعيل دور هذا القطاع في الاقتصاد الوطني، وهذا ما تشهد عليه مختلف الإجراءات التشجيعية والتشريعات المنظمة لنشاط المؤسسات العمومية والاستثمار الوطني والأجنبي، والتي تمت مراجعتها منذ بداية التسعينيات، إضافة إلى قيام الدولة بإنشاء منظومة مؤسسية تعمل على متابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتميئتها، والتي من بينها إنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات تهدف إلى ترقيتها وتحسين تنافسيتها.

1-1- تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نشأت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورت وفق أطر قانونية عديدة، حيث تم تنظيم المؤسسات العمومية بوفق القوانين والإجراءات التي تنظم تدخل الجماعات المحلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد تجسد ذلك في قانوني البلدية والولاية؛ أما

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقد نشأت وتطورت بدورها وفق قوانين الاستثمارات، التي حددت مجال تحركها وتدخلها في المجال الاقتصادي، وذلك منذ الاستقلال إلى هذه الفترة.

1-1-1- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر:

في فترة الاستعمار كانت أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكا للمستوطنين الفرنسيين (حوالي 98%)، وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين محدودة العدد؛ ومباشرة بعد الاستقلال، ونتيجة للهجرة الجماعية للمستوطنين، أصبحت تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية، الأمر الذي جعل الدولة تصدر قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات كشكل من أشكال إعادة تشغيلها وتسييرها⁽¹⁾؛ ولقد اعتبرت الحكومة في إطار المخططات التنموية الوطنية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا تابعا يخضع للإشراف المباشر للجماعات المحلية (الولاية والبلدية) والتي أخذت على عاتقها مهمة تنظيم وتسيير وضمان تطور هذه المؤسسات.

وتجلت مظاهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية في هذه المرحلة بتبني سياسة تنموية وتطويرية خاصة، تتماشى والأهداف العامة للسياسة الصناعية، واعتمد تنفيذها على تطبيق ثلاثة برامج تنموية توزعت على النحو الموالي:⁽²⁾

أ- البرنامج الأول (1967-1969): ويشمل استعادة الوحدات القديمة الموروثة عن الاستعمار، وتحويلها إلى برامج التجهيز المحلي (PEL) * وجهت لتطوير الصناعات الحرفية والتقليدية، في إطار البرامج الخاصة المدفوعة من وزارة الصناعة.

ب- البرنامج الثاني (1970-1973) عرفت هذه المرحلة تنمية الصناعات المحلية (DIL) ** ضمن برنامج التجهيز المحلي، انطلاقا من المخطط الرباعي الأول الذي سمح بتسجيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية ضمن المخطط الوطني للتنمية، من أجل المشاركة في توسيع الطاقات الاقتصادية لتنفيذ المخطط.

ج- البرنامج الثالث (1974-1977) يشمل تطبيق برنامج الصناعات المحلية (PIL) *** الذي اعتبر بمثابة الانطلاقة الفعلية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية.

* PEL : Programme d'Equipement Locale

** DIL: Développement de L'industrie Locale

*** PIL : Programme d'Industrie Locale

(1) : صالح صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي (الإشكاليات وآفاق التنمية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 18-22 يناير 2004، ص 170، 171.

(2) : عثمان لخلف، مرجع سابق، ص 169-172.

امألمسلبية الاقتصادية والمشاكل المتراكمة للمؤسسات العمومية المحلية ، انتهت هذه المؤسسات إلى الإفلاس ، ووجدت السلطات العمومية نفسها أمام ضرورة تبني سياسة جديدة لتتقيققطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تتماشى والتحولت العميقة التي بدأ يشهدا الاقتصاد الوطني في طريق التحول التدريجي نحو اقتصاد السوق، تقوم على تشجيع القطاع الخاص والمبادرات الخاصة على الاستثمار في هذا النوع من النشاط، من خلال إنشاء مجموعة من المؤسسات المصغرة والمقاولات الخاصة ، في إطار سياسة تشغيل الشباب العاطل عن العمل، تضطلع بمهام التنمية المحلية تحت إشراف ومساعدة الدولة.

1-1-2- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر:

إذا كانت الاستثمارات العمومية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تم تحقيقها ضمن برامج التنمية المحلية التي أشرنا إليها سابقا، فإن الاستثمارات الخاصة الصغيرة والمتوسطة تم تحقيقها في إطار ما نصت عليه قوانين الاستثمارات.

أصدرت الجزائر بعد الاستقلال العديد من القوانين المتعلقة بالاستثمار، ابتداء من القانون رقم 63-277 ثم القانون رقم 66-284⁽¹⁾؛ وبعدها قامت الدولة بصياغة قانون آخر للاستثمارات، وهو القانون رقم 82-11 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص والوطني⁽²⁾، غير أن عملية تطبيق هذا القانون تخللتها عراقيل عديدة، الأمر الذي جعل السلطات العمومية تقوم بتعديله، وذلك بوضعها جملة من الإجراءات القانونية والتنظيمية، تضمنت في قانون الاستثمار رقم 88-25⁽³⁾ المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية.

هذا وقد دعم مشروع الإصلاح الاقتصادي بقانون آخر خاص بالاستثمارات، اعتبر حجر الزاوية لإرادة الانفتاح الاقتصادي، ولسياسة جديدة لترقية الاستثمار، وهو قانون الاستثمار لسنة 1993، والذي صودق عليه طبقا للمرسوم التشريعي رقم 93-12، والمتعلق بترقية الاستثمار⁽⁴⁾، ولقد قام هذا القانون بإلغاء كل القوانين الصادرة في نفس الموضوع، والقوانين المخالفة له، وذلك بنص المادة 49 منه⁽⁵⁾.

وإلى جانب المزايا التي استفاد منها القطاع الخاص عموما، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، بفضل قانون الاستثمار لسنة 1993، قامت الدولة بدعم مشروع فتح

(1): عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 09.

(2): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 05 ذو القعدة عام 1402 الموافق لـ 24 أوت 1982، ص 1692.

(3): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 29 ذو القعدة عام 1408 الموافق لـ 13 جويلية 1988، ص 1031.

(4): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 24 ربيع الثاني عام 1414، الموافق لـ 10 أكتوبر 1993، العدد 64، ص 03.

(5): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 49 من قانون الاستثمار رقم 93-12 المتعلق بترقية الاستثمار، 24 ربيع الثاني عام 1414، الموافق لـ 10 أكتوبر 1993، العدد 64، ص 10.

الاستثمار للخواص، وذلك بإصدار قانون خوصصة المؤسسات العمومية، الذي صدر بموجب الأمر رقم 95-22⁽¹⁾ المؤرخ في 26 أوت 1995، والذي يحدد القواعد العامة لخوصصة المؤسسات العمومية، ويهم المؤسسات التابعة للقطاعات التنافسية التي تمارس أنشطتها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية⁽²⁾.

وحتى تتم المحافظة على نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بادرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعداد قانون توجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2001، والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ والذي يعتبر منعرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع، حيث يحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، وكذا آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، كما أنه يحدد معالم الإستراتيجية المستقبلية للنهوض بالقطاع عن طريق نظرة إستشرافية فاحصة.

و ينص القانون رقم 01-18 صراحة على:⁽³⁾

- تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تأسيس بنك للمعطيات خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتماشى والتكنولوجيات المعلوماتية العصرية؛
- وضع برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تطوير تنافسيتها؛
- إنشاء صناديق ضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2- المنظومة المؤسسية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن الإصلاحات التي خاضتها الجزائر منذ الثمانينيات، والتي أدت بها إلى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية، بالاعتماد على قوى السوق قد سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة، وقد كان نتيجة ذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة حقيقية للنمو الاقتصادي، وفي هذا السياق برزت عدة هياكل وآليات تهدف إلى إنعاش الاستثمارات، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي منها:

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 08 ربيع الثاني عام 1416هـ، الموافق لـ 04 سبتمبر 1995هـ، العدد 48، ص 03.
(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادتين: 01 و 02 من القانون رقم 95-22 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، 08 ربيع الثاني عام 1416هـ، الموافق لـ 04 سبتمبر 1995هـ، العدد 48، ص 04.
(3) المواد: 14، 18، 22، 24 من القانون التوجيهي رقم 01-18، ص 12-15.

1-2-1- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشأت الجزائر سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 الصادر بتاريخ 18 جويلية سنة 1994، والتي حددت أهدافها لترقية هذا النوع من المؤسسات، وتسعى هذه الوزارة إلى:

- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها؛
- حماية طاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها؛
- ترقية الاستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوسيعها وتطويرها؛
- إعداد إستراتيجيات تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات القطاع؛
- ترقية وسائل تمويل هذه المؤسسات؛
- ترقية الشراكة والاستثمارات في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية المناولة؛
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة، وتقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.

وأنشأت تحت إدارة الوزارة، العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع، منها المشاتل ومراكز التسهيل، وذلك وفق المادتين 12، 13 من القانون التوجيهي:

1-2-1-1- المشاتل:

طبقا للمادة 12⁽¹⁾ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تنشأ لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاتل، تعمل على ترقية هذه المؤسسات، وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها⁽¹⁾.

(1). المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18، ص11.

وفي إطباق أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغرة والمتوسطة، قامت الوزارة بإنشاء 14 مشنلة للمؤسسات الصغرة والمتوسطة في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية⁽¹⁾.

1-2-1-2- مراكز التسهيل:

أقر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغرة والمتوسطة إنشاء العديد من مراكز الدعم، والتي من بينه مراكز التسهيل، هذه لأخيرة تعتبر هيئات استقبال وتوجيه للمؤسسات المنشأة، وتسعى هذه المراكز من خلال المهام الموكلة إليها، إلى إقامة الدعم المالي في مجمل القطاعات الموجهة للمؤسسات الصغرة والمتوسطة من أجل تسهيل عملية دعم تمويل المؤسسات، وتسمح كذلك بتوجيه المؤسسات نحو اندماج أكبر في الاقتصاد الوطني والعالمي، وذلك عن طريق توفير دراسات استراتيجية وتنظيمية حول الأسواق المحلية والدولية؛ وتتميز هذه المراكز بأنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي. وتجيديا لهذا المشروع، أنشأت الوزارة 14 مركزا للتسهيل على مستوى 14 ولاية، وهي كالتالي⁽²⁾: الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، الشلف، وهران، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس، غرداية.

1-2-1-3- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغرة والمتوسطة:

وهو جهاز استشاري يسعى إلى ترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، والهيئات الحكومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي؛ ويعتبر هذا المجلس خلاصة تجربة اعتمادها الوزارة منذ تأسيسها، حيث تهدف من خلاله إلى تحقيق الحوار والتشاور الدائم حول مختلف المسائل مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين، ودراسة المسائل المتعلقة بتطوير وترقية هذه المؤسسات⁽³⁾.

1-2-2- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

1-2-2-1- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI):

أنشأت هذه الوكالة بموجب قانون الاستثمار رقم 93-12، وهي هيئة حكومية تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي مكلفة بمساعدة

(1) عرض السيد مصطفى بن بادة وزير المؤسسات الصغرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في حصة منتدى التلفزة، عن موقع الوزارة : WWW.PMEARTZ-DZ.ORG ، يوم 20/05/2005، ص01.

(2) أحمد حميدوش، مراكز التسهيل (فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسة)، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغرة والمتوسطة العدد: 02، مارس 2003، ص13.

(3) نجيب عاشور، إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات والصناعات الصغرة والمتوسطة، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغرة والمتوسطة، العدد 01، مارس- أبريل 2002، ص09.

المستثمرين في استيفاء التشكيلات اللازمة لإنجاز استثماراتهم، والسهر على احترام الآجال القانونية للأنشطة من خلال إنشاء شكل شبك وحيد يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمار، وذلك من أجل تقليص آجال الإجراءات القانونية والإدارية لإقامة المشاريع، بحيث لا تتجاوز 60 يوما، ابتداء من تاريخ الإيداع النظامي للتصريح وطلب الاستفادة من الإمتيازات⁽¹⁾.

تقوم هذه الوكالة بمتابعة الامتيازات الوطنية والأجنبية وضمان ترقيتها وتطويرها، تسهيل كافة الإجراءات الشكلية لإنشاء المؤسسات، وتحقيق المشاريع من خلال الشباك الوحيد، وكذلك منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات، وضمان احترام الالتزامات، وأيضا تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات⁽²⁾.

وفيما يخص إنجازات الوكالة نجد أنه خلال الفترة 1993 ونهاية سنة 2000 بلغ حجم الاستثمارات المصرح بها لدى وكالة (APSI) أكثر من 43.200 مشروع استثمار قابلة لإنشاء أكثر من 1605000 منصب عمل، بقيمة استثمار أكثر من 3344 مليار دج، 78% من هذه المشاريع بلغت قيمتها ما بين 20 و50 مليون دج، و60% من هذه المشاريع يشغل ما بين 10 إلى 500 عامل⁽³⁾.

ويتمثل التطور السنوي لحجم المشاريع المصرح بها لدى الوكالة وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): التطور السنوي لحجم المشاريع المصرح بها لدى وكالة (APSI)

السنوات	المشاريع		العمال		قيمة الاستثمارات	
	عدد المشاريع	النسبة المئوية (%)	عدد العمال	النسبة المئوية (%)	المبالغ (مليار دج)	النسبة المئوية (%)
94 /93	694	02	59.606	04	114	04
1995	834	02	73.818	05	219	07
1996	2.075	05	127.849	08	178	05
1997	4.989	11	2660761	16	438	13
1998	9.144	21	388.702	24	912	27
1999	12.372	29	351.986	22	685	20
2000	13.105	30	336.169	21	798	24
المجموع	43.213	100	1.604891	100	3.344	100

Source : Conseil National Economique et Social (CNES), **Rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie**, 17 avril 2002, P 17.

(1): الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المواد: 07، 08، 09، من قانون الاستثمار رقم 93-12، مرجع سابق، ص131.

(2): ACTES, **des assises nationales de la PME**, ministère de la PME et de l'artisanat, janvier 2004, P 284.

(3): CNES, **Rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie**, 17 avril 2002, P16.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية المشاريع المصرح بها لدى (APSI) خلال الفترة (1993-2000) هي مشاريع جديدة , أنشأت حديثا, حيث تمثل نسبة 81% من العدد الإجمالي للمشاريع المصرح بها لدى هذه الوكالة , بينما نجد أن المشاريع التي وسعت طاقتها الإنتاجية تمثل نسبة 18% من إجمالي عدد المشاريع.

وتصنف المشاريع المصرح بها على مستوى (APSI) إلى أربعة أنواع من الاستثمارات:⁽¹⁾

- المشاريع المنشأة حديثا (المشاريع الجديدة)؛
- المشاريع القائمة حاليا, والتي وسعت طاقتها الإنتاجية؛
- المشاريع التي تقوم بالاستغلال الداخلي للمنتجات, والتي لها خمس سنوات قبل صدور أمر الإعلان المتعلق بقانون الاستثمارات لسنة 1993؛
- المشاريع التي تمت إعادة تأهيلها , خاصة المشاريع المتواجدة حاليا ولكن تحتاج إلى إعادة تأهيل وسائل إنتاجها.

وبالنظر للمشاريع الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة حسب شرائح العمال , والمصرح بها لدى (APSI) خلال الفترة الممتدة (1993-2000), نجد أن أغلبية المشاريع توظف من 01 إلى 50 عامل, ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (08): المشاريع الاستثمارية حسب شرائح العمال المصرح بها لدى (APSI) خلال الفترة (1993-2000)

عدد العمال	النسبة المئوية (%)
10-1	40
20-10	28
50-20	23
100-50	07
200-100	03
المجموع	100

Source : CNES, op.cit, P19

غير أن وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI) لم تحقق الأهداف المطلوبة منها بسبب غياب السيولة الواضحة ونقص الصرامة في العمل , وكذا تمركزها في العاصمة فقط , من دون تمثيل ولائي أو حتى جهوي لها؛ وقد استبدلت بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

⁽¹⁾: Miliani HAKIM, Bouadam KAMEL, la PME-PMI Algérienne: passé, présent et perspectives, Conférence de financement et développement les PME dans l'économies magrébienne, université de setif, 25- 28 mai 2003, P07

1-2-2-2- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم رقم 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار⁽¹⁾، وهي ذات صبغة وطنية؛ وهو ما يظهر من تسميتها، أين سيكون لها فروعاً جهوية تتمتع بالقضاء على مركزية اتخاذ قرار الاستثمار؛ وهذا ما سيشكل دعماً حقيقياً لمنح فرص الاستثمار للراغبين عبر كامل التراب الوطني، الأمر الذي سيحقق وعلى المدى البعيد توازناً تنموياً على المستوى الجهوي بأبعاده المختلفة.

تعتبر الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مؤسسة عمومية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة، وتهدف إلى تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوماً كأقصى مدة، ابتداءً من تاريخ إيداع طلب الاستفادة من الامتيازات⁽²⁾. ولقد أوكلت لهذه الوكالة العديد من المهام، فهي تعمل على تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي فيها، وكذلك تقييم فعالية ونجاعة تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽³⁾.

وبلغ عدد المشاريع التي صرحت بها وكالة (ANDI) حتى نهاية سنة 2004 حوالي 484 مشروع، بقيمة استثمارية إجمالية تقدر بـ 386402 مليار دج، والتي من المتوقع أن تستقطب 74173 منصب عمل.

وحسب قطاعات الأنشطة، نجد أن تصريحات وكالة (ANDI) أظهرت سيطرت قطاع الصناعة، وذلك بـ 1272 ملف، بقيمة 154214 مليار دج، والتي من المتوقع أن تستقطب 30926 منصب عمل؛ ثم يأتي قطاع النقل بـ 830 ملف، بقيمة 31170 مليار دج، و 8920 منصب عمل متوقع؛ وبعدها نجد قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 696 ملف، بقيمة 56595 مليار دج، و 19844 منصب عمل متوقع؛ أما قطاع الفلاحة فيحتل المرتبة الرابعة بـ 293 ملف بقيمة 9847 مليار دج، و 3572 منصب عمل متوقع.

إن التوزيع الجغرافي للمشاريع المصرح بها على المستوى الوطني، يدل على أن معظم المشاريع متمركزة في شمال البلاد، حيث نجد أن حوالي 93% من المشاريع المصرح بها متواجدة في ولايات: الجزائر، وهران، عنابة، البليدة، قسنطينة.

(1): Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), textes régissant le développement de l'investissement en Algérie, P01.

(2): Article 06, 07, loi n° 01-03 du 20/08/2001, (ANDI), textes régissant le développement de l'investissement en Algérie, P04

(3): لقاء وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مديري الولايات، فندق المنار بسبدي فرج، الجزائر، 09 ماي 2005، ص01.

في حين نجد أن أغلبية ملفات المشاريع المودعة لدى (ANDI) تابعة للقطاع الخاص، حيث تمثل نسبة 97.59% من مجموع المشاريع، بقيمة تقدر بـ 349503 مليار دج؛ أما القطاع العام فهو يمثل نسبة 02.24% من مجموع المشاريع بقيمة تقدر بـ 19636 مليار دج؛ وتأتي النسبة المتبقية للمشاريع المختلطة (قطاع عام وخاص).

وحسب تصريح الوكالة حتى نهاية سنة 2004، فإنه هناك 2843 مشروع جديد، و624 مشروع موسع⁽¹⁾.

جدول رقم(09): ملخص عام لملفات الاستثمار المقدمة لدى(ANDI)

التعيين	سنة 2004
عدد الملفات المودعة	3484
المبلغ الإجمالي للملفات المودعة	386402 مليار دج
مناصب العمل الإجمالية	74173
عدد مشاريع الشراكة	43
المبلغ الإجمالي لمشاريع الشراكة	25975 مليون دج
عدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية	62
المبلغ الإجمالي للمشاريع الأجنبية	128615 مليون دج

Source : ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques(DSIS), **bulletin d'information économique**, bulletin N :⁰ 06, donnés de l'année 2004t, P18.

إن إنشاء هذه الوكالة تأتي لتضاف إلى مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات، وصندوق ضمان قروض المؤسسات لإحداث التكامل بين مختلف آليات الدعم وتبوء القطاع مكانة إستراتيجية، تحسبا لدخول عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، وكذا الإنضمام الوشيك إلى منظمة التجارة العالمية.

1-2-3- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1996 (المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98-231 الصادر بتاريخ 13 جويلية 1998)؛ وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة. وتقوم الوكالة بتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب أصحاب المشاريع الجديدة، ومتابعة الاستثمارات التي

⁽¹⁾: ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques(DSIS), **bulletin d'information économique**, bulletin N :⁰ 06, donnés de l'année 2004, P18.

ينجزونها الحرص على احترامهم لبنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ، وتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب⁽¹⁾.

ولقد صرحت وكالة ANSEJ ابتداءً من السداسي الثاني لسنة 1997 إلى غاية نهاية أكتوبر سنة 2001، بأنها تلقت 45600 مشروع خاص بالمؤسسات المصغرة ، والتي من المتوقع أن تنشأ 416336 منصب عمل، حيث تتوزع هذه المشاريع جغرافيا كما يلي:⁽²⁾

منطقة الوسط : 45.5% من مجموع المشاريع المسجلة لدى الوكالة.

- منطقة الشرق : 23.60% من مجموع المشاريع المسجلة لدى الوكالة.

- منطقة الغرب : 22.55% من مجموع المشاريع المسجلة لدى الوكالة.

- منطقة الجنوب : 8.23% من مجموع المشاريع المسجلة لدى الوكالة.

وحتى نهاية سنة 2004، مولت الوكالة 59070 مشروع، بغلاف مالي قدره 101308553761 دج، والتي من المتوقع أن تشغل 165640 عامل⁽³⁾.

1-2-4- تنظيمات أخرى:

إلى جانب التنظيمات السابقة التي تساهم في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد كذلك تنظيمات أخرى عديدة تعمل على دعم وتنمية هذه المؤسسات والتي نذكر منها:

1-2-4-1- لجان دعم وترقية الاستثمارات المحلية (CALPI)*:

وهي لجان على مستوى المحليات ، أنشأت سنة 1994، تعمل على توفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشاريع وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها هذه اللجان ، وخصصت لها قطع أراضي 13020 مشروع، وذلك من سنة 1994 إلى غاية 30 سبتمبر 1999، والتي من المتوقع أن تستقطب 310639 عامل بعد إنجازها.

وعلى مستوى توزيع المشاريع التي صادقت عليها CALPI حسب التقسيم الجغرافي التي قامت به APSI* ، فإن معظم المشاريع الاستثمارية خلال الفترة من (1993/11/16) إلى

* : CALPI : Comités d'Assistance de Location et de Promotion des Investissements

(1): منصور عمارة، المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص 09، 11.

(2): CNES , op.cit , P 22.

(3): ministère de la PME et de l'artisanat, (DSIS), op.cit, P21.

* : قامت APSI بتقسيم ولايات الوطن إلى أربعة مناطق جهوية، وهو التصنيف الذي سنعتمد عليه في هذه المذكرة:
منطقة الجنوب: وتضم ولايات: ورقلة، بسكرة، بشار، غرداية، البيض، النعامة، الجلفة، الأغواط، الوادي، تامنراست، تندوف، أدرار، وإليزي.

غاية (2000/12/31) متواجدة ومتمركز في الجهة الشرقية للبلاد، حيث استقبلت حوالي 45% من مجموع مشاريع الاستثمارية في الوطن، مع 58% من نسبة التكاليف الكلية للمشروع، و41% من اليد العاملة المتوقع توظيفها؛ أما منطقة الجنوب، والتي تنتشط فيها حوالي 25% من المشاريع الاستثمارية؛ بينما منطقة الوسط فقد سجلت حوالي 16% إجمالي المشاريع المصرح بها، مع 27% من التكاليف الإجمالية و 19% من مناصب العمل المتوقع استقطابها؛ وفي الأخير نجد منطقة غرب البلاد (والتي تضم 10 ولايات)، والتي حققت حوالي 15% من مجموع المشاريع المصرح بها⁽¹⁾.

1-2-4-2- بورصات المناولة والشراكة :

وهي جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي، أنشأت سنة 1991، وتتكون من المؤسسات العمومية والخاصة، ولها العديد من المهام⁽²⁾. وتجدر الإشارة إلى أنه توجد حاليا أربعة بورصات جهوية للمقاولات من الباطن والشراكة في كل من: الجزائر، وهران، قسنطينة، وغرداية.

1-2-4-3- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أن الانطلاقة الفعلية لهذا الصندوق كانت منذ مارس لسنة 2004 وذلك بإعلان رئيس الجمهورية عند افتتاحه الرسمي للجلسات الوطنية الأولى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن إنشاء الصندوق الوطني لضمان القروض الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دج⁽³⁾.

ويقوم هذا الصندوق بدعم ومرافقة المستثمر، ورفع الحواجز والعراقيل التي تعترضه أثناء تحقيق مشروعه في مجال الحصول على القروض.

2- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تنميتها في الجزائر:

تميز النسيج الصناعي الجزائري في فترة ما بعد الاستقلال، باعتماده على أسلوب تنموي قائم على نموذج الصناعات المصنعة؛ ومع بداية التسعينيات أخذت الحكومات في تبني فلسفة

منطقة الوسط: وتضم ولايات: الجزائر، بومرداس، البليدة، عين الدفلة، الشلف، المدية، تيزي وزو، بجاية، والبويرة.
منطقة الغرب: وتضم ولايات: وهران، تلمسان، سيدي بلعباس، تيارت، تيسيمسيت، غليزان، مستغانم، معسكر، عين تموشنت، وسعيدة.
منطقة الشرق: وتضم باقي الولايات.

(1): CNES, *op.cit*, P 20.

(2): صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 03، جامعة سطيف، 2004، ص 39، 40.

(3): لقاء وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مديري الولايات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فندق المنار، سيدي فرج، 09 ماي 2005، ص 02؛ مأخوذ من موقع الوزارة: www.pmeart-dz.org، يوم 20/06/2005.

اقتصادية جديدة قوامها تحرير المبادرة الفردية وتشجيع الاستثمارات الخاصة ، وقد تم إنشاء عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال هذه الفترة ، حيث تضاربت الأرقام والإحصائيات الرسمية في تحديد عددها بدقة، بسبب المرونة الكبيرة التي يتمتع بها قطاع هذه المؤسسات من حيث النمو والتطور، ونقص المعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالعدد الحقيقي لها. وبالرغم من وجود الإرادة السياسية لترقية هذا القطاع ، فإنه يعرف العديد من العراقيل التي من شأنها إعاقة نموه الطبيعي، والتي تتمحور أساسا في ثقل محيطه الإداري، وصعوبة الحصول على القروض البنكية.

2-1- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

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

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

2-1-1- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

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

- في نهاية سنة 1999: ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 159507 مؤسسة؛ بعدما كان عددها خلال سنة 1998 يقدر بـ 137846 مؤسسة، أي بزيادة قدرها 21661 مؤسسة.
- وفي سنة 2002 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 188564 مؤسسة، بعدما كان عددها في سنة 2001 يقدر بـ 179893 مؤسسة⁽¹⁾.
- أما في سنة 2003، فقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 208737 مؤسسة، تشغل 612818 عامل، منها 207949 مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، و 778 مؤسسة تابعة للقطاع العمومي.
- بينما في نهاية سنة 2004 فقد ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 226227 مؤسسة، تشغل 664584 عامل، منها 225449 مؤسسة خاصة، و 778 مؤسسة عمومية⁽²⁾ الإشارة هنا إلى أن عدد هذه المؤسسات ازداد بـ 17490 مؤسسة، مقارنة بالسنة الماضية (سنة 2003)، وذلك نتيجة الزيادة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (تقدر بـ 17500)، والانخفاض في عدد المؤسسات العمومية (زوال 10 مؤسسات)؛ هذا الانخفاض راجع إلى سياسة خوصصة المؤسسات العمومية المنتهجة من طرف الدولة، والتي تزايدت بشكل كبير في السنوات الأخيرة الماضية. وبمقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1999 بعددها في نهاية سنة 2004، نجد أن هناك زيادة كبيرة في عدد هذه المؤسسات، قدرها 66720 مؤسسة، أي بنسبة 42%، وذلك راجع إلى اهتمام الدولة عموما ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، بترقية هذا القطاع وتمميته، من خلال البرامج والآليات التي تزيد من فعاليته وقدرته التنافسية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك معطيات أخرى متعلقة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، خلال السنوات الماضية، هذه المعطيات مستقاة من مصادر مختلفة وغير تفصيلية، يمكن تلخيصها في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(1): bulletin d'informations économiques pour l'année 2002, site Internet du ministère des PME et l'artisanat, www.pmeart-dz.org, le 02/03/2005, P.02.

(2): ministère de la PME et de l'artisanat (DSIS), op.cit, P07.

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

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

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

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

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

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

2-1-1-1- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال:

يتوزع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدد العمال بحسب الفئة العمالية وفق الجدول رقم(11)، والذي نلاحظ من خلاله أن المؤسسة المصغرة تسيطر على الصنفين الآخرين من حيث عدد المؤسسات بالنسبة للسنوات الثلاث (1999, 2001, 2002)، فهي تستحوذ على أكثر من 90% من مجموع عدد المؤسسات، وذلك في كل سنة من السنوات الثلاثة المذكورة في الجفول حين أنه من حيث عدد العمال في كل صنف فهو متقارب في الأصناف الثلاث.

2-1-1-2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي:

يتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا في سنة (06) قطاعات اقتصادية , تمثل أكثر من 77% من مجموع النشاط الإجمالي وتتوزع كالاتي :

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

وتتعلق هذه المعطيات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنتي 2003 و2004، والتي تتضح وفق الجدول الموالي:

جدول رقم(12): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات النشاط لسنتي 2004، 2003

عدد المؤسسات لسنة 2004		عدد المؤسسات لسنة 2003		قطاع النشاط
الأهمية النسبية (%)	العدد	الأهمية النسبية (%)	العدد	
32.32	72869	31.64	65799	البناء والأشغال العمومية
16.83	37954	16.68	34681	التجارة والتوزيع
09.00	20294	09.02	18771	النقل والاتصالات
07.52	16933	07.66	15927	خدمات موجهة للعائلات
06.25	14103	06.36	13230	الفنادق والمطاعم
06.06	13673	06.28	13058	الصناعة الغذائية
22.02	49623	22.36	46483	القطاعات الأخرى
100.0	225449	100.0	207949	المجموع

Source : ministère de la PME et de l'artisanat (DSIS), op.cit, P08

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

*: لمزيد من التفاصيل، أنظر الملحق رقم(02).

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

جدول رقم(13): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط لسنة 2002.

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

Source :mounir BEN SASSI, **Rapport de diagnostic des programmes de mise a niveau des PME des la république d'algerie**, union méditerranéenne des confédérations d'entreprises, juillet 2004, P03, www.cgem.maIMGdocMise_a_niveau_-_Algerie.doc, le 16/06/2005.

2-1-1-3- التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر بتمركزها في منطقتي وسط وشرق البلاد، بنسبة على التوالي 35.68% و 31.54% من مجموع المؤسسات المتواجدة في الوطن خلال سنة 2004؛ ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (14) : التوزيع الجغرافي للمؤسسات للصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر

سنة 2004		سنة 2003		مناطق
النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد المؤسسات	
35.68	80454	35.38	73573	الوسط (9 ولايات)
31.54	71101	31.32	65115	الشرق (16 ولاية)
20.36	45898	21.04	43757	الغرب (10 ولايات)
12.42	27996	12.26	25504	الجنوب (13 ولاية)
100	225449	100	207949	المجموع

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

وإذا ما قمنا بمقارنة المؤسسات المتواجدة بولايات الوسط ، نجد مفارقة كبيرة في التوزيع هو ما يعني عدم تكافؤ الفرص أو، بالأحرى تهمين الموارد المتاحة بنفس الكيفية ، فلو أخذنا ولايتين على سبيل المثال وهما الجزائر والـ بويرفينا نجد فرق شاسع بينهما ، فبينما يتواجد في الجزائر 27640 مؤسسة في سنة 2004 نجد في ولاية الـ بويرة 3616 مؤسسة، أي أقل من عدد المؤسسات في ولاية الجزائر بحوالي سبع مرات.

جدول رقم (15): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب ولايات الوسط

الولايات	عدد المؤسسات سنة 2003	عدد المؤسسات سنة 2004
الجزائر	25331	27640
تيزي وزو	10950	12003
بجاية	7947	8979
بومرداس	6769	7479
البلدية	6569	7243
الشلف	6280	6432
عين الدفلى	3900	4124
البويرة	3230	3616

Source : Ibid, P10

* : أنظر الملحق رقم (03).

2-1-2- ثقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني:

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

ومن خلال المعطيات السابقة، نجد أن القطاع الخاص في الجزائر يتكون بنسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فهو إذ "الممثل الرئيسي لها، لذلك فإن مساهمة ومشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني تعبر عنها مساهمة القطاع الخاص، وقد تجاوزت مساهمة هذا الأخير في إجمالي واردات الجزائر لسنة 2004 نسبة 74% من إجمالي الواردات، وذلك بقيمة 3.3 مليار دولار، مع العلم أن حجم الواردات لهذه السنة يقدر بـ 18 مليار دولار؛ بينما تشير إحصائيات سنة 2004 بأن صادرات المحروقات قاربت 32 مليار دولار، أي 97.52% من إجمالي الصادرات.

2-1-2-1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام (PIB)

ساهم القطاع الخاص خلال سنة 2003 بنسبة 77.4%⁽¹⁾ في الناتج الداخلي الخام (PIB) خارج المحروقات. نجد أن المؤسسات الخاصة تركز على قطاعات الفلاحة، التجارة، البناء والأشغال العمومية، والخدمات بصفة عامة.

وفي إطار المؤسسات الخاصة، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 46.94%⁽²⁾ من الناتج الداخلي الخام بحساب قطاع المحروقات.

2-2-1-2- مشاركة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة:

مثلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1990 قرابة 40% من القيمة المضافة، فقد ساهمت بما يقارب 80% من القيمة المضافة في أنشطة الخدمات، و65% في التجارة، و20% في الصناعة خارج المحروقات، و20% في قطاع البناء والأشغال العمومية⁽³⁾.

(1): ministère de la PME et de l'artisanat, (DSIS), op.cit, P37

(2): قوبح نادية، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كالية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08-09 ماي 2004، ص05.

(3): CNES, op.cit, P15

أما في سنة 1994، فقد بلغت القيمة المضافة المحققة من طرف القطاع العام 617.4 مليار دج، حيث مثلت 53.5% من الإجمالي الوطني؛ وابتداء من سنة 1998 تمكن القطاع الخاص من تحقيق قيمة مضافة وصلت إلى 1178 مليار دج، والتي مثلت 53.6%، أما القطاع العام فتراجعت القيمة المضافة التي حققها في سنة 1994 إلى نسبة 46.4% والتي بلغت 1019.8 مليار دج؛ وهذا ما يفسر بأن القطاع الخاص في زيادة مستمرة لتحقيق أعلى قيمة مضافة من نظيره القطاع العام، وذلك نتيجة التوجهات الاقتصادية الجديدة . ويوضح الجدول الموالي تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص ما بين الفترة: 1994 - 1998.

جدول رقم(16): تطور القيمة المضافة للقطاع العام والقطاع الخاص خلال 1994 - 1998.

القطاع	1994	1995	1996	1997	1998
القيمة المضافة للقطاع العام	617.4	857.1	1111.9	1201.5	1019.8
القيمة المضافة للقطاع الخاص	538.1	711.6	935.7	1010.2	1178.4
القيمة المضافة الكلية	1155.6	1568.7	2047.6	2211.7	2198.2

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

2-2- مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

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

2-2-1- مشاكل تنظيمية وإدارية:

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

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

2-2-2-2 - مشاكل التمويل:

تعد مشكلة التمويل من أهم وأخطر المشاكل التي تعترض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وخاصة التمويل المصرفي التقليدي، الذي يتميز بحدوديته المتعلقة بالتكاليف والضمانات، والصيغ والإجراءات، وكذا محدوديته المتعلقة بالحجم⁽²⁾.

2-2-3 - المشاكل المتعلقة بال عقار الصناعي:

من بين المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز وتنمية المشاريع الاستثمارية نجد مسألة العقار الصناعي، فطول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار، والرفض غير المبرر أحيانا للطلبات، ونقص الموارد المالية لدى الجماعات المحلية لتعويض المالكين الأصليين للأراضي، كلها أمور تحد من تطوير هذه المؤسسات؛ بالإضافة إلى مشكلة عقود الملكية، والتي لا تزال قائمة في الكثير من جهات الوطن، بالرغم من وجود أجهزة محلية مثل (CALPI) والتي تهتم بمسائل تنشيط الاستثمارات؛ فغياب الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد طرق وكيفيات وأجال وشروط التنازل عن الأراضي، أدى إلى تفاقم مشاكل العقار الصناعي⁽³⁾.

2-2-4 - مشاكل أخرى:

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

- الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي تؤدي إلى تعدد الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي؛

(1): محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002، ص93.

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

(3): سعدان شديبيكي، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 9/8 أبريل 2002، ص03.

- غياب الفضاءات الوسيطة، كالبورصة، وغرف التجارة، هذه الأخيرة بصفتها الواجهة المشتركة التي تضمن الربط بين العدي د من المتعاملين الاقتصاديين والسلطات العمومية، وتمثل حلقات ضرورية لتنظيم الاقتصاد الوطني، وخلق الانسجام بين المصالح المختلفة، هذه الغرف متواجدة إداريا، ولكن عملها محدود ميدانيا؛
- قدم نمط التسيير، حيث أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تمتاز بأنماط تسيير لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي، أين تشكل الجودة الشرط الأساسي في ممارسة النشاط الاقتصادي؛
- عدم توفر المساعدات الفنية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في المجالات التي تكسب مهارات ومقومات العمل الخاص، سواء لأصحاب هذه المؤسسات أو العاملين بها، يضاف إلى ذلك عدم تأهيل هذه المؤسسات لإنتاج مخرجات مطابقة للمواصفات العالمية، خاصة وأن الجزائر في طريقها لمنظمة التجارة العالمية، الأمر الذي يدخل منتجات هذه المؤسسات في منافسة حادة مع المنتجات العالمية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية وانعدامها أحيانا كثيرة، مما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار.
- نلاحظ أن أهم المشاكل التي تعيق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرتبطة أساسا بضعف تنافسيتها، سواء في الأسواق الداخلية والخارجية، وصعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية المضبوطة التي تمكنها من رسم مخطط تسويق منتجاتها في الأسواق الدولية؛ كما يعد الحصول على القروض البنكية، ودخول الأسواق المالية من أهم هذه المشاكل، بالإضافة إلى العجز الكبير في استعمال التكنولوجيات الحديثة والابتكار في جميع مجالات أنشطتها، وضعف ثقافة التقاؤل لدى معظم المؤسسات.

3- آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في سياق تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وما طبعته من تحولات على أكثر من صعيد، أضحت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة رافدا حقيقيا للتنمية الدائمة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، باعتبارها تمثل قطاعا منتجا للثروة، وفضاء حيويا لخلق فرص العمل، وبالتالي فهي وسيلة اقتصادية، وغاية اجتماعية ينبغي لها أن تأخذ على عاتقها الأعباء الناتجة عن البحث عن موقع جديد ضمن خريطة الاقتصاد العالمي الجديد.

وانطلاقاً من هذا السياق ، فإنه من الضروري بمكان وضع آليات وميكانيزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ، مكيفة مع التحولات الاقتصادية الجديدة، الغاية منها تجاوز تلك المشاكل والعراقيل التي تحول دون تنمية وتطوير هذا القطاع الحيوي.

ويشكل القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإطار المرجعي لوضع هذه الآليات، حيث قدم هذا القانون وتدابير المساعدة والدعم لترقية هذه المؤسسات وذلك وفق المادة الحادية عشر منه⁽¹⁾.

3-1- ترقية المناولة والشراكة:

تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني؛ وتدعيماً للتنظيم الموجود لنشاط المناولة، تم تأسيس مجلس وطني لترقية المناولة⁽²⁾، يلتقي فيه المناولون والشركات الصناعية الكبرى لتنمية المناولة الصناعية، وتعزيز عمليات الشراكة بين القطاع الوطني الخاص والعام، وكذا مع الشركاء الأجانب؛ كما تم تنصيب مختلف الهياكل التنظيمية المكونة لهذا المجلس، وتمثل المهام الرئيسية له فيما يلي:

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق الاندماج الوطني؛
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها؛
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة.

3-2- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين قدرتها التنافسية:

إن مسألة تأهيل المؤسسات تقودنا بالضرورة إلى الحديث عن تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، ذلك أن عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ظل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية، تفرض على السلطات العمومية إيجاد الطرق الحديثة والناجعة في عملية التأهيل، والتي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب، بل تتعدى إلى المحيط الاقتصادي ككل.

(1): المادة 11 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص10، 11.
(2): المادتين: 20، 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص13.

ولتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات بقيمة مليار دينار جزائري سنويا، يمتد إلى غاية سنة 2013⁽¹⁾.

3-3- التعاون الدولي:

إن التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم بصفة عامة ، والتحولات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة خاصة، وكذا التحديات التي تواجهها الدولة من خلال اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والتحضير للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، تفرض على الجزائر أن تستفيد من كل الإمكانيات المتاحة في مجال الشراكة والتعاون الدولي، سواء على شكل قروض ممنوحة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو إعانات الهيئات الدولية؛ واستغلال هذه القروض استغلالا أمثلا، وتوجيهها نحو العملية الإنتاجية، وتحسين أداء هذه المؤسسات، وبالتالي تطوير الاقتصاد الجزائري ككل⁽²⁾؛ ونذكر من بين أشكال التعاون الدولي ما يلي:

3-3-1- برنامج "ميدا" (MEDA) لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

لقد بدأت مختلف برامج التعاون الدولي التي يستفيد منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤتي ثمارها، وخاصة ما تعلق منها بالتعاون المتعدد الأطراف؛ وليس أدل على ذلك من برنامج "ميدا" المندرج في إطار التعاون الأورو-متوسطي، خاصة بعد أن تم تفعيله بإعادة النظر في الاتفاقية المنظمة له، إذ وانطلاقا من هدفه الأساسي المتمثل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق إعادة تأهيلها، وتأهيل محيطها، تم تحقيق إلى غاية جوان 2004 حوالي 400 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر، وكذا إنجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو لتحسين ظروف حصول المؤسسات على القروض؛ ويرتكز هذا البرنامج على المحاور الأساسية التالية:⁽³⁾

- تطوير التسيير العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دعم إنشاء وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين المحيط التنظيمي والمؤسساتي.

(1): وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(2): خوني رابح، حساني رقية، مرجع سابق، ص 21.

(3): خميسي نويوة، نحو تعميق التشاور مع الهيئات المحلية، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 01، ص 07.

وقد حدد هذا البرنامج مجالات التعاون، والمتمثلة في التطور الإستراتيجي، التسويق والإنتاج والصيانة والجودة، الإدارة والتنظيم، المحاسبة والمالية ومراقبة التسيير والتمويل والتصدير⁽¹⁾.

3-3-2- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية:

لقد تم الاتفاق على فتح خط تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية، ولدراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة، وإحداث محاضن نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء في البنك الإسلامي للتنمية، كماليزيا، أندونيسيا، وتركيا، هذه الدول التي تملك تجارب متقدمة في هذا الميدان.

3-3-3- التعاون مع البنك العالمي:

تم إعداد برنامج تعاون تقني بين البنك العالمي - خاصة مع الشركة المالية الدولية (SFI) مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات (NAED) لإعداد ووضع حيز التنفيذ برنامج خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يهدف إلى متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وإعداد دراسات اقتصادية لفروع النشاط.

3-3-4- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

تم الاتفاق على مساعدة فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية، والتي جسدت بإحداث وحدة لتسيير البرنامج، واختيار مكتب دراسات لإعداد تشخيص لهذا الفرع.

3-3-5- التعاون الثنائي:

في مجال التعاون الثنائي، وخصوصا في مجال التكوين والاستشارة، انتقل برنامج التعاون الجزائري الألماني إلى مرحلته الثالثة، حيث أنه وبعد أن أنهى تكوين مجموعة من الخبراء في هذا الميدان، بالإضافة إلى مهام التكوين والاستشارة الموفرة للمؤسسات والجمعيات المهنية قام هذا البرنامج بتوعيش شبكة لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن . إضافة إلى ذلك، هناك العديد من برامج التعاون الثنائي خاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كفرنسا، إيطاليا، أسبانيا، تركيا وكندا.

(1): بوخاوة اسماعيل، عطوي عبد القادر التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص16.

3-4- ترقية التشاور:

في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر، على غرار باقي دول العالم، وما أفرزته من أشكال وصيغ وأساليب في تنظيم المجتمع للتكفل بانشغالاته، وتبعاً للبرنامج المعترف الذي شرع فيه من طرف الدولة، فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدعوا ليلعب الدور المحرك في وتيرة التنمية الاقتصادية، وكذا مستقبل المؤسسات الاقتصادية للبلاد، من خلال التشاور مع هيئات الدولة.

إن عملية ترقية التشاور تعتبر من المهام الأساسية التي تضطلع بها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفعيل نشاط هذه المؤسسات عن طريق الجمعيات المهنية، ومنظمات أرباب العمل، بدراسة ومناقشة مختلف المشاكل التي تعيق تنمية هذا القطاع، من خلال لجان تقنية تجتمع دورياً لتساهم في تقديم المقترحات للسلطات العمومية، قصد إعداد الخطط الإستراتيجية لترقية القطاع. قد تم تدعيم هذا العمل بتأسيس مجلس وطني استشاري، وتتصيب مختلف هيئاته المهنية، وهذا تطبيقاً للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في المادة 25 منه⁽¹⁾؛ وهذا بهدف ضمان حوار دائم ومستمر بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين.

3-5- تطوير آليات التمويل:

يتميز النظام المالي والمصرفي الجزائري بنقال يده وأساليبه الكلاسيكية القديمة والمعقدة، ورغم انفتاح السياسة الاقتصادية في الجزائر على المنظومة الاقتصادية الدولية، فإن نمط تسيير المؤسسات المالية لا زال يعد من الأنماط القديمة التي لم تساير بعد نظم العصر؛ لذلك يتوجب إعداد سياسات تمويل تأخذ في الحسبان نقائص واحتياجات وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكون متضمنة لصيغ وأساليب تمويلية جديدة ذات فعالية في التمويل من جهة، ولها القدرة على تعبئة المدخرات من جهة ثانية؛ ولبلوغ ذلك يجب مراعات ما يلي:⁽²⁾

- إنشاء بنوك متخصصة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- فتح شبابيك خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البنوك الجزائرية العمومية؛
- الاهتمام بالبنوك الإسلامية كأداة تمويلية قائمة على أساس المشاركة؛

(1): المادة 25 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص16.

(2): خوني رابح، حساني رقية، مرجع سابق، ص23، 24.

- الاهتمام بالقرض الإيجاري من الجانب التنظيمي والتشريعي، وتطويره كأداة فاعلة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إحداث شركة رأسمال المخاطرة تعمل في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير وتحديث النظام المصرفي الجزائري ككل؛
- إنشاء صناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- فتح البورصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لا-مركزية قرار منح القرض المتواجد بالجزائر العاصمة، وتفويض وكالات جهوية لتبسيط وتسريع الإجراءات؛
- مراجعة نسبة الفائدة بالتخفيض، مع ضرورة توفير معدلات فائدة امتيازية لصالح المستثمرين في هذا القطاع.

3-6- تطهير العقار الصناعي وتنظيمه:

يتميز العقار الصناعي في الجزائر بالفوضى وسوء التسيير، والافتقار إلى الخبرة التنظيمية سونللاتيحية الفعالة؛ ولإنهاء الفوضى في توزيع واستعمال الأراضي ، والقواعد العقارية من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب مراجعة سياسة تسيير الوعاء العقاري الصناعي، وإعداد سياسة مبنية على الشفافية، بإحداث هيئات متخصصة وإدخال إجراءات لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط، وإنشاء صندوق ضمان فيما يخص العقار، وإحداث بنك للمعلومات حول العقار المتوفر، وكذا إعداد دليل للإجراءات اللازمة للحصول على العقار الصناعي يتضمن ما يلي:⁽¹⁾

- الإطلاع على الإمكانيات العقارية الموجودة والمعروضة؛
- قيمة كل عقار ومكانه؛
- دفتر شروط الاستفادة من العقار.

(1). قويقح نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، مرجع سابق، ص144.

4- ملاحظات تقويمية حول البعد الإستراتيجي في السياسات والآليات السابقة:

من خلال السياسات والآليات التي ذكرناها سابقا، والتي تهدف إلى تحقيق التنمية من خلال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها قاعدة الانطلاق نحو التنمية الشاملة، يمكن ملاحظة الأبعاد الإستراتيجية لهذه السياسات والآليات، والمتمثلة في:

4-1- البعد القانوني-التنظيمي:

تساعد القوانين واللوائح التنظيمية على تحديد الهياكل الاجتماعية، كما أن لمعظمها آثار اقتصادية، ولذلك كانت الأطر القانونية والتنظيمية الكافية متطلبا ذا أهمية بالغة للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية؛ وعلى الرغم من أن الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية يعد واحدا من أكبر المعوقات التي تواجه الاستثمار والتشغيل، فإننا نجد هذا الإفراط إضافة إلى البيروقراطية يغطي كافة جوانب الحياة في الجزائر؛ وتتسم اللوائح التنظيمية في الجزائر بأنها متغلغلة في كل شيء، ويتم تطبيقها بصورة غير متسقة وبلا كفاءة. ومن هذه اللوائح التي يرد ذكرها باعتبارها تمثل مشكلات عامة تلك المتعلقة بحيازة الأراضي، وبدء نشاط جديد أو التوسع في الأنشطة القائمة، وتراخيص الأعمال، والقواعد الصحية وقواعد السلامة.

إن وضع محيط تنظيمي محفز لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل أحد الاعتبارات الهامة في سياسة التنمية وجهود الإصلاح التنظيمي؛ ويعتبر تخفيض الأعباء التنظيمية عن كاهل هذه المؤسسات وإزالة المعوقات التي تحول دون وصولها للأسواق هي عوامل هامة ودقيقة.

لقد اهتمت الدولة بوضع الأطر القانونية والتنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون العمل على تسييرها ومتابعتها، لذلك وجب عليها تسيير الأوضاع القانونية والتشريعية، والتعليمات والقرارات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحمايتها من المنافسة الأجنبية.

4-2- البعد المؤسسي:

اهتمت الدول التي نجحت فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإيجاد إطار مؤسسي في شكل هيئة مستقلة، أو إدارة أو تنظيم يتولى أمور هذه المؤسسات، ويقدم لها النصح والإرشاد في النواحي الإدارية والفنية والتسويقية والقانونية، ويساعد على إيجاد حلول لمشاكلها، ويكون حلقة الوصل بينها وبين الجهات الحكومية وكافة أجهزة الدولة، ويعقد لها المؤتمرات السنوية ويتكلم باسمها، ويبحث لها عن السبل والوسائل والسياسات والاستراتيجيات التي تعمل على

دعمها وتطويرها⁽¹⁾، وفي ذا السياق فإن الجزائر قامت بإحداث وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعمل على صياغة الأطر العامة لسياسة متكاملة للدولة تجاه قضية تنمية هذه المؤسسات، بهدف زيادة وتطوير قدرتها التنافسية، حتى يتسنى لها لعب دور ريادي في إصلاح الميزان التجاري عن طريق اقتحام الأسواق العالمية، والصمود أمام المنافسة في الأسواق المحلية.

وفي ظل ازدياد المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، فقد كانت حاجة ماسة لزيادة وتفعيل التنسيق بين هذه المؤسسات والجهات المختلفة المتعلقة بهذا القطاع في ضوء توجه الدولة نحو التصدير، والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-3- البعد التمويلي:

وهو توفير التمويل اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشروط ميسرة في فترات السماح والسداد في أسلوب منح الائتمان وفي طلب الضمانات، وفي هذا الشأن عملت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار المشروع الحكومي لإصلاح المنظومة البنكية والمالية، في إعداد واقتراح آليات مالية جديدة في بلادنا تستفيد منها هذه المؤسسات، ووضع تدابير الدعم المالي وإنشاء المؤسسات المالية المتخصصة في تمويل هذا القطاع واستخدام الأدوات الحديثة في مجال للتسيير.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم التوقيع على بروتوكول تعاون لترقية الوساطة المالية المشركة بين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك العمومية الوطنية، وذلك في 23 ديسمبر 2001، حيث سيعمل الطرفان (الوزارة والبنوك العمومية) على:⁽²⁾

- توفير شروط ترقية العلاقات السليمة بين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك العمومية، وهذا طبقا لقواعد الحيطة المتعددة والمحددة من طرف بنك الجزائر؛
- توجيه القروض البنكية لصالح النشاطات المنتجة ذات قدرة نمو كبيرة وقيمة مضافة ومنشئة لمناصب العمل؛
- تفعيل توظيف خطوط القروض الخارجية عبر برنامج اتصال فعال ومباشر؛
- موافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة المصدرة عن طريق تمويل ملائم؛

(1): صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص129.

(2): موزاي سيد علي، توقيع بروتوكول اتفاق مع هيئات مالية وطنية، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 01، مارس- أفريل 2002، ص11.

وضع برامج تكوينية تجاه مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وإطارات البنك حول إجراءات تقديم التدفقات المالية طبقاً لبرنامج المحاسبة الوطني، وذلك بمبادرة من الوزارة؛

- وضع في متناول هذه المؤسسات مقاييس وشروط تقديم ملفات القروض؛
 - المبادرة بتحسينيات البنك من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تنظيمهم على شكل " نادي الأشغال " كشريك للبنوك العمومية.
- ويعتبر إنشاء صندوق ضمان القروض أول ميكانيزم مالي ينشأ لتدعيم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-4- البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في محيط معلوماتي ضعيف جداً، ولا يساعد بأي حال من الأحوال على تنميتها وتطورها، فغياب البطاقات الصحية والمفصلة بعدد هذه المؤسسات وتوزعها جغرافياً ، صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية- يؤثر سلباً على نمو وتطور هذه المؤسسات؛ لذلك يجب وضع نظام معلومات وطني يهتم بجمع وفحص ونشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وفي هذا الإطار قامت الوزارة باقتراح إنشاء بنك للمعطيات الاقتصادية، والذي يؤسس لمنظومة الإعلام الاقتصادي والإحصائي للقواطع يعتبر حجر الزاوية في بناء الإستراتيجيات، بناء على ضوابط ومؤشرات ومعالم علمية وعملية ترصد بها حركية النمو الاقتصادي.

خلاصة الفصل

- إن تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يتطلب إعداد إستراتيجية تحمل في طياتها محاور تهتم بالتكفل بانشغالات القطاع، ومن أهم هذه المحاور نجد:
- ترسيخ ثقافة التقاؤل، وغرس روح المبادرة في المجتمع؛
 - تنويع وتكثيف نسيج المؤسسات؛
 - وضع هيئات محلية لا مركزية ملائمة للمحيط المؤسسي والاقتصادي الجديد؛
 - تكريس الحوار والتشاور بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين؛
 - ضمان اندماج فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق المحلية والدولية؛
 - وضع تشريع مرن وملائم يتماشى مع التغيرات المحلية والدولية، يستجيب لتطلعات وطموحات المؤسسة؛
 - إنشاء خريطة تموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والتي تسمح بحصر فرص الاستثمار المحلية المقترحة للمقاولين الوطنيين والأجانب؛
 - إنشاء منظومة إعلامية اقتصادية حديثة وناجعة؛
 - متابعة سياسة تخفيض الأعباء الجبائية وشبه الجبائية لفائدة مؤسسات القطاع؛
 - استثمار الذكاء في إنشاء المؤسسات القادرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة.
- وحتى تعمل هذه الإستراتيجية على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا بد أن تتحقق العديد من العوامل، أهمها:
- إتباع أساليب علمية محددة لصياغة الرسالة والإستراتيجية والسياسات والإجراءات والبرامج؛
 - تشجيع التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة؛
 - النص على القواعد المحددة للتعاقدات من الباطن، ومواجهة حالات الإفلاس والتعثر، وتنظيم التجارة لمنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمالة؛
 - تسهيل إجراءات التراخيص وغيرها من الإجراءات الإدارية الأخرى؛
 - توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم وأنشطة هذه المؤسسات واحتياجاتها، ودراسة نقاط القوة والضعف داخل هذا القطاع، ودراسة الفرص والتهديدات التي تحيط بها وذلك لإعداد الصياغة الصحيحة لإستراتيجية دعم وتطوير هذه المؤسسات؛

جدول رقم(11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال

سنة 2002				سنة 2001				سنة 1999				صنف المؤسسة (حسب عدد العمال)
النسبة %	عدد العمال	النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال	النسبة %	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال	النسبة %	عدد المؤسسات	
46.60	340646	94.25	177733	44.11	325085	94.64	170258	34.99	221975	93.24	148725	مؤسسة مصغرة (09 -01)
24.56	179585	05.00	9429	21.22	156450	04.61	8363	27.86	176731	05.71	9100	مؤسسة صغيرة (09 -01)
28.84	210851	00.75	1402	34.67	255527	00.71	1272	37.15	235669	01.05	1682	مؤسسة متوسطة (09 -01)
100.0	731080	100.0	188564	100.0	737062	100.0	179893	100.0	634375	100.0	159507	المجموع

Source : actes des assises nationales de la PME, ministère de la PME et de l'artisanat, janvier 2004, P37

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والمتمثلة في الفصول الثلاثة السابقة، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة*، محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. إن بحثنا ا لمتعلق بأهمية وشروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثله مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ؛ طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق، والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة. فبعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لدراسة هذا البحث (أنظر المقدمة)، نقوم في هذا الفصل بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية، إضافة إلى تحديد مجال الدراسة ، واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1- الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:**1-1- أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة:****1-1-1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:**

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة⁽¹⁾ وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه ، انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع بحثنا المتعلق بالتسديد الإستراتيجي وأهميته، وشروط تطبيقه على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإننا سوف نستعمل ثلاثة أدوات لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع بعض مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، قصد جمع بيانات جديدة ، وتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الاستمارة، كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبيا كوسيلة مكملة لجمع البيانات.

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

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

1-1-1-1- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته ⁽¹⁾؛ وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية بسكرة.

كما قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناءً على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، مرتبة ترتيباً علمياً وفقاً لخطة ومنهج الموضوع، وحتى تكون الاستمارة منظمة في شكلها العام من حيث البساطة، الشكل والمضمون وفقاً للموضوع المدروس، فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين:

أ- مرحلة الإعداد:

لقد قمنا في البداية، واعتماداً على محتويات موضوع بحثنا، بإعداد استمارة أولية (شملت 47 سؤالاً)، مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها، قصد جعلها واضحة ومفهومة، يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض، وخالية من الأسئلة الحرجة، وتتلاءم مع قدرات وتخصصات الإطارات الذين يجيبون عليها.

ب- مرحلة المصادقة العلمية:

بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقاً للمعايير العلمية المطلوبة، ووفقاً لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية، كان لا بد علينا من عرضها على أساتذة مختصين في هذا الجانب (الأستاذ المشرف وأساتذتين من جامعة بسكرة) من أجل المصادقة عليها، وإعطاء ملاحظاتهم وتوصياتهم على هذه الاستمارة الأولية، وهذا من أجل تفادي الأخطاء التقنية وال منهجية التي يمكن الوقوع فيها، والتي قد تؤثر على الحصول الكامل للبيانات وعلى النتائج النهائية؛ وبعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية والمنهجية للاستمارة الأولية، قمنا بتعديل أسئلة هذه الاستمارة وفقاً لتلك الملاحظات، ورأينا أنه لا بد من إعادة عرضها على الأستاذ المشرف، وهذا لغرض إعدادها في شكلها النهائي كما يوضحه نموذج الاستمارة (أنظر الملحق رقم 04).

حيث تضمنت هذه الاستمارة (النهائية) على 36 سؤالاً؛ أسئلة فرعية وهي من واحد إلى ثلاثة، خاصة بالبيانات العامة عن المؤسسة، وهي موجهة إلى مسؤول المؤسسة أو مديرها

(1): أحمد حلمي جمعة وآخرون، أساسيات البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص180

وتتمثل الأسئلة في التعريف بالمؤسسة، دوافع اختيار مجال النشاط، الإطار الذي تم إنشاؤها من خلاله؛ وتضمنت الاستمارة كذلك على أسئلة رئيسية تمحورت كما يلي:

المحور الأول: ونظراً لتطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتبدأ من السؤال الخامس إلى غاية السؤال السابع والعشرون.

المحور الثاني: وجود رؤية إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وأهمية التسيير الإستراتيجي لهذه المؤسسات، وتضم السؤال الرابع، والأسئلة من السؤال الثامن والعشرون إلى السؤال السادس والثلاثون والأخير.

1-1-1-2- المقابلة:

على غرار الاستمارة، تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداماً وأكثرها فعالية؛ حيث أنها تكشف آراء واتجاهات ومشاعر ودوافع الأشخاص نحو موضوع مؤلّف⁽¹⁾ يعرف المقابلة بأنها عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة ، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلوماً، آراء شخص آخر أو أشخاص آخرين ، للحصول على بعض البيانات الموضوعية⁽²⁾.

لقد فضلنا المقابلة الشخصية مع بعض مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، والتأكد من صحة الحقائق والإجابات المتحصل عليها من خلال الاستمارة، كما تم استعمال المقابلة الشخصية من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الاستمارة الموجهة لعينة المؤسسات محل الدراسة، بغية شرح كل استجابات وتفسير وإزالة كل غموض ممكن، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الأخرى مثل الهاتف والمراسلات، اعتقاداً منا أن طبيعة الأسئلة قد تطرح الغموض وعدم الفهم، الشيء الذي يؤثر سلباً على صحة الإجابات، وبالتالي يؤثر على صحة النتائج.

وقد قمنا بمقابلة مباشرة مع رئيس مديرية الصناعة والمناجم بولاية بسكرة، وطرحنا عليه بعض الأسئلة ، والتي كانت محضرة من قبل، لنتعرف على المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و أسماء وعدد وعناوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بالولاية.

(1): عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص40
(2): رشيد زرواتي، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص148

1-1-1-3- الملاحظة:

في الواقع أن كل من الأداتين السابقتين (لاستمارة والمقابلة)، يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب الذي استخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن كل من الاستمارة والمقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق⁽¹⁾.

وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا تشخيص الميدان والحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها في الاستمارة والمقابلة؛ وتركزت ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية على عدد من المشاهد تمثل سلوك مد يري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وردات فعلهم إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستمارة أو أسئلة المقابلة، ومدى وعيهم بأهمية التسيير الإستراتيجي.

1-1-1-4- الإحصائيات الرسمية والتقارير:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على الإحصائيات الرسمية والتقارير كأداة من أدوات جمع البيانات، فالإحصائيات الرسمية المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ومديرية الصناعة والمناجم بولاية بسكرة، حول موضوع البحث، تم الاستعانة بها في الجانب النظري لهذا البحث نظرا لأهميتها، وخاصة في الفصل الثالث، إضافة إلى استعمال الوثائق والسجلات الإدارية مثل الجريدة الرسمية.

1-1-2- أساليب التحليل المستخدمة:

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

- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص في الاعلام الآلي (برنامج SPSS)*.
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة.
- تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة، وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات بربط النتيجة بالسبب، وتحليل العناصر وفقا للأبعاد والجوانب الظاهرة والخفية.

*: تم استعمال برنامج SPSS الإصدار (8.0) في عملية التحليل الإحصائي.
(1): طاهر مرسى عطية، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 114.

ولقد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين اثنين:

1-2-1-1- الأسلوب الكمي:

أين تم باستخدام عدد من المعطيات الرقمية تكرارات مطلقة، نسب مئوية (وذلك لإحصاء إجابات المبحوثين عن الأسئلة المقترحة، هذا إلى جانب استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإعطاء صورة واضحة عن نقاط التركيز مستخدمين في ذلك مقاييس النزعة المركزية، حيث أنه عند تفحص مجموعة من البيانات الإحصائية ، نلاحظ أن هذه البيانات تميل إلى التركز حول قيمة معينة، ويسمى هذا الميل نحو تلك القيمة بالنزعة المركزية لهذه البيانات ⁽¹⁾؛ وفي دراستنا هذه استخدمنا أهم هذه المقاييس، المتمثلة في:

أ-الوسط الحسابي المرجح : وكان استخدام هذا الأسلوب خاصة في الأسئلة المصاغة وفقا لمقياس ليكرت (لأسئلة ذات الخمس مستويات)، حيث يتم وضع وزن لكل مستوى من المستويات الخمس، ويتم ترجيح القيم بما يتناسب وأهمية كل منها، وبالتالي سنستخدم الصيغة التالية لحسابه: ⁽²⁾

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i * F_i}{\sum F_i}$$

حيث: \bar{X} : الوسط الحسابي المرجح

X_i : وزن كل مستوى

F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum F_i$: مجموع التكرارات للمستويات

n : عدد المستويات (الأوزان)

إضافة إلى استخدام المنوال، والذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة ⁽³⁾.

كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت لوصف درجة ابد تعاد أو تشتت القيم حول وسطها الحسابي لمعرفة القيمة التي تركز حولها القيم الأخرى ، ولعل أكثر هذه المقاييس شيوعا نجد الانحراف المعياري، الذي يقيس قرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي، كما يقيس درجة

⁽¹⁾: صالح أرشيد العقيلي، سامر محمد الشليب، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص182

⁽²⁾: أحمد حلمي جمعة وآخرون، مرجع سابق، ص216.

⁽³⁾: رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص161.

تشتتها، وعند استخدام مقياس ليكرت في الأسئلة يكون حساب صيغة الانحراف المعياري كما يلي:

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

حيث: S: الانحراف المعياري

\bar{X} : الوسط الحسابي المرجح

X_i : وزن كل مستوى

F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى

n: عدد المستويات (الأوزان)

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

1-1-2-2- الأسلوب الكيفي:

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

1-2-1- مجالات الدراسة:

1-2-1- المجال المكاني:

تعتبر مدينة بسكرة من المدن المتوسطة، تتربع على مساحة قدرها 21671.20 كم²، وتقع جنوب شرق البلاد، وتحديدا بجنوب جبال الأوراس، وتمثل جزءا من المنطقة الجنوبية كما رسمها المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية، يحدها من الشمال ولاية باتنة، ومن الشمال الغربي ولاية المسيلة، ومن الجنوب الغربي ولاية الجلفة، ومن الجنوب الشرقي ولاية الوادي، ومن الشمال الشرقي ولاية خنشلة⁽²⁾.

أما مجال الدراسة في ولاية بسكرة فقد جاء اختيارنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية للاعتبارات التالية:

- نظرا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية؛

تعتبر هذه المؤسسات حلقة وصل في النسيج الاقتصادي ، من خلال مجال العلاقات التي

تربطها بباقي المؤسسات المحيطة؛

(1): عدنان كريم نجم الدين، سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والادارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص72

(2): مديرية الصناعة والمناجم لولاية بسكرة.

- تعتبر عامل لتوفير مناصب عمل جديدة.

1-2-2- المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ م باشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من ثلاثة أشهر، انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: وهي الخطوة الأولى والتمهيدية في هذه الدراسة حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة، قصد تكوين فكرة عامة ومحددة عن طبيعة المنطقة التي ستجرى فيها الدراسة، وتضمنت مقابلات واتصالات مع كل من مسؤول الغرفة التجارية، وبعض مديريات الولاية، وذلك للبحث عن الجهة المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية، وبالأخص الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من أن هذا القطاع له وزارة قائمة بحد ذاتها، إلا أننا وجدنا صعوبة كبيرة لإيجاد الجهة المكلفة بهذه المؤسسات في ولاية بسكرة، وبعد البحث الشاق، علمنا أنها تابعة لمديرية الصناعة والمناجم بالولاية، أين قمنا بمقابلات واتصالات مع مدير مديرية الصناعة والمناجم بالولاية، فحصلنا على أسماء وعناوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بهذه الولاية، وقمنا بزيارة استطلاعية لهذه المؤسسات للتعرف عن موقع كل مؤسسة، واستغرقت مدة هذه المرحلة حوالي شهر (من منتصف شهر أفريل، إلى منتصف شهر ماي 2005).

المرحلة الثانية: تم خلالها إعداد الاستمارة الموجهة لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا أسئلة المقابلة، وقد استغرق ذلك قرابة أسبوعين لصياغتها في شكلها النهائي، ابتداء من 2005/05/01، إلى غاية 2005/05/13.

المرحلة الثالثة: خلالها توزيع الاستمارات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة (عينة البحث)، ومقابلة بعض أفراد العينة، وقد استغرقت هذه المدة وقتا طويلا (أكثر من شهر)، وذلك انطلاقا من 29 جوان 2005، إلى غاية 03 أوت 2005.

المرحلة الرابعة: وفيها بدأت عملية تفرغ وتحليل البيانات المستقاة، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فروض الدراسة، وذلك انطلاقا من 03 ديسمبر 2005، وقد تخللت هذه المرحلة الاتصال المباشر مع أستاذ مختص في التحليل الإحصائي من جامعة بسكرة، قصد الحصول على برنامج SPSS وتعلم كيفية العمل من خلاله، وقد استغرقت هذه المرحلة أكثر من شهر.

1-3- عينة الدراسة:

تصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك. وفي دراستنا هذه قمنا بالتوجه إلى مقر ولاية بسكرة ، وبالتحديد إلى مديرية الصناعة والمناجم، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مديرها، الذي مدنا بمعلومات تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بالولاية، ونوعية النشاط الممارس في هذه المؤسسات، والمعايير المعتمدة في تعريف هذه المؤسسات.

وبعد إطلاعنا على الجداول والإحصائيات المقدمة من طرف السيد مدير الصناعة والمناجم، وجدنا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بسكرة هو ستون (60) مؤسسة، حيث تم تصنيفها وفقا لمعيار حجم العمال ، فكانت 22 مؤسسة مصغرة (تضم من 01 إلى 09 عمال)، و19 مؤسسة صغيرة (تضم من 10 إلى 49 عامل)، و19 مؤسسة متوسطة (بها من 50 إلى 250 عامل)⁽¹⁾.

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

وباعتبار أن مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متجانس، وأن هذه المؤسسات تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومراعاة منا وحرصنا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا أن يكون حجم العينة يمثل أكبر عدد ممكن من المؤسسات، والذي يطابق 78%، وبالتالي تم التوجه إلى 77 مؤسسة، وتوزيع الاستثمارات عليها، ولكن لم نسترجع منها سوى 29 استمارة، أي ما يقارب 50% من المجتمع الأصلي.

(1) : مديرية الصناعة والمناجم لولاية بسكرة.

2- خصائص الصناعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة:

السؤال رقم 01: تقديم المؤسسة:

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

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

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

الجدول رقم (17): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 01

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

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

السؤال رقم 02: ما هي دوافع اختيار مجال النشاط ؟

الجدول رقم(18): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 02

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

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

السؤال رقم 03: في أي إطار تم إنشاء المؤسسة:

الجدول رقم(19): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 03

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشأت في إطار خاص من قبل مالكيها، وذلك ما تبينه نسبة 44.83% من المؤسسات محل الدراسة، وهي عبارة عن مبادرات شخصية؛ في حين نجد أن 34.48% من المؤسسات أنشأت في إطار وكالة

ترقية ودعم الاستثمارات (APSI) التي تقوم بتسهيل كافة الإجراءات الشكلية لإنشاء المؤسسات وتحقيق المشاريع ومنح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات.

في حين نجد أن 17.24% من المؤسسات أنشأت بكيفيات مختلفة، والتي نجد منها المؤسسات العمومية التي كانت في إطار مخططات الدولة؛ بينما توجد مؤسسة واحدة أنشأت في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) تعمل على تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المؤسسة حديثة النشأة (أنشأت سنة 2004).

3- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

3-1- عرض وتحليل بيانات الاستثمار:

نضع: F_i : التكرارات المشاهدة

%: النسبة المئوية

X_i : وزن كل مستوى

\bar{X} : الوسط الحسابي المرجح

S: الانحراف المعياري

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

الجدول رقم (20): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 04

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

يبين الجدول رقم (20) تقارب نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك صورة مستقبلية، عن تلك التي تتعدم فيها هذه الصورة، حيث نجد 55.17% من المؤسسات محل الدراسة لهدا صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية، في حين نجد أن 44.83% من المؤسسات لها صورة عن ما ستكون عليه مستقبلا.

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

الجدول رقم(21): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05

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

يتضح من الجدول رقم(21) أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بصياغة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وذلك بنسبة 82.76% بينما نجد أن 17.24% من المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بصياغة أهدافها.

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

الجدول رقم(22): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05

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

نلاحظ من الجدول رقم(22) البيانات تتمركز حول قيمة واحدة التي وزنها 3 ($X=2.79$) هي أحيانا؛ وذلك بنسبة 58.33%، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة ($S=0.72$) يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغير (القيم قريبة من وسطها الحسابي) أي أن القيم تبعد فقط بانحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($2.79+0.72$) و ($2.79-0.72$)؛ وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ تمركز إجابات المؤسسات حول الجوابين أحيانا، ومعظم الوقت؛ وبالتالي فإنه هناك 58.33% من المؤسسات أدلوا بأن أهدافهم المصاغة تتحقق أحيانا، في حين نجد أن 33.33% من المؤسسات أكدت بأن أهدافها المصاغة تتحقق في معظم الأوقات؛ بينما اعتبرت نسبة 4.17% بأن أهدافها نادرا ما تحقق، وذهبت 4.17% كذلك بأن أهدافها لا تحقق.

السؤال رقم 06: هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوعية؟

الجدول رقم(23): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 06

S	X	X _i	%	F _i	الجواب
1.01	2.79	1	10.34	3	دائما
		2	20.70	6	معظم الوقت
		3	58.62	17	أحيانا
		4	0	0	نادرا
		5	10.34	3	و لا مرة
			100	29	المجموع

يبين الجدول رقم (23) أن تمركز البيانات حول قيمة واحدة ($X=2.79$)، وهي تقابل المستوى الثالث، وذلك بانحراف معياري ($S=1.01$)، الذي يبين بأن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما، وبالتالي نجد أن 58.62% من المؤسسات يجدون أنفسهم مضطرون لتعديل أهدافهم الموضوعية أحيانا، بينما هناك 20.70% منهم مضطرون لتعديلها معظم الوقت، أما البقية فقد انقسموا بين القيام بتعديلها دائما (10.34%)، وبقائها من دون تعديل (10.34%).

السؤال رقم 07: هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة؟

الجدول رقم(24): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07

%	F _i	الجواب
62.07	18	نعم
37.93	11	لا
100	29	المجموع

انطلاقاً من بيانات الجدول أعلاه فإن أغلبية المؤسسات (62.07%) يمتلكون خطة تنمية إستراتيجية، بينما نجد أن 37.93% من المؤسسات تتعدم فيها هذه الخطة.

في حالة وجود خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة:

أ- ما هو مدى الخطة الموضوعية؟

الجدول رقم(25): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07- أ

%	F _i	الجواب
22.22	4	أقل من 01 سنة
77.78	14	من 01 سنة إلى 05 سنوات
0	0	أكبر من 05 سنوات
100	18	المجموع

بيو من الجدول رقم (25) أن الأغلبية العظمى (77.78%) من المؤسسات التي تمتلك خطة تنمية إستراتيجية، يكون مداها متوسط (من سنة إلى خمس سنوات)، بينما نجد منها 22.22% ذات مدى قصير أقل من سنة في حين نجد أن المدى الطويل للخطة (أكبر من خمس سنوات) لا تنتهجه ولا مؤسسة.

ب- هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها ؟

الجدول رقم(26): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07- ب

الجواب	F _i	%
نعم	8	44.44
لا	10	55.56
المجموع	18	100

يتضح من الجدول رقم(26) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تعتمد على اختصاصيين في وضع خطة التنمية الإستراتيجية تمثل نسبة 55.56% من المؤسسات المدروسة، بينما المؤسسات الباقية والتي نسبتها 44.44% تتعاون مع مختصين في وضع خططها الإستراتيجية.

ج- كيف تخططون ؟

الجدول رقم(27): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07- ج

الجواب	F _i	%
بناءا على توقعات شخصية.	6	33.33
باستخدام الأساليب العلمية.	8	44.45
أخرى	4	22.22
المجموع	18	100

حسب نتائج الجدول رقم(27) أن أكثر من ثلث المؤسسات (44.45%) يقومون بالتخطيط باستخدام الأساليب العلمية، بينما 33.33% من المؤسسات تخطط بناءا على التوقعات الشخصية لمسيرها، في حين نجد 22.22% منها ما يعتمد على وسائل وأساليب أخرى.

السؤال رقم 08: ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟

الجدول رقم(28): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 08

الجواب	F _i	%
الاستمرار في نفس النشاط	10	28.57
تنويع الأنشطة	7	20
الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة	9	25.71
الميل نحو التخصص أكثر	5	14.29
أخرى	4	11.43
المجموع	*35	100

حسب نتائج الجدول رقم(28)، فإن المؤسسات التي تتوقع الاستمرار في نفس النشاط في المستقبل (فترة ما بعد 05 سنوات) التي تمثل المنوال والذي يقدر بـ 28.57%، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 25.71% والتي ترى بأنه عليها الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة في الفترات المستقبلية، بينما نجد 20% تنوي تنويع أنشطتها؛ في حين هناك 14.29% من المؤسسات تريد التوجه نحو الميل للتخصص أكثر، و 11.43% توقع العمل أشياء أخرى في الفترة المستقبلية، فمنها من توقعت تغيير النشاط نتيجة الضغوط التي تواجهها، والأضرار التي تلحق بها.

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

الجدول رقم(29): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 09

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

يبين تحليل الجدول أعلاه أن كل المؤسسات ترى بأنها تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، وإنما تختلف درجة التأثير، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمتين (1.93+0.84) و (1.93-0.84) أي بين المستوى الثالث (2.76) الممثل لتأثر المؤسسات أحيانا، والمستوى الأول (1.09) الممثل للتأثر الدائم؛ وبالتالي فإنه هناك 37.94% من هذه المؤسسات تتأثر

* : الملاحظ هنا أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك نظرا لأن المؤسسات تختار أكثر من إجابة واحدة.

بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة، بينما نجد 31.03% منها تتأثر به معظم الوقت، في حين نجد كذلك 31.03% يكون تأثرها أحيانا.

السؤال رقم 10: ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟

الجدول رقم (30): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 10

الجواب	F_i	%
حكومية	11	22.92
اقتصادية.	24	50
اجتماعية وثقافية	6	12.5
أجنبية	7	14.58
المجموع	*48	100

يسجل الجدول رقم (30) أن المنوال بالنسبة لمؤسسات العينة هو العوامل الاقتصادية (الوصول، تحرير التجارة، معدل التضخم، سعر الفائدة ...) كأبرز مصادر تأثيرات المحيط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي مثلته نسبة 50%، يليه تأثيرات الحكومة بنسبة 22.92% في حين رأت 14.58% أن أبرز مصادر محيطها تأثيرا عليها هي مصادر أجنبية (خزوة المنتجات الأجنبية للسوق المحلية)، وترجع المؤسسات الباقية والتي نسبتها 12.5% مصادر المحيط المؤثرة إلى العوامل الاجتماعية والثقافية.

السؤال رقم 11: كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟

الجدول رقم (31): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 11

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

يبين الجدول أعلاه استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة التي ذات الوزن الثالث ($X=2.97$) هي الاستجابة بشكل عادي لتغيرات المحيط وذلك بنسبة 65.53%؛ وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة نوعا ما ($S=0.82$) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من

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

وسطها الحسابي، ولا تبتعد عليه إلا بانحراف معياري واحد من الجهتين (2.97+0.82) و(2.97-0.82)؛ وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ تمركز إجابات المؤسسات حول الجوابين بشكل عادي، وبسرعة.

وبالتالي فإنه هناك حوالي ثلثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون استجاباتها لتغيرات المحيط بشكل عادي، ولا تحاول التغلب عليها؛ بينما هناك 17.24% من المؤسسات تستجيب بسرعة لتلك التغيرات، و 3.45% صرحت بأن استجابتها لتلك التغيرات تكون بسرعة كبيرة؛ أما بقية المؤسسات فقد كانت استجابتها لتغيرات المحيط بطيئة، 6.89% لها استجابة بطيئة، و 6.89% تميزت استجابتها بالبطء الكبير.

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

الجدول رقم(32): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 12

الجواب	F _i	%
نعم	20	69
لا	9	31
المجموع	29	100

يبدو من الجدول رقم (32) أن أغلبية المؤسسات (69%) تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة الحجم في نفس القطاع، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخصائص التي تتميز بها؛ في حين نجد العكس بالنسبة لـ 31% من هذه المؤسسات، حيث أنها أكدت بأنها لا تواجه أية مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة، كونها تتميز على هذه الأخيرة في أغلب الأحيان.

السؤال رقم 13: هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسساتكم؟

الجدول رقم(33): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 13

الجواب	F _i	%
نعم	17	58.6
لا	12	41.4
المجموع	29	100

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

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

الجدول رقم(34): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 14

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
24.5	12	السعر
12.24	6	الأجال
40.8	20	الجودة
18.36	9	التكلفة
4.1	2	أخرى
100	*49	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم(34)، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق أفضليات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء، فمنها من تكون متميزة في السعر، وأخرى في الجودة، وأخرى في التكلفة ...، ومنها كذلك من تكون متميزة في الجودة والسعر معا، أو في الجودة والتكلفة...

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

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

الجدول رقم(35): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 15

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

يبين الجدول رقم(35) تركز البيانات حول قيمة واحدة ذات المستوى الثالث (X=3.38) الممثل لمستوى المشاركة المتوسط لعمال المؤسسات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ وذلك بنسبة 51.72% من مجموع المؤسسات المدروسة، وبما أن قيمة الانحراف

*: الملاحظ هنا أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك نظرا لأن المؤسسات محل الدراسة تمتلك أكثر من أفضلية تنافسية واحدة.

المعياري هي ($S=1.05$) فإن ذلك يدل على أن القيم تتعد فقط بانحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($3.38+1.05$) و ($3.38-1.05$).

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

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

الجدول رقم (36): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 16

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

حسب نتائج الجدول رقم (36) فإن 55.17% من المؤسسات المدروسة يمتلكون أفرادا مؤهلين، يساعدونهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بينما هناك 44.83% من المؤسسات ليس لديهم أفراد مؤهلين للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

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

الجدول رقم (37): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 17

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

يبين الجدول أعلاه أن 44.83% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط على الدوام، بينما نجد 13.79% من المؤسسات تقوم بعملية الجمع في معظم الأوقات، وأكدت 34.48% المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بجمع المعلومات عن

المتغيرات المحيطة بها؛ في حين نجد أن 3.45% من المؤسسات نادرا ما تقوم بعملية جمع المعلومات، و3.45% لا تقوم بجمع المعلومات أصلا. وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي لهذه البيانات ($X=2.07$)، حيث نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كبيرة نوعا ما ($S=1.13$)، الأمر الذي يدل على أن تشتت القيم بعيدة نوعا ما عن وسطها الحسابي، وهي تبتعد عن وسطها الحسابي من الجهتين بـ $(2.07+1.13)$ و $(2.07-1.13)$.

السؤال رقم 18: ما هي مصادر هذه المعلومات؟

الجدول رقم (38): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 18

الجواب	F_i	%
هيئات رسمية	10	27.78
وسائل الإعلام المختلفة	19	52.78
أخرى	7	19.44
المجموع	*36	100

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالحصول على المعلومات من عدة مصادر، فهناك من تعتمد على أكثر من مصدر في ذلك، حيث نجد أن 52.78% أقرت نياً مصادر حصولها على المعلومات تتمثل في وسائل الإعلام المختلفة (وبالأخص الإذاعة المحلية)، و27.78% تتحصل على المعلومات عن طريق الهيئات الرسمية، في حين نجد أن 19.44% تعتمد على مصادر مختلفة في الحصول على المعلومات، والتي من بينها الزبائن.

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

الجدول رقم (39): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 19

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

*: مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وذلك راجع إلى تعدد مصادر المعلومات بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.

يبين الجدول رقم(39) أن أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(79.31%) تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط الذي تنشط فيه، أما البقية(20.69%) فقد أكدوا بأنهم لا يقومون بعملية المعالجة والتحليل للمعلومات.

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

الجدول رقم(40): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 20

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) تقارب نسبة المؤسسات التي تقوم بحفظ وتخزين المعلومات، وتلك التي لا تقوم بهذه العملية، ذلك أن 51.72% من المؤسسات محل الدراسة أكدوا بأنهم يقومون بحفظ وتخزين المعلومات التي يتحصلون عليها من المحيط، بينما نجد العكس بالنسبة لبقية المؤسسات، والتي تمثل نسبة 48.28% .

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

الجدول رقم(41): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 21

الجواب	F_i	%
نعم	8	27.58
لا	21	72.42
المجموع	29	100

يتضح من تحليل الجدول رقم (41) إجماع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بنشر المعلومات التي يتحصلون عليها من المحيط داخل المؤسسة، وهذا بنسبة 72.42% من إجمالي المؤسسات، بينما هناك 27.58% لا تقوم بنشر المعلومات دخلها.

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

الجدول رقم(42): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 22

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

يبين الجدول السابق (جدول رقم 42) أنه هناك 51.72% من المؤسسات محل الدراسة لديهم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات للمؤسسة وفي الوقت المناسب، بينما المؤسسات الباقية والتي نسبتها 48.28% تفتقد الأفراد القادرين على تجميع وإيصال المعلومات.

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

الجدول رقم (43): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 23

الجواب	F _i	%
نعم	27	93.10
لا	2	6.90
المجموع	29	100

من خلال تحليل الجدول رقم (43) يتضح أن غالبية (93.10%) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالزبائن، وتولي لهم مكانة معتبرة، وذلك لكونها على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات المتعلقة بهم من حيث حاجياتهم ورغباتهم وأذواقهم؛ في حين نجد نسبة ضعيفة من هذه المؤسسات (6.90%) ليست لها معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن.

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

الجدول رقم (44): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 24

الجواب	F _i	%
نعم	11	37.93
لا	18	62.07
المجموع	29	100

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

السؤال رقم 25: هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون:

الجدول رقم(45): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 25

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

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

ل أعلى نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدلوا بأن انتقال المعلومات داخل مؤسساتهم تكون بشكل عادي، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 37.93%؛ في حين صرح البعض من المؤسسات أن انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة وذلك بنسبة 20.69% بينما أكدت نسبة 20.69% من المؤسسات بأن انتقال المعلومات يكون بسرعة كبيرة؛ وذهبت 17.24% من المؤسسات إلى اعتبار انتقال المعلومات داخل المؤسسة يتميز بالبطء، ونجد هناك نسبة ضئيلة من المؤسسات (3.45%) أدلت بأن انتقال المعلومات بها يتصف بالبطء الكبير.

السؤال رقم 26: هل لديكم موقعا على الإنترنت؟

الجدول رقم(46): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 26

%	F _i	الجواب
48.28	14	نعم
51.72	15	لا
100	29	المجموع

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

السؤال رقم 27: هل لديكم معلومات حول المنافسين ؟

الجدول رقم(47): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 27

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

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

السؤال رقم 28: ما هي الاستراتيجية التي تتبعونها حاليا ؟

الجدول رقم(48): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 28

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

من خلال تحليل الجدول رقم(48) نلاحظ أن الوسط الحسابي للبيانات قدر بـ($X=2.59$)، بينما الانحراف المعياري فهو ($S=1.35$) الأمر الذي يبين بأن هذه البيانات بعيدة بعض الشيء عن وسطها الحسابي، تكون محصورة بين القيمة (3.94) الممثلة للمستوى الرابع من الجدول السابق (إستراتيجية التنوع)، والقيمة(1.24) الممثلة للمستوى الأول (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف).

وبالتالي فإن أعلى نسبة من المؤسسات أدلت بأن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، حيث كانت هذه النسبة 31.03%، بينما صرحت نسبة 24.14% من المؤسسات بأنها تتبع إستراتيجية التنوع، في حين نجد أن 20.69% أجابت بأنها تتجه لإستراتيجية التمييز، وأدلت بعض المؤسسات (17.24%) بأن إستراتيجية التركيز هي

الإستراتيجية المتبعة فيها، وأجابت نسبة ضعيفة (6.90%) من المؤسسات بأنها تتبع إستراتيجيات أخرى.

السؤال رقم 29: هل لديكم إستراتيجية لتكوين المورد البشري؟

الجدول رقم(49): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 29

الجواب	F _i	%
نعم	16	55.17
لا	13	44.83
المجموع	29	100

حسب نتائج الجدول رقم (49) فإن 55.17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها

إستراتيجية لتكوين المورد البشري، في حين نجد عكس ذلك لدى 44.83%.

السؤال رقم 30: هل لديكم إستراتيجية للبحث والتطوير؟

الجدول رقم(50): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 30

الجواب	F _i	%
نعم	8	27.59
لا	21	72.41
المجموع	29	100

يبين الجدول رقم(50) بأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد إلى إستراتيجية

للبحث والتطوير، وذلك بنسبة 72.41%، بينما أجابت 27.59% من المؤسسات بأنها تمتلك إستراتيجية للبحث والتطوير.

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

الجدول رقم(51): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 31

الجواب	F _i	%
العلاقات مع الزبائن والموردين	17	23.61
جودة المنتجات	24	33.33
الأسعار	15	20.83
القدرة على إقناع الزبائن	6	8.33
المهارات	10	13.90
المجموع	*72	100

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

نلاحظ من خلال الجدول رقم(51) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك عوامل نجاح تجعلها صامدة في ظل التغيرات الراهنة، وكل مؤسسة يمكن أن يكون لديها أكثر من عامل من العوامل الموضحة في الجدول.

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

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

الجدول رقم(52): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 32

الجواب	F_i	%
نعم	2	6.90
لا	27	93.10
المجموع	29	100

يتضح من الجدول رقم(52) أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعملية المناولة مع المؤسسات الكبيرة، وذلك بنسبة 93.10% ، في حين أجابت نسبة ضعيفة من المؤسسات والمقدرة بـ 6.90% بأنها ترتبط بعلاقة مناولة مع مؤسسات كبيرة.

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

الجدول رقم(53): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 33

الجواب	F_i	%
النمو والتوسع	13	44.83
الركود والانكماش	3	10.34
الثبات والاستقرار	13	44.83
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه نسبة 44.83% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوقع النمو والتوسع في الفترة المستقبلية المقبلة، وبنفس النسبة السابقة (44.83%) أجابت مؤسسات أخرى

بأنها تتوقع أن تبقى ثابتة ومستقرة في الفترة المستقبلية؛ في حين نجد نسبة ضعيفة من المؤسسات التي تتوقع الركود والانكماش، تمثلت في 10.34%.

السؤال رقم 34: هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم؟

الجدول رقم(54): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34

الجواب	F _i	%
نعم	13	44.83
لا	16	55.17
المجموع	29	100

نلاحظ من الجدول رقم (54) أن 55.17% من المؤسسات صرحت بأنها لا تتعاون مع مؤسسات من نفس حجمها، بينما أجابت 44.83% بأنها تتعاون مع مؤسسات من نفس الحجم.

في حالة الإجابة بنعم: ما هو شكل هذا التعاون؟

الجدول رقم(55): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34

الجواب	التكرار	النسبة المئوية %
إنتاج مشترك	1	5.88
توزيع مشترك	0	0
تبادل معلومات	11	64.71
تمويل مشترك	5	29.41
أخرى	0	0
المجموع	*17	100

يتبين من الجدول رقم (55) أن غالبية المؤسسات التي أجابت بأنها تتعاون مع مؤسسات من نفس حجمها، لها تعاون في مجال تبادل المعلومات، وذلك بنسبة 64.71%؛ بينما أدلت نسبة 29.41% بشكل تعاونها لا يتعدى التمويل المشترك، و ذهبت 5.88% من المؤسسات بالإجابة على عملية الإنتاج المشترك كشكل من أشكال التعاون، ولم تتبع أية مؤسسة عملية التوزيع المشترك.

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

السؤال رقم 35: هل لديكم هيئة بحث وتطوير؟

الجدول رقم(56): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 35

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

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

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

الجدول رقم(57): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36

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

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

في حالة الإجابة بنعم: هل هذه المؤسسات:

الجدول رقم(58): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36

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

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

الجدول رقم(59): يوضح صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رؤية إستراتيجية بعد 5 سنوات، والتي تقوم بصياغة الأهداف.

صنف المؤسسة	صورة المؤسسة بعد 5 سنوات	القيام بصياغة الأهداف	F _i	%
مصغرة	لا	لا	2	22.2
		نعم	3	33.4
		المجموع	5	55.6
	نعم	نعم	4	44.4
		المجموع	4	44.4
		لا	2	22.2
المجموع	نعم	7	77.8	
	المجموع	9	100	
	لا	3	27.3	
صغيرة	لا	نعم	1	09.1
		المجموع	4	36.4
		نعم	7	63.6
	نعم	المجموع	7	63.6
		لا	3	27.3
		نعم	8	72.7
المجموع	المجموع	11	100	
	لا	7	77.8	
	نعم	7	77.8	
متوسطة	نعم	نعم	2	22.2
		المجموع	2	22.2
		نعم	9	100
	المجموع	المجموع	9	100
		لا	5	17.24
		نعم	11	37.93
المجموع الكلي	نعم	المجموع	16	55.17
		نعم	13	44.83
		المجموع	13	44.83
	المجموع	لا	5	17.24
		نعم	24	82.76
		المجموع	29	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 55.6% من المؤسسات المصغرة ليست لها صورة عن نشاطها بعد مرور 05 سنوات، ولكن نجد 33.4% منها (من 55.6%) تقوم بصياغة أهدافها

بالرغم من أنها لا تمتلك صورة مستقبلية؛ في حين نجد أن 44.4% من المؤسسات المصغرة لها صورة مستقبلية عن نشاطها، وتقوم كلها تقوم بصياغة الأهداف.

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

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

أما في ما يخص صياغة الأهداف بالنسبة للأصناف الثلاثة من المؤسسات، فالملاحظ أن غالبية هذه المؤسسات تقوم بذلك، حيث نجد نسبة 77.8% من المؤسسات المصغرة، و72.7% من المؤسسات الصغيرة، و100% من المؤسسات المتوسطة، كلها تقوم بصياغة الأهداف المراد تحقيقها.

الجدول رقم(60): يبين صنف المؤسسة، ووجود خطة تنمية إستراتيجية.

صنف المؤسسة	خطة تنمية إستراتيجية	F _i	%
مصغرة	نعم	3	33.4
	لا	6	66.6
	المجموع	9	100
صغيرة	نعم	8	72.7
	لا	3	27.3
	المجموع	11	100
متوسطة	نعم	6	66.6
	لا	3	33.4
	المجموع	9	100

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

الجدول رقم(61): يبين صنف المؤسسة، والتوقعات بالنسبة للفترة القادمة

صنف المؤسسة	التوقعات بالنسبة للفترة القادمة	F _i	%
مصغرة	النمو والتوسع	3	33.4
	الركود والانكماش	2	22.2
	الثبات والاستقرار	4	44.4
	المجموع	9	100
صغيرة	النمو والتوسع	5	45.4
	الركود والانكماش	1	09.2
	الثبات والاستقرار	5	45.4
	المجموع	11	100
متوسطة	النمو والتوسع	5	55.4
	الركود والانكماش	0	0
	الثبات والاستقرار	4	44.6
	المجموع	9	100

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المؤسسات المصغرة (44.4%) تتوقع الثبات والاستقرار في ما هي عليه في الفترة المستقبلية، و 33.4% منها أدلت بأنها ستتمو وتتوسع أنشطتها في المستقبل، بينما نجد 22.2% من هذه المؤسسات تتوقع الركود والانكماش، بسبب الأوضاع الصعبة التي تعيش فيها.

في حين نجد تساوي نسبة إجابات المؤسسات الصغيرة المتعلقة بالتوقعات المستقبلية من حيث النمو والثبات، حيث نجد أن 45.4% من المؤسسات الصغيرة أدلت بأنها تتوقع النمو والتوسع في الفترات المقبلة، ونفس النسبة من هذه المؤسسات أجابت بأنها تتوقع الثبات والاستقرار.

وبالنسبة للمؤسسات المتوسطة، فنلاحظ أن 55.4% منها تتوقع النمو والتوسع، و 44.6% تتوقع الثبات والاستقرار، في حين لا توجد أية مؤسسة تتوقع الركود والانكماش.

الجدول رقم(62): الارتباط بين هيئة البحث والتطوير و خطة التنمية الإستراتيجية

وإستراتيجية البحث والتطوير .

إستراتيجية البحث والتطوير	خطة تنمية إستراتيجية		
0.828**	0.429*	معامل الارتباط لسيارمان (r)	هيئة البحث والتطوير
0.00	0.020	الدلالة الإحصائية	
29	29	حجم العينة	

* : معاملات الارتباط الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (P<0.05).

** : معاملات الارتباط الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01 (P<0.01).

نلاحظ من الجدول رقم (62) أن النتائج تحتوي على مصفوفة تعرض معامل الارتباط بين المتغيرين هيئة البحث والتطوير، وإستراتيجية البحث والتطوير) والمتغيرين (هيئة البحث والتطوير، وخطة تنمية إستراتيجية)، وبما أن الدلالة الإحصائية بالنسبة للمتغيرين الأولين تساوي 0.00 وهي أقل من ($\alpha = 0.01$) فإن هناك ارتباطا (علاقة) ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعليه فإن الفرضية الصفرية لا توجد علاقة سلبية كانت أو ايجابية بين وجود هيئة البحث والتطوير في المؤسسة و وجود إستراتيجية للبحث والتطوير " هي فرضية مرفوضة، وبما أن معامل الارتباط يساوي ($r = 0.828$) فإن قيمته تدل على أن الارتباط قوي، وإشارته تعني أن الارتباط ايجابي (طردي) بين المتغيرين وبالتالي فإن هناك علاقة ايجابية بين وجود هيئات للبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووجود إستراتيجية للبحث والتطوير في هذه المؤسسات.

بينما المتغيرين هيئة البحث والتطوير، وخطة تنمية إستراتيجية)، فإن الدلالة الإحصائية لهما تساوي 0.020 وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) فإن هناك ارتباطا له دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعليه فإن الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة سلبية كانت أو ايجابية بين وجود هيئة البحث والتطوير في المؤسسة و وجود خطة تنمية إستراتيجية في هذه المؤسسة " هي فرضية مرفوضة، وبما أن معامل الارتباط يساوي ($r = 0.429$) فإن قيمته تدل على أن الارتباط متوسط، لأن قيمته تتعد عن الواحد الصحيح، وإشارته تعني أن الارتباط ايجابي (طردي) بين المتغيرين. وبالتالي فإن وجود هيئات للبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد على وجود خطة تنمية إستراتيجية لهذه المؤسسات.

الجدول رقم(63): الارتباط بين صورة المؤسسة وصياغة أهدافها.

صياغة الأهداف		
0.411*	معامل الارتباط لسيارمان (r)	صورة المؤسسة بعد 5 سنوات
0.027	الدلالة الإحصائية	
29	حجم العينة	

* معاملات الارتباط الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (P<0.05).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بين كل من صورة المؤسسة بعد 5 سنوات، وصياغة الأهداف في هذه المؤسسة، وذلك لكون أن الدلالة الإحصائية بالنسبة لهذين المتغيرين تساوي 0.027 وهي أقل من $(\alpha = 0.05)$ ، وبما أن معامل الارتباط يساوي (0.411) قيمته تدل على أن الارتباط ضعيف نوعا ما، عليه فإنه توجد علاقة إيجابية بين من صورة المؤسسة بعد 5 سنوات، وصياغة الأهداف لهذه المؤسسات.

3-2- تحليل نتائج المقابلة:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع بعض مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة الدراسة، حيث حاولنا بإجراء مقابلة مع كافة أفراد العينة (29 مؤسسة)، ولكننا صادفنا صعوبات، كثيرة في تحقيق ذلك، و بعد بذل جهد كبير في الوصول إلى تحقيق المقابلة مع أكبر عدد ممكن تحصلنا على موافقة عشر مؤسسات فقط، وبذلك قمنا بإجراء مقابلة مع 10 مؤسسات؛ وكانت الإجابة على أسئلة المقابلة وفق ما يلي:

السؤال الأول: سيادة المدير، هل لمؤسستكم رسالة خاصة بها؟ وما هي هذه الرسالة إن وجدت؟ مع العلم بأن "الرسالة توضح سبب تواجد المؤسسة، وما الذي يجب أن تفعله، وتصاغ وتحدد للتصريح بها" فمثلا نجد رسالة Microsoft هي "كمبيوتر في كل مكتب، وفي كل منزل ولكل فرد".

تحليل إجابة السؤال الأول:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع كل المديرين، تبين لنا عدم وجود رسالة لهذه المؤسسات، وذلك راجع لأن أغلب الإجابات على السؤال الأول كانت تصب في جهة الأهداف، بمعنى أن المديرين ومن خلال إجاباتهم يتحدثون عن الأهداف العامة التي يطمحون ال وصول إليها.

ونجد أن 40% من المؤسسات التي أجريت معهم المقابلة أجابوا على السؤال الأول بقول: "تتمثل أهدافنا الأساسية في اكتساح السوق الأوربية، وجلب العملة الصعبة، للمساهمة في الاقتصاد الوطني" حين كانت إجابات الآخرين مختلفة نتيجة اختلاف الأهداف؛ ولكن وجدنا مؤسسة واحدة كانت إجابتها قريبة نوعا ما من رسالة المؤسسة، حيث أجاب مديرها قائلا: "رسالتنا هي استعمال الزبائن لمنتجاتنا المحلية بدلا من المنتجات الأجنبية".

السؤال الثاني: هل تقومون بتحديد مختلف الأطراف ذات المصلحة (الجماعات التي لها مصالح أو نصيب من مؤسستكم، كالحكومة، النقابات، حملة الأسهم، العملاء، الموردون...)?

تحليل إجابة السؤال الثاني:

كانت الإجابة على هذه السؤال أن جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قمنا معها بالمقابلة، تقوم بتحديد الأطراف ذات المصلحة، وإجاباتهم كانت تحصر هذه الأطراف في كل من الموردين، البنك، الزبائن، ومصلة الضرائب.

السؤال الثالث: ما هي أهم هذه الجماعات بالنسبة لمؤسستكم؟

تحليل إجابة السؤال الثالث:

من خلال إجابة مديري المؤسسات على أهم الأطراف ذات المصلحة، نجد 30% من المؤسسات قالت بأن أهم هذه الأطراف هم الزبائن، بكونهم نقطة البداية، وبناءا على طلبهم يتم بناء خطط هذه المؤسسات؛ في حين صرحت 30% بأن الطرف المهم هو البنك؛ بينما المؤسسات الأخرى اختلفت إجاباتها، فمنها من قالت بأن الحكومة أهم هذه الأطراف، وأخرى قالت بأن المورد هو الأهم.

السؤال الرابع: تحدث صراعات بين هذه الجماعات؟ و هل ردود أفعالهم في صالح المؤسسة؟

تحليل إجابة السؤال الرابع:

تبين الإجابات على المقابلة بأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكدت حدوث صراعات بين الجماعات والأطراف ذات المصلحة، مع اختلاف درجة وحدة هذه الصراعات، حيث بينت الإجابات بوجود 40% تحدث فيها هذه الصراعات على الدوام، و 30% تكون فيها في أغلب الأوقات، و 20% أحيانا ما تحدث، في حين نجد أن مؤسسة واحدة قالت بأن هذه الصراعات لا تحدث أبدا.

وفي ما يتعلق بردود أفعال الأطراف ذات المصلحة نتيجة تلك الصراعات، فأنها تكون في صالح المؤسسة معظم الوقت عند 40% من المؤسسات، وأحيانا عند 20%؛ والمؤسسات الباقية 40% أدلت بأن ردود الأفعال السابقة الذكر لا تكون في صالح المؤسسة، ولهذا تحاول هذه المؤسسات مسايرة تلك الردود والتغلب عليها.

السؤال الخامس: ما هو شكل تبادل المعلومات ما بين أقسام ووحدات مؤسستكم؟ هل هو تقليدي (Traditionnel)، أم حديث من خلال الأنترانات (Intranet)؟

تحليل إجابة السؤال الخامس:

نجد أن كل المؤسسات التي قمنا بإجراء مقابلة مع مدراءها أجابت بأن تبادل المعلومات ما بين أقسامها ووحداتها يكون بطريقة تقليدية بسيطة، ولا تستخدم الطرق الحديثة نظرا لارتفاع تكلفتها.

السؤال السادس: هل اهتمامكم بتسيير الحاضر أكبر من اهتمامكم بتسيير المستقبل؟ وبأي نسبة تقريبا؟

تحليل إجابة السؤال السادس:

غالبية الإجابات التي تحصلنا عليها من خلال إجراء هذه المقابلة كانت بأن الاهتمام يكون بتسيير الحاضر أكبر من تسيير المستقبل، هذا الأخير الذي يعتمد على الدراسات المستقبلية التي تتصف بالندرة والصعوبة، وعلى المعلومات الكافية والدقيقة والتي تكاد تكون منعدمة في أسواقنا؛ ولقد اختلفت إجابات المؤسسات في تحديد نسبة الاهتمام بتسيير الحاضر والاعتماد عليه، حيث صرحت 30% بأن نسبة اهتمامها بتسيير الحاضر هي 80%، بينما قالت 20% من المؤسسات بأنها تهتم به بنسبة 95%، في حين نجد مؤسسة واحدة قالت 70%، و 30% من المؤسسات لم تحدد النسبة.

ووجدنا بأن هناك مؤسسة واحدة (10%) أدلت بأن اهتمامها بتسيير المستقبل أكبر من تسيير الحاضر، ولكن دون تحديد النسبة، والشيء المميز لهذه المؤسسة أن مديرها له أفكار علمية حديثة، ويسعى دائما لتحقيقها.

السؤال السابع: هل لديكم هيكل تنظيمي يوضح التركيب الداخلي للعلاقات الرسمية الموجودة داخل مؤسساتكم، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية؟

تحليل إجابة السؤال السابع:

من خلال مقابلة مدراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أكدت إجابات كل المديرين بوجود هيكل تنظيمي لكل مؤسسة، هذا الهيكل الذي يوضح كل من التركيب الداخلي للعلاقات الرسمية الداخلية بالمؤسسة، وخطوط الاتصال بها.

السؤال الثامن: هل تقومون بتحديد مسؤوليات وسلطات كل وظيفة؟

تحليل إجابة السؤال الثامن:

نفس الشيء بالنسبة لهذا السؤال، حيث أجابت كل المؤسسات على قيامها بتحديد مسؤوليات وسلطات كل وظيفة من وظائف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

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

لقد كشفت هذه الدراسة عن افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشروط اللازمة لتطبيق التسيير الإستراتيجي بهالذي لمسناه في الواقع العملي لهذا الموضوع - من خلال نتائج الاستمارة والمقابلة والملاحظة - هو غياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية؛ حيث نجد أن 55.17% المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تفتقد إلى رؤية إستراتيجية (جدول رقم 20)، و 72.41% من هذه المؤسسات تفتقد إستراتيجية للبحث والتطوير (جدول رقم 50)؛ كما نجد أن هذه المؤسسات لا تقوم بتعديل أهدافها إلا في بعض الأحيان (أنظر ص 125)، ومرد ذلك إلى الضغوطات المفروضة عليها من جهة، وتعقيدات المحيط الذي تعمل فيه من جهة أخرى. إضافة إلى ذلك، تهتم 93.10% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن (أنظر جدول رقم 43) و 79.31% منها تهتم بمعلومات حول المنافسين فقط، مع إهمالها للمعلومات الإستراتيجية الأخرى.

كما بينت هذه الدراسة أن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بتحديد الأطراف ذات المصلحة معها، وأهم هذه الأطراف الزبائن والبنك؛ وأكدت غالبية هذه المؤسسات بحدوث صراعات مع هذه الأطراف مع اختلاف درجتها وحدتها - وردود أفعالها تكون في صالح 40% من المؤسسات في معظم الوقت (أنظر ص 147).

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

خاتمة

تتضمن خاتمة هذا البحث ثلاثة أجزاء، يتناول الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، وما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة، ومدى إثبات صحة الفرضيات القنائة في المقدمة؛ أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تطويرها؛ أما الجزء الثالث والأخير فكان لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذا البحث، كأفاق جديدة له.

أولاً - الاستنتاجات:

مكنتنا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي للتسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من التوصل على جملة من الاستنتاجات: يسلح التسيير الإستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط، وبذلك استغلال الكفاءات والموارد المميزة للمؤسسة ، وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الإستراتيجية، ووفقا لحالة لمحيط الذي تتشط فيه ، من أجل سلوك توجه إستراتيجي معين.

2- يعمل التسيير الإستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها، وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، أو على الأقل التخفيض من وطأتها، وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

3- أن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي التشخيص للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي)، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيضا الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين أحد الإستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها.

4-التسيير الإستراتيجي يَ ضَبُط وَيُفَعِّل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي، ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

6-العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد المؤسسة على تـ وضح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وآفاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها ، والتي تسمح لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل محيط تنافسي.

7- التسيير الاستراتيجي نظيمٌ المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية ، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعّال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة لاستراتيجياتها يحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات سلا للإستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات، والتنبؤ بتحولات الـ محيط التنافسي كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ، ويحسن من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعّالة.

إذا، ومن خلال هذه المميزات وغيرها التي تميز التسيير الإستراتيجي، وبالنظر إلى التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، أصبح اعتماد العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي أمرا ضروريا من أجل تكيف المؤسسات مع تغيرات وتعقيدات المحيط التنافسي. وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى (التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكيف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي).

8- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها، ذلك أن هذه المؤسسات لا تفرق ما بين الرسالة والأهداف.

9- تتميز غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصياغتها للأهداف، وذلك بنسبة 82.72% (جدول رقم 22) كما فيها المؤسسات التي تفـ تقد إلى رؤية إستراتيجية، حيث نجد 37.93% هذه المؤسسات تقوم بصياغة الأهداف بالرغم من الـ فتقادها لرؤية إستراتيجية واضحة (جدول رقم 59). وهذا ما تبينه العلاقة الإيجابية الضعيفة بين وجود الرؤية الإستراتيجية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والقيام بعملية صياغة الأهداف بين هذه المؤسسات (أنظر جدول رقم 63).

10- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيما لا يسمح لها بتطبيق إستراتيجيات فعالة، كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، نتيجة تدني مستوى

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذه المؤسسات، والذي يتراوح بين المتوسط والمنخفض (جدول رقم 35).

بالرغم من تدني نسبة مشاركة العمال بهذه المؤسسات، إلا أنها تمتلك في غالبيتها أفراداً مؤهلين، وقادرين على المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك بنسبة 55.17% (جدول رقم 36).

12- يلاحظني الاهتمام بالوظائف التقليدية للتنظيم (الإخطيط، التوجيه، التنسيق، الرقابة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر حجمها، ونقص مواردها، ومركزية اتخاذ القرار بها، وضعف التخصص بها.

13- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه، ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته، بسبب تأثيرها الدائم به، هذا التأثير يكون في الغالب نتيجة العوامل الاقتصادية (معدل التضخم، سعر الفائدة، الاتجاه نحو الخصخصة وتحرير التجارة الدولية...). (انظر ص 127، 128).

14- تمتلك غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء، وتختلف هذه الميزات باختلاف موارد وإمكانيات كل مؤسسة، حيث نجد 40% من هذه المؤسسات تحقق مزايا تنافسية في جودة منتجاتها، ثم يأتي السعر كثاني ميزة تمتلكها هذه المؤسسات (أنظر الجدول رقم 34)، كما نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راضية عن المستوى التنافسي الذي حققته.

15- لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معلومات فعالة، بالرغم من أن غالبيتها (44.83%) تقوم بجمع المعلومات على الدوام، و 79.31% منها تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات؛ وذلك كون غالبيتها لا تقوم بحفظ وتخزين هذه المعلومات، و 72.42% منها لا تقوم بنشر المعلومات داخلها (أنظر ص 131 - 133).

16- تبادل المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما يكون بالأساليب التقليدية، الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال.

إذا يمكن القول مما سبق أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية بصفة فعالة، إضافة إلى عدم مسابقتها لتغييرات المحيط الذي تنشط فيه، وافتقارها لنظام معلومات إستراتيجي فعال، يسمح لها باستشعار متغيرات المحيط

المختلفة، ومتابعتها وتقييمها ؛ كل هذا جعل هذا النوع من المؤسسات في وضعية لا تسمح لها بمواجهة المنافسة، مما يعني أنها لا تتوفر على شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي.

إذا انطلاقاً من النتيجة الـ ثامن وأنتهاء بالنتيجة الـ سادسة عشر، نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية (تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي بها).

17- تتصف أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغياب صورة مستقبلية عن نشاطها، والتي تهيب لها رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهاتها ذات المدى الطويل (جدول رقم 20).

18- تهتم غالبية (90%) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتسيير العملي بدرجة أكبر من التسيير الإستراتيجي (أنظر ص 147)، وذلك لكون التسيير الإستراتيجي يعتمد على الدراسات المستقبلية، التي تتصف بالندرة والصعوبة، وعلى المعلومات الكافية والدقيقة، والتي تكاد تكون منعدمة في مجتمعنا.

19- هناك 79.31% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد بها هيئة بحث وتطوير (جدول رقم 56)، الأمر الذي أدى إلى غياب إستراتيجية واضحة للبحث والتطوير، على الرغم من العلاقة الإيجابية القوية التي تربط وجود هيئة البحث والتطوير وصياغة إستراتيجية للبحث والتطوير (جدول رقم 62).

20- غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعلاقات مناولة مع مؤسسات كبيرة (جدول رقم 52).

21- لا تتعاون 55.17% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها (جدول رقم 54)، و 51.72% منها لا تفكر حتى في آليات الشراكة. هذا ما يدل على غياب إستراتيجية التعاون.

22- تمتلك 62.67% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خطة تنمية إستراتيجية، أغلبها ذات مدى متوسط (من 01-05 سنوات)، (أنظر ص 487)؛ في حين تفتقد غالبية المؤسسات المصغرة (66.6%) إلى هذه الخطة (جدول رقم 60).

3- لاحظ انخفاض القدرات الإستراتيجية في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب محدودية رؤيتها الإستراتيجية، وغياب التقدير في هذه المؤسسات، وكذا اعتمادها على التسيير قصير المدى ومتوسط المدى، وكذا محدودية الرؤية الإستراتيجية للمسير في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، وتصوراتها الذهنية والمستقبلية عن مؤسسته، وأنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه.

24- يلاحظ كذلك أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعتمد على أنماط تسييرية تقليدية، لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي.

إذا ومن خلال الاستنتاجات (من 17 إلى 24) يكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة
تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية، ولا تعبر الأهمية
المناسبة للتسيير الإستراتيجي).

ثانيا - الاقتراحات:

انطلاقا من الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم المقترحات الموالية:

1- مقترحات ذات طابع كلي:

-على السلطات العمومية في الجزائر، والممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفعيل آليات الدعم والمرافقة الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، والمنصوص عليها في القانون التوجيهي رقم 1-18 (2001)، من تشجيع للمناولة، وإنشاء مراكز التسهيل، ومشائل المؤسسات، ونظام معلومات وطني. وبالتالي دعم سياسة تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، خاصة في مجال الصناعة، فبناء قاعدة صناعية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هو أمر حيوي لإعطاء المؤسسات الكبيرة القدرة على المنافسة، وتساعد على إنشاء جيل جديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تطورا ونموا.

- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل، في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكذلك الوقوف على هذه التجارب واستكشاف أساليب الدعم والمرافقة المستخدمة في هذه الدول، وذلك من خلال زيارتها والتعرف على تجاربها عن قرب.

هناك حاجة ماسة لأن تتم إعادة الصياغة لسياسات وآليات ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ما يتماشى والتغيرات الحاصلة.

إنشاء منظومة إعلامية اقتصادية حديثة، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لهذه المؤسسات، من خلال إنشاء نظام معلومات وطني.

- ترسيخ ثقافة التقاؤل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- مقترحات ذات طابع جزئي:

تفعيل نظام التشخيص الإ استراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية، في موارد، وأنظمة، ووظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحيطها الداخلي واستغلالها بكفاءة وفعالية، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة من جهة، ومن جه أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية ، والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفاذي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي.

- تبني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح، يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة . والعمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها، من خلال تبني إستراتيجية التخصص.

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني إستراتيجية التـعاون فيما بينها، وذلك للتغلب على المشاكل، ومواجهة التحديات والمخاطر، وضمان توفير الاحتياجات من الكفاءات والموارد اللازمة للنجاح.

-على هذه المؤسسات الاستثمار في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف، وإنشاء الإبداعات فيها.

- استعمال وسائل التسيير الحديثة وإتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قصص تحسين نوعية التشخيص الإستراتيجي بهذه المؤسسات، واختيار الإستراتيجية المناسبة.

على مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن يمتلك نظرة شاملة ومستقبـلية عن حالة مؤسسته.

- وعلى المستوى الجهوي، نوصي بضرورة تخصيص هيئة تهتم بشؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولايات الشرق الجزائري.

ثالثاً - آفاق البحث:

- من خلال بحثنا هذا ، تبين لنا أن ثمة نقاط لم يتمكن البحث من التفصيل فيها بشكل واف، وهي نقاط التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث في هذا المجال، وهي:
- 1- فعالية التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 2- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 3- التشخيص الإستراتيجي لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 4- نحو تسيير إستراتيجي فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

I - المراجع باللغة العربية:

1 - الكتب:

- (01) - أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- (02) - أبو قحف عبد السلام، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (03) - أبو قحف عبد السلام، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (04) - أحمد عوض محمد، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (05) - أرشيد العقيلي صالح، سامر محمد الشايب، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
- (06) - بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- (07) - برايسون جون.م، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (للمؤسسات العامة وغير الربحية)، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003.
- (08) - دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (09) - دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
- (10) - زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- (11) - زرواتي رشيد، تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
- (12) - حلمي جمعة أحمد وآخرون، أساسيات البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية)، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
- (13) - حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (14) - حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- (15) - كريم نجم الدين عدنان، سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (16) - ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- (17) - محمد البكري سونيا، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- (18) - محمد الكردي منال، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (19) - محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- (20) - محمد المرسي جمال الدين وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (21) - محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (22) - محمد عبد الباقي صلاح، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (23) - مرسي عطية طاهر، إعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
- (24) - ناجي جواد شوقي، إدارة الستراتيج، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (25) - نزار الركابي كاظم، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- (26) - نصر المنصور كاسر، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- (27) - السويدان طارق، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
- (28) - سي. بي. راو، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، العولمة (الكونية) وأبعادها الإدارية، دار الفجر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
- (29) - سي كراج جيمس، إم جرانت روبرت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
- (30) - سعيد السالم مؤيد، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، بدون ذكر بلد النشر، 2002.
- (31) - العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (32) - العارف نادية، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 / 2003.
- (33) - عباس الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
- (34) - عبد السلام عبد الغفور وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- (35) - عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- (36) - عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (37) - علي حسين أحمد حسين، تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 / 2003.
- (38) - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
- (39) - صالح الحناوي محمود وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (40) - القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- (41) - القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
- (42) - قربوع كمال عليوش، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

- (43) - راغب النجار فريد، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999/1998.
- (44) - راغب النجار فريد، التحالفات الإستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون)، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- (45) - ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، عمان، 2000.
- (46) - شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 2001.
- (47) - توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999.
- (48) - غالب ياسين سعد، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.

2- الرسائل الجامعية:

- (01) - بوكريف موسى، الإستراتيجية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999/1998.
- (02) - بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- (03) - الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999.
- (04) - كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000/1999.
- (05) - لالوش غنية، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.
- (06) - لولاشي ليلي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005/2004.
- (07) - لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.
- (08) - مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
- (09) - شين فيروز، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003.
- (10) - شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.

3- المجلات:

- (01) - بن حسين ناجي، " آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- (02) - حميدوش أحمد، " مراكز التسهيل (فضاء جديد لبعث الاستثمار ومرافقة المؤسسة) "، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 02، مارس 2003.
- (03) - موزاي سيد علي، " توقيع بروتوكول اتفاق مع هيئات مالية وطنية "، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 01، مارس - أبريل 2002.
- (04) - مزهودة عبد المليك، " الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT الى النظرية "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 04، جامعة بسكرة، ماي 2003.
- (05) - نويوة خميسي، " نحو تعميق التشاور مع الهيئات المحلية "، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد: 01، مارس - أبريل 2002.
- (06) - عاشوري نجيب، " إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة "، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 01، مارس - أبريل 2002.
- (07) - صالح صالحي، " أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 03، جامعة سطيف، 2004.

4- الملتقيات:

- (01) - الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 29/30 أكتوبر 2002 :
 - بوهزة محمد، " محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر ".
 - رحيم حسين، " التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية "، حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- (02) - الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003 :
 - بوخواوة إسماعيل، عطوي عبد القادر، " التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ".
 - مزهودة عبد المليك، " التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسة المتوسطة والمصغرة ".
 - عمارة منصور، " المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها ".
 - صالح صالحي، " مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة ".
 - خوني رابح، حساني رقية، " آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ".
- (03) - الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الأوراسي، 31 ماي/01-02 جوان، 2003 :
 - مزهودة عبد المليك، " المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء ".
 - رحيم حسين، " نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية وترشيد القرار ".
- (04) - بروش زين الدين، " اقتصاد وتسيير المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد "، الملتقى الدولي حول تقوية فعالية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الإبداع، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكوين)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 12 - 13 أبريل 2004 .

- (05) - صالح صالحي، "أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي (الإشكاليات وآفاق التنمية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 18-22 يناير 2004.
- (06) - قويح نادية، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08-09 ماي 2004.
- (07) - رحيم حسين، "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- (08) - الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 8/9 أبريل 2002 :
- وصاف سعدي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصادرات (حالة الجزائر)".
 - مبارك محمد الهادي، "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية".
 - عياش قويدر، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة".
 - رحيم حسين، "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (نظام المحاضن)".
 - شبايكي سعدان، "معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر".

5- اللوائح القانونية:

- (01) - القانون التوجيهي رقم 8/01 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المؤرخ في 2001/12/12 ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001 .
- (02) - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

6- مواقع الإنترنت:

- (01) - موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية:

www.pmeart-dz.org

1- Ouvrages:

- 01)- ARREGLE Jean-luc et autre, **les nouvelles approches de la gestion des organisations**, economica, Paris, 2000.
- 02)- AUDROING Jean-François, **la décision stratégique**, economica, Paris, 2000.
- 03)- BOSSENAULT Chantal, PRETET Martine, **Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, 1991.
- 04)- BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine , **Organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, Paris, 1991.
- 05)- CALME Isabelle et autre, **introduction à la gestion**, dunod, Paris, 2003.
- 06)- CASTELNAU Jacques, DANIEL loic, METTLING bruno, **le pilotage stratégique(comment mobiliser l'énergie collective)**, édition d'organisation , 2^{eme} édition, Paris, 2002.
- 07)- GALAMBAUD Bernard, **SI la GRH(était de la gestion)**, liaisons, rueil-mal maison, Paris,2002.
- 08)- GARIBALDI Gérard, **l'analyse stratégique** ,édition d'organisation, 3^{eme} édition , Paris, 2001.
- 09)- HAMADOUCHE Ahmed, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, chihab, Alger, 1997.
- 10)- HAMDI Kamel, **diagnostic et redressement d'entreprise**, Es-Salem, cheraga, Alger, 2002.
- 11)- HELFER Jean - Pierre , KALIKA Michel, ORSONI Jacques **,Management(Stratégie et Organisation)**, Vuibert 3^{eme} édition , Paris,2000.
- 12)- HOROVITZ Jacques, PITOL-BELIN Jean-Pierre, **Stratégie pour la PME**, Mcgran-Hill, Paris, 1984.
- 13)- JOFFRE Patrick, KOENIG Gerhard , **Stratégie D'entreprise (Antianuel)** ,Economica, Paris, 1985.
- 14)- JOHNSON Gerry, SCHOLLES Hevan, **Stratégique**, publi-union, Paris,2000.
- 15)- MARCHESNAY Michel, **Management Stratégique**, Eyrolles Vniversite ,Paris,1995.
- 16)- MARTINET Alain Charles, **Management stratégique (organisation et politique)**, Ediscience, Paris, 1994.
- 17)- MARTINET Alain Charles, **Stratégie** , Verbert, Paris, 1983.
- 18)- MEIGNANT Alain, **ressources humaines(déployer la stratégie)**, liaisons, rueil-mal maison, Paris, 2000.
- 19)- MARCHESNAY Michel, **pour une approche entrepreneurial de la dynamique ressources-compétences**, adreg, 2002.
- 20)- MARCHESNAY Michel, **management stratégique**, adreg, 2004.
- 21)- ORSONI Jacques, HELFER Jean Pierre , **Management Stratégique** , Vuibert,2^oédition , Paris , 1994.
- 22)- PORTER Michael, **L'Avantage concurrentiel**, dunod, Paris, 1999.
- 23)- RBONE-Alpes ,AGEFOS PME , **Manager le changement, changer le management, l'entreprise apprenante**, chronique sociale , Lyon , 2001
- 24)- STRATEGOR, **politique générale de l'entreprise**, dunod, , 3^{eme} édition Paris, 1997.
- 25)- STRAUSS-KAHN Dominique AFPLANE, **management stratégique des PME/PMI (guide méthodologique)**, Economica , paris, 1991.
- 26)- THIETART Raymond –Alian, **la stratégie d'entreprise**, ediscience, 2^e édition, Paris, 1993.
- 27)- TORRES Oliver, **PME de Nouvelles Approches** , Economica, Paris, 1998,

28)- WEILL Michel, **le management (la pensée, les concepts, les faits)**, armand colin ,Paris 2001.

2- Thèses :

01)- GUEGUEN Gaël , **Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur interne** .Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, Décembre2001.

3- Revues :

01)- ALIOUAT Boualem, "**Incitations stratégiques et financiers de la PME- PMI(les étapes clés d'une Start up-une analyse Franco-Canadienne)** ", revue des sciences économiques et de gestion, université de setif, N :⁰03 ,2004.

02)- DURRIEUX .F et autre , "**de la Planification Stratégique à la Complexité**" ,l'expansion management ,review, Septembre 2000.

03)- LORIMO Philippe, TARONDEAU Jeun- Claude, "**de la stratégie aux processus stratégique** " , revue francais de gestion , N° 117 , 1998

4- Séminaires :

01)- ACTES, "**des assises nationales de la PME**", ministère de la PME et de l'artisanat, janvier 2004.

02)- LIMA Oliveira , "**Gestion stratégique des PME face au mande évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique**" , 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, Montréal,2002.

03)- BOURCIEU Stephan," **implications des stratégie d'internationalisation volontaristes des PME sur l'environnement local**", IX^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, 24- 26 mai 2000.

04)- DUMOULIN Régis, SIMON Eric," **Stratégie de rupture et PME(la réplication impossible)** ", XIV^{ème} conférence de l'AIMS , Pays de la Loire , Angers 2005.

05)- ETRILLARD Claude, "**stratégie et PME(peut-on parles de « stratégies entrepreneuriales » ?)** ", XIII^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie vallée de seime 2,3 et 4 juin 2004.

06)- GENET Corine, "**La diffusion des connaissances vers les PME : vers un modèle d'exploration collective**", XIV^{ème} conférences internationale de management stratégique , Pays de la laire, Angers, 2005.

07)- KAROU yamina , "**La Veille stratégique dans les PME - PMI , Algériennes**", séminaire international sur l'importance de la transparence et de la performance pour s'intégrer dans l'économie mondiale, Alger, 31mai / 01-02 juin 2003.

08)- AUDET Josée , "**La Veille stratégique chez les PME de haute technologie**" , X conférence de l'AIMS , 13,14,15, Juin 200, Faculté de sciences de l'administration , université Laval , Cuébec.

09)- MELBOUCI leila, "**du management vers le e-management : (ou se situent les PME / PMI algériennes?)** ", première rencontre interentreprises- Zibans " dynamisation de la gestion de la PME : innovation, TIC, formation", département de sciences de gestion, université de Biskra, 12 -13 Avril 2004.

- 10)- MILIANI hakim, BOUADAM kamel, "**la PME-PMI Algérienne: passé, présent et perspectives**", Conférence de financement et développement les PME dans l'économies magrébienne, université de setif, 25- 28 mai 2003.
- 11)- TORRES Oliver, "**le management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation**", 6^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique(AIMS), Montréal, 1997.
- 12)- VARRAUT Nicolas, "**Démarche stratégique du dirigeant-propiétaire de PME**", 4^{ème} congrès international Francophone sur le PME, Nancy-Metz, 1998.

5- Rapports et publication :

- 01)- Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), **textes régissant le développement de l'investissement en Algérie.**
- 02)- Conseil National Economique et Social(CNES), **Rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie**, 17 avril 2002.
- 03)- ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques(DSIS), **bulletin d'information économique**, bulletin N :⁰ 06, données de l'année 2004.
- 04)-Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, **Définir une Stratégie de diffusion des TIC dans les PME** , Guide méthodologique de la diffusion des TIC dans les PME , Cahier n°:1, fiche 1 - 3 , 31 Mars 2004.

6- Internet :

- 01)- [http:// www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)
- 02)- [http:// www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) :
 - GUILHON Alice, WEIL Michel, **les démarches qualité en PME.**
 - LEYRONAS Christophe, TORRES Oliver, **stratégie de mondialisation et PME :l'instruction d'un paradoxe.**
 - MICHOUUD Guy, **Diagnostic: comportements manageriaux et performances financières en PME.**
 - HERVE Goy, **De la nécessité de poursuivre la recherche sur la panification stratégique des PME.**
- 03)- [http:// www.cgem.maIMGdocMise_a_niveau_Algerie.doc](http://www.cgem.maIMGdocMise_a_niveau_Algerie.doc)
 BEN SASSI mounir, **Rapport de diagnostic des programmes de mise a niveau des PME des la république d'Algérie**, union méditerranéenne des confédérations d'entreprises, juillet 2004.
- 04)- [http:// www.fsa.ulaval.com](http://www.fsa.ulaval.com).
 Gérard Verna, **La veille technologique**

(01) - تقديم المؤسسة :

التسمية

المقر الاجتماعي :

نوع النشاط :

الطبيعة القانونية للمؤسسة:

تاريخ بداية النشاط:.....

صنف المؤسسة: مؤسسة مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)

مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)

مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)

(02) - ما هي دوافع اختيار مجال النشاط؟ هوامش الربح بالقطاع عالية.

عدد المنافسين قليل في القطاع.

وجود تشجيعات من طرف الدولة.

العلاقة مع تخصصكم (le métier)

أخرى (أذكرها)

(03) - في أي إطار تم إنشاء المؤسسة : في إطار خاص

في إطار APSI

في إطار ANSEJ

في إطار ANDI

أخرى

(04) هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات ؟ نعم

لا

(05) - هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟ نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم: فهل تتحقق أهدافكم السنوية؟ دائما معظم الوقت أحيانا نادرا ولا مرة

- (06) - هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوعية؟ دائما معظم الوقت أحيانا نادرا ولا مرة
- (07) - هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم: أ- ما هو مدى الخطة الموضوعية؟ أقل من 01 سنة من 01 سنة إلى 05 سنوات أكبر من 05 سنوات
- ب- هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها؟ نعم لا

- ج- كيف تخططون؟ بناء على توقعات شخصية. باستخدام الأساليب العلمية. أخرى (أذكرها)

- (08) - ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟ الاستمرار في نفس النشاط تنويع الأنشطة الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة الميل نحو التخصص أكثر أخرى (أذكرها)

- 09- هل تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه: دائما معظم الوقت أحيانا نادرا ولا مرة

- 10- ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسساتكم؟ حكومية اقتصادية اجتماعية وثقافية أجنبية (غزو المنتج الأجنبي)

- 11- كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟ بسرعة كبيرة بسرعة بشكل عادي ببطء ببطء كبير

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

- 13- هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسساتكم؟ نعم لا

- 14- ما هي أفضليتكم (ميزتكم) التنافسية؟ السعر الأجل الجودة التكلفة أخرى (أذكرها)

- 15) - ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ عالي جدا
 عالي
 متوسط
 منخفض
 منخفض جدا

- 16) - هل لديكم أفرادا مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ نعم
 لا

- 17) هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط؟ دائما
 معظم الوقت
 أحيانا
 نادرا
 ولا مرة

- 18) - ما هي مصادر هذه المعلومات؟ هيئات رسمية
 وسائل الإعلام المختلفة
 أخرى (أذكرها).....

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

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

- 21) - هل تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة؟ نعم
 لا

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

- 23) - هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن؟ نعم
 لا

- 24) - هل لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات؟ نعم
 لا

(25) - هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون: بسرعة كبيرة

بسرعة

بسرعة نوعا ما

ببطء

ببطء كبير

(26) - هل لديكم موقعا على الأنترنت؟ نعم

لا

(27) - هل لديكم معلومات حول المنافسين؟ نعم

لا

(28) - ما هي الاستراتيجية التي تتبعونها حاليا؟ السيطرة بالتكاليف

التركيز

التمييز

التنوع

أخرى (أذكرها)

(29) - هل لديكم إستراتيجية لتكوين المورد البشري؟ نعم

لا

(30) - هل لديكم إستراتيجية للبحث والتطوير؟ نعم

لا

(31) - ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟ العلاقات مع الزبائن والموردين

جودة المنتجات

الأسعار

القدرة على إقناع الزبائن

المهارات

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

لا

- (33) - ما هي توقعاتك بالنسبة لنشاط مؤسساتكم في الفترة القادمة؟ النمو والتوسع
 الركود والانكماش
 الثبات والاستقرار

- (34) - هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم؟ نعم
 لا

- في حالة الإجابة بنعم: ما هو شكل هذا التعاون؟ إنتاج مشترك
 توزيع مشترك
 تبادل معلومات
 تمويل مشترك
 أخرى (أذكرها)

- (35) - هل لديكم هيئة بحث وتطوير؟ نعم
 لا

- (36) - هل تفكرون في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى؟ نعم
 لا

- في حالة الإجابة بنعم: هل هذه المؤسسات محلية
 أجنبية

التاريخ:

السيد: سلطاني محمد رشدي

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

السيد مدير مؤسسة:

ولاية بسكرة

الموضوع: طلب ملء استمارة بيانات

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب، راجيا منكم إفادتي ببعض البيانات والتصورات حول نمط التسيير في مؤسستكم، وذلك من خلال ملء الاستمارة المرفقة، علما أن هذا العمل يندرج في إطار إعداد مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، بجامعة المسيلة تحت عنوان " التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) "؛ إشراف الدكتور حسين رحيم.

كما نحيطكم علما بأن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا البحث.

وتقبلوا مني سيدي المدير، فائق التقدير والاحترام

التوقيع

قائمة الأسئلة التي تضمنتها المقابلة مع بعض مديري الصناعات الصغيرة والمتوسطة
بولاية بسكرة

السؤال الأول: سيادة المدير، هل لمؤسستكم رسالة خاصة بها؟ وما هي هذه الرسالة إن وجدت؟ مع العلم بلأنسالة توضح سبب تواجد المؤسسة، وما الذي يجب أن تفعله ، وتصاغ وتحدد للتصريح بها؛فمثلا نجد رسالة Microsoft هي "كمبيوتر في كل مكتب، وفي كل منزل ولكل فرد".

السؤال الثاني: تقومون بتحديد مختلف الأطراف ذات المصلحة (الجماعات التي لها مصالح أو نصيب من مؤسستكم، كالحكومة، النقابات، حملة الأسهم، العملاء، الموردون...)؟
السؤال الثالث: ما هي أهم هذه الجماعات بالنسبة لمؤسستكم؟

السؤال الرابع: هل تحدث صراعات بين هذه الجماعات؟ وهل ردود أفعالهم في صالح المؤسسة؟

السؤال الخامس: ما هو شكل تبادل المعلومات ما بين أقسام ووحدات مؤسستكم؟

السؤال السادس: هل اهتمامكم بتسيير الحاضر أكبر من اهتمامكم بتسيير المستقبل؟ وبأي نسبة تقريبا؟

السؤال السابع: هل لديكم هيكل تنظيمي يوضح التركيب الداخلي للعلاقات الرسمية الموجودة داخل مؤسستكم، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية؟
السؤال الثامن: هل تقومون بتحديد مسؤوليات وسلطات كل وظيفة؟