وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحيى فارس - المدية-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنوان :

أهمية وشروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- **حسن كحيلي**
- **بولعراس بوجمعة**

الأستاذ المشرف:

- **خليل محمد**

اعضاء لجنة المناقشة

د/برابح محمد	**جامعة المدية**	**رئيسا**
د/خليل محمد	**جامعة المدية**	**مشرفا ومقررا**
أ/طلحة محمد	**جامعة المدية**	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية 2018/2017

تشكـــــرات

الحمد لله القوي القادر الولي الناصر الذي جعل العقل أرجح الكنوز والذخائر، والعلم أربح المكاسب والمفاخر وأكرم المآثر وأحمد الموارد والمصادر،فشرفت بآياته المنابر، وتقدم بشرفه الأصاغر على الأكابر، واستضاءت ببهائه الأسرار والضمائر، وتنورت بأنواره القلوب والبصائر.

أما بعد:

وأنا أجني ثمرة عملي هذا، لا يفوتني إلى أن أثني على الأستاذ خليل.م، تقديرا مني وعرفانا لتوجيهاته ونصائحه التي أنارت لنا الطريق لإنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من ساندني في إعداد هذا العمل المتواضع وعلى رأسهم أمي الغالية التي ربتني وهمس فؤادي ونبع حناني وملأت حياتي ضياءا.

إلى مثلي العالي في الحياة أبي الغالي أطال الله في عمره إلى من كانوا سندي في الحياة إخوتي وأخواتي إلى أصدقائي ،إلى كل أقاربي خاصة منهم كحيلي سيدعلي، كحيلي احمد ،ومن يعرفني من قريب أو بعيد إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

حسن

إهـداء

أهدي ثمرة جهدي إلى عائلتي الكريمة و على رأسهم والدتي التي ما فتئت تهدينني بالدعم والعطف والحنان، و إلى والدي الذي رباني و أنشأني على الخلق النبيل، والذي كرس حياته لتوفير كل متطلباتي وحاجاتي سواء في البيت أو الدراسة ، و أرجو من الله العلي القدير أن يحفظه ويرعاه ويطيل في عمره، و أهدي ثمرة عملي إلى إخوتي اللذين ما فتئوا يقدمون لي الدعم المادي والمعنوي.

إلى كل أصدقائي وكل من عرفني من صغير وكبير.

بولعراس

محتويات الفهرس

مستخلص:

أضحى استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرتبط بقدرتها التنافسية , هذه القدرة تتأثر بطبيعة التسيير المتبع , لذلك تعين على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية , ورؤية مستقبلية تمكنها من تبني نمط التسيير الإستراتيجي.

ولقد كنا ولنا في هذا البحث أهمية وشروط بتطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, حيث وضحنا أهمية هذا النمط التسييري, باعتباره همزة الوصل بين المؤسسة وبيئتها , بحيث يمكن المؤسسة التعامل مع مختلف تقلبات البيئة , ويمكنها كذلك من تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار , وعرضنا كذلك في هذا البحث السياسات والآليات التي تضمن تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر .

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, التسيير الإستراتيجي , الإستراتيجية،الإرادة الإستراتيجية

Resumè

La survie de la petite et moyenne entreprise en algèrie demoure conditionnèe par sa capacitè concurentielle or. Le degrè de cette dernierepeut varier selon le style et la qualitè du management adoptè de ce fait il rèvè le tres utice pour ce type d entre pris dac que rire un volontarisme stratigique et une vision claire du future permettent de lui faire opter pour un management stratigique.

L objet de cette etude pore su les nconditions d application du mangement stratigique dans les PME. Algeriennes il montre l importonce de ce type magèrait en tant que l occasion de disposer de certains avontage concurenteils du sables ajjurant de l entreprise une contunuite et une premitè.

Les mots cles

Le managements stratigique . la stratigie. La volontarisme stratigique. PME

محتويات الفهرس

الفهرس	
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي	
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية التسيير الإستراتيجي	03
المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي	03
المطلب الثاني : تعريف التسيير الإستراتيجي	04
المطلب الثالث : أهمية التسيير الإستراتيجي وشروطتطبيقه	05
الفرع الأول: أهمية التسيير الإستراتيجي	05
الفرع الثاني : شروط تطبيق الفكر الإستراتيجي	07
المبحث الثاني : المسار الإستراتيجي العام للمؤسسة	09
المطلب الأول : أهم خطوات التسيير الإستراتيجي	09
الفرع الأول : تحديد رسالة ورؤية المؤسسة	09
الفرع الثاني : التشخيص الإستراتيجي لمحيط المؤسسة	10
الفرع الثالث : أدوات التشخيص الإستراتيجي	16
المطلب الثاني : الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة	20
الفرع الأول : الإستراتيجيات الأساسية	20
الفرع الثاني : الخيارات المرتبطة بمحفظة النشاطات	21
الفرع الثالث : الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة	22
خلاصة الفصل الأول	23
الفصل الثاني : السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	24
تمهيد	24
المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	25
المطلب الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	25
الفرع الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	25
الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	30
الفرع الثالث : أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	32

المطلب الثاني : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية	34
الفرع الأول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل	35
الفرع الثاني : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشجيع الاستثمار	35
الفرع الثالث : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التوازن الجهوي	37
المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	37
المطلب الأول : طبيعة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
الفرع الأول : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
الفرع الثاني : التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	42
الفرع الثالث : الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	43
المطلب الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و آليات ترقيتها بالجزائر	45
الفرع الأول : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	46
الفرع الثاني : مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	49
الفرع الثالث	50
خلاصة الفصل الثاني	54
الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة في المدية	55
تمهيد	55
المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية	56
المطلب الأول : أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة	56
المطلب الثاني : مجالات الدراسة الميدانية	58
المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات الميدانية	60
المطلب الأول : تقديم المؤسسات محل الدراسة	60
المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الاستمارة	60
خلاصة الفصل الثالث	81
خاتمة	82
قائمة المراجع	86
الملاحق	

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
01	التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي	06
02	مصفوفة ماكينزي	19
03	تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	28
04	بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	39
05	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2016.2015	46
06	تطور عدد الوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2016 . 2015	47
07	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ميدان النشاط 2016	48
08	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2016	48
09	تصنيف المؤسسات محل الدراسة	60
10	أجوبة السؤال رقم : 01 -أ	61
11	أجوبة السؤال رقم : 01 - ب	61
12	أجوبة السؤال رقم : 01 - ج	61
13	أجوبة السؤال رقم : 02	62
14	أجوبة السؤال رقم : 03	62
15	أجوبة السؤال رقم : 04	63
16	أجوبة السؤال رقم : 05	63
17	أجوبة السؤال رقم : 05	64
18	أجوبة السؤال رقم : 06	64
19	أجوبة السؤال رقم : 07	65

20	أجوبة السؤال رقم : 07	65
21	أجوبة السؤال رقم : 08	66
22	أجوبة السؤال رقم : 09	66
23	أجوبة السؤال رقم : 10	67
24	أجوبة السؤال رقم : 11	67
25	أجوبة السؤال رقم : 12	68
26	أجوبة السؤال رقم : 13	68
27	أجوبة السؤال رقم : 14	69
28	أجوبة السؤال رقم : 15	69
29	أجوبة السؤال رقم : 16	70
30	أجوبة السؤال رقم : 17	70
31	أجوبة السؤال رقم : 18	71
32	أجوبة السؤال رقم : 19	71
33	أجوبة السؤال رقم : 20	71
34	أجوبة السؤال رقم : 21	72
35	أجوبة السؤال رقم : 22	72
36	أجوبة السؤال رقم : 23	73
37	أجوبة السؤال رقم : 24	73
38	أجوبة السؤال رقم : 25	73
39	أجوبة السؤال رقم : 26	74
40	أجوبة السؤال رقم : 27	74
41	أجوبة السؤال رقم : 28	75

42	أجوبة السؤال رقم : 29	75
43	أجوبة السؤال رقم : 30	76
44	أجوبة السؤال رقم : 31	76
45	أجوبة السؤال رقم : 32	76
46	أجوبة السؤال رقم : 33	77
47	أجوبة السؤال رقم : 34	77
48	صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رؤية إستراتيجية بعد خمس سنوات	79
49	صنف المؤسسة و وجود خطة تنمية إستراتيجية	79
50	الارتباط بين هيئة البحث والتطوير و خطة الإستراتيجية وإستراتيجية البحث والتطوير	80
51	الارتباط بين صورة المؤسسة وصياغة أهدافها	81

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنـوان	الصفحة
01	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	11
02	نموذج القوى الخمس للمنافسة لبورتر	13
03	نموذج سلسلة القيمة	15
04	مصفوفة الـ BCG	16
05	مصفوفة الـ ADL	18
06	الرؤية الإستراتيجية للمقاولين	40
07	شبكة تحليل عملية اتخاذ القرار	41

قائمة الملاحـق :

رقم الملحق	العنوان
1	الاستمارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

مقدمة

أصبحت المؤسسة في الوقت الحاضر تواجه عدة تحديات في كافة المجالات، هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات والتحولات التي تحدث في محيطها ، مما أدى إلى تعقيد عملية التسيير ، ما دفع بالمسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لمكانة المؤسسة في السوق و بالتالي تحليل العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وتشخيص الفرص المتاحة لها والتهديدات المحيطة بها ، بغية اغتنام الفرص والتكيف مع التهديدات، وهو ما يصطلح عليه في الأدب التسييري بالتشخيص الإستراتيجي ، مادفع بالمؤسسات في الآونة الأخيرة بالاهتمام بالتسيير الاستراتيجي.

يعتبر التسيير الاستراتيجي همزة وصل بين المؤسسة وبيئتها فهو يمكنها من التعامل مع تقلبات البيئة ، ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها الاستمرارية واختيار مكانة مناسبة في السوق.

ولقد تطورت الأفكار الأولى لهذا التسيير في إطار المؤسسات الكبرى ، باعتبارها تمتلك إمكانيات مادية وبشرية ضخمة تسمح بتجسيد القرارات المنبثقة عنه ، وفقا للمواصفات التي تقترحها مكاتب الاستشارة أو التوصيات التي يقدمها الباحثون في هذا المجال ، غير أنه إلى جانب المؤسسات الكبرى تنشط اليوم العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التي تتأثر بدورها بالبيئة نفسها وتسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق النمو ، فضلا عن هدف الاستمرارية والبقاء في السوق .

يعتبر بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق مرتبطا بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين البيئة التي تعمل فيها من جهة ، وبقدرة هته المؤسسة على التكيف مع هذه التفاعلات من جهة أخرى ، ما يتطلب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة امتلاك فكر استراتيجي يمكنها من التكيف مع البيئة التي تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار بسبب وتيرة التطور التكنولوجي المتسارعة وتعقد مشاكل الإنتاج والتسويق ، بالإضافة إلى تأثير العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية على تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

لقد صار موضوع تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف ميادين النشاط الاقتصادي من أهم المواضيع التي تحظى باهتمامالحكومات والمنظمات والهيئات الدولية والمحلية ، بالإضافة إلى اهتمام الباحثين الاقتصاديين بها ، باعتبارها من أفضل وسائل النمو الاقتصادي ، لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وخلق آفاق العمل وفرص التوظيف من جهة ورفع تحديات المنافسة وغزو الأسواق من جهة أخرى .

إن تحول الاقتصاد العالمي فرض على الجزائر الدخول فيما سمي بالتصحيح الهيكلي وذلك لتغيير طبيعة النظام الاقتصادي الذي كان سائدا أو التوجه نحو اقتصاد السوق ، وهو ما يعني تنامي حدة المنافسة وتزايد التهديدات المحيطة بالمؤسسات ،

و الجزائر أصبحت تعتمد أكثر فأكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية الاقتصادية، ما دفعها إلى اعتماد سياسات و آليات لدعم هذا النوع من المؤسسات قصد تحسين قدرتها التنافسية ، هذا الدعم يعتبر غير كافي لتطوير و ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما لم تتوفر هذه المؤسسات على رؤية إستراتيجية أو بالأحرى ما لم تعتمد على نمط التسيير الإستراتيجي ، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية :

– ما المقصود بالتسيير الإستراتيجي وما هي شروط تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات النوعية الآتية :

–ما هو مفهوم التسيير الإستراتيجي ،وماهية شروط تطبيقه؟

– ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ما هي خصوصياتها؟

– ما هي مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

– ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر و ما هي آليات ترقيتها؟

أهمية الدراسة:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر الموالية :

– باعتبار التسيير الإستراتيجي هو النمط الذي يحدد العلاقة بين المؤسسة و البيئة

– تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

– ضرورة ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعظيم الفوائد و الاستغلال الرشيد والأمثل للموارد وتجنب التهديدات البيئية .

– قلة الدراسات في مجال تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

أهداف البحث

يمكن حصر الأهداف التي يتطلع للوصول إليها هذا البحث في ما يلي :

- التعريف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضل التحديات التي تواجه المسيرين .

- معرفة مدى تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهميته في تحقيق هدفي النمو والبقاء .

- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي يسير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر .

- معرفة مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية لمواجهة تقلبات البيئة .

منهج البحث

لطبيعة هذا الموضوع نستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل الأهمية التي يلعبها التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وكذا الشروط المطبقة لهذا النمط من التسيير في هذه المؤسسات .

فرضيات البحث

للإجابة عن الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1- التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكيف المؤسسات مع بيئتها في ضل المنافسة .

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية :

- ما هي أهمية التسيير الإستراتيجي

- ما مدى فعالية التسيير الإستراتيجي في دراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة ؟

2- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي ؟

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية :

- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظاما فعالا لجمع وتحليل البيانات؟

– هل تحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقتها مع البيئة التي تنشط فيها؟و هل تساير تقلباتها ؟

– هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات تنافسية ؟

3– تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى رؤية إستراتيجية و لا تعير أهمية للتسيير الإستراتيجي

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية :

– هل تولي المؤسسات أهمية كبيرة للتسيير الإستراتيجي ؟

– هل تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رؤية إستراتيجية ؟

– 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 ، وضعنا بعض المحددات بهدف حصر الدراسة وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث ، و الذي تتجلى حدوده في ما يلي :

– يرتكز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم و المصطلحات أهمها:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التسيير الإستراتيجي ، التشخيص الإستراتيجي ، الرؤية الإستراتيجية ، الإستراتيجية ، كل هذه المصطلحات تم التطرق إليها في هذه الدراسة .

الدراسات السابقة

إن الدراسة التي قمنا بها للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في بحثنا مكنتنا من حصرها في جانبين ، الجانب الأول تعلق بدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ، والجانب الثاني هو الجانب المتعلق بتمويل المؤسسات، مما يعطي أهمية لدراستنا هذه لاهتمامها بدراسة الجانب الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

هذا وقد استعنا ببعض الدراسات السابقة والمتمثلة في :

1– رسائل الدكتوراه

الدراسة الأولى : هي الدراسة التي قدمها الباحث الداودي الشيخ بعنوان نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، طابعة الجزائر

حيث تناول الباحث في البداية المصطلحات المستعملة في الدراسة ، ثم انتقل إلى مكانة الكفاءة والفعالية في تسيير المؤسسة عبر مختلف مدارس التسيير ، ثم انتقل إلى تحليل المراحل التي مر بها تنظيم قطاع الإسمنت بالجزائر، ثم قام بتشخيص إستراتيجي لمؤسسات القطاع باستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي

2- مذكرات الماجستير

الدراسة الأولى :

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 و 2003 . 2004.

حيث 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 ، و في الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة .

الدراسة الثانية :

إنشاء و تطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الدول النامية (حالة الجزائر) من تقديم الباحثة قويقح نادية ، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 2001 . 2002 .

شملت هذه الدراسة قسمين منفصلين حيث تناولت الباحثة في الفصل الأول المفاهيم النظرية للموضوع و خصائص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهميتها والمشاكل التي تواجهها في البلدان النامية ثم انتقلت إلى مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما القسم الثاني من هذه الدراسة فخصصته الباحثة إلى دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حيث تطرقت فيه إلى الإطار التشريعي والتنظيمي لهذا القطاع و كذا المعطيات الإحصائية حوله ، ثم انتقلت إلى إبراز دور هذا القطاع في التنمية الوطنية و مختلف المشاكل التي تواجهه .

الدراسة الثالثة :

تطبيق التسيير الإستراتيجي في ضل اقتصاد السوق من إعداد الباحث مداح عرابي الحاج ،معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ، 1997.

تناول الباحث في البداية مفهوم المؤسسة وربطها بالتطور الإستراتيجي ثم انتقل إلى طرح طرق التشخيص الإستراتيجي للمؤسسات وتحديد الخيارات الإستراتيجية المختلفة ، ثم انتقل الباحث إلى دراسة الحالة المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للدهن واستخلاص العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة محل الدراسة .

هيكل البحث :

اعتمادا على الإشكالية المطروحة ، و أهداف الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، الفصل الأول مبني على مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته ، حيث سنتعرف في البداية على ماهية التسيير الإستراتيجي وذلك بالتطرق إلى مختلف التطورات التاريخية للفكر الإستراتيجي وكذا مفهومه و أهميته ، و باعتبار أن تطبيقه يتطلب توفر جملة من الشروط و المتمثلة في البعد الاقتصادي والبيروقراطي و السياسي ، و بما أن صياغة إستراتيجية المؤسسة تتطلب التسيير وفق خطوات تمثل في مجملها المسار الإستراتيجي العام ، انطلاقا من صياغة رسالة و أهداف المؤسسة إلى عملية التشخيص الإستراتيجي و أدواته و ثم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة .

و باعتبار أننا بصدد دراسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطةبالجزائر سنقوم بالفصل الثاني بالتطرق إلى السلوك الإستراتيجي لهذه المؤسسات ، بدءا بتناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و خصائصها ، و دورها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، من تشغيل وتشجيع للاستثمار ثم تناولنا طبيعة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و في الأخير تطرقنا إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و آليات ترقيتها و مشاكل تنميتها .

أما الفصل الثالث والأخير يتمثل في الدراسة الميدانية حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المدية ، و تناولنا في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة ، و أدوات جمع البيانات و أسلوب التحليل المستخدم ومجال و عينة الدراسة ، و أخيرا عرض وتحليل نتائج الدراسة ، و أنهينا هذا البحث بخاتمة تضمنت مجموعة من الاستنتاجات المتوصل إليها و الاقتراحات التي يمكن إيجادها بناءا على الاستنتاجات ، و أخيرا الآفاق المستقبلية لهذا البحث

صعوبات البحث :

عند قيامنا بإنجاز هذا الموضوع ، انصدمنا بمجوعة من العراقيل و الصعوبات و أردنا الإشارة لها بغية لفت نظر المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين مستقبلا ، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في :

- بالرغم من أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن المراجع في هذا الموضوع قليلة

- نقص المعطيات الإحصائية وتضاربها في كثير من الأحيان و إن كان بعضها مقدما من جهة واحدة ، هذا مع تسجيل نقص كبير في المعلومات التي تحتاج إلى الدراسة في هذا المجال

- صعوبة الدخولإلى بعض المؤسسات محل الدراسة

- الاصطدام بالعراقيل الإدارية في الكثير من الأحيان

الفصل الأول:

التسيير الإستراتيجي

تمهيد :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق نجاح في عملياتها و أنشطتها و تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء .

و يمثل مدخل التسيير الإستراتيجي محاولة إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة ، و عليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه ، حيث يهتم التسيير الإستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه ، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء ، و ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة .

إن ممارسة التسيير الإستراتيجي تسمح بممارسة التقييم المستمر للتغير في ظروف المحيط و تحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف و أساليبه في ضوء هذا التقييم ، واعتمادا على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل و الذي نتطرق في بدايته إلى ماهية التسيير الإستراتيجي و شروط تطبيقه و بعدها نستعرض أهم المراحل التي يمر بها التسيير الإستراتيجي .

المبحث الأول : ماهية التسيير الإستراتيجي :

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية لذا نرى أنه التنسيق بعرض و تفصيل التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم و أهمية التطور الإستراتيجي.

المطلب الأول : التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية للأدبالتسييري ، و في ما يلي أبرز و أهم هذه المراحل

1- مدرسة هارفارد (harvard)

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسةَ " هارفارد" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجياالحديث [1]، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تحت تسمية " السياسة العامة " و التي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة و وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي و تزايد حدة المنافسة و مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى.

و مع بداية سنوات الستينات ، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن ترتكز السياسة العامة علة تحليل دقيق لطاقات المؤسسة وموارد المحيط ، و بذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط ، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و إيديولوجياتهم وقيمهم [2]

2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965 . 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الإستراتيجي وكان لـ أنسوف " ansoff" دور كبير في ذلك ، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها [3] واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية تسمى بنموذج (swot) الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق أفضليات تنافسية ، وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجيةو تحددت بذلك خطواتها الرئيسية و بدائلها الممكنة التطبيق ، و طرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة و عرفت بمكاتب الاستشارة التسييريةمن نوع BCG ، MCKINSEY،ADL ، اشتهرت

[1] Patrick-joffre .gerardkoenig .stratigièd entre- prise (antianne) economica . paris 1985 . p12

[2] Jaquesorsoni . jean pierre helfer . management stratigique .vuibert2èmeedition ; paris .1994 . p102

[3] مداح عرايبي الحاج ، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ضل اقتصاد السوق و رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية و جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1997 ، ص 19

بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة الأعمال ، هـ<هـ الوسائل كانت مستعملة بكثرة في سنوات السبعينات و الثمانينات .

2- مرحلة التسيير الاستراتيجي :

في نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي ، حيث قام كل من ANSOFF ، DECELERK سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها .

و خلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة ، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنويع منتجاتها و تتبنى هيكل المستشارين والتنفيذيين ، و في إطار التقسيمات (منتجات / سوق) يتم الحصول على الانتقالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات ، ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير وغير المؤكد[١].

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي و والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة ، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينات ، أين فقدت الأنظمة استقرارها ، وتغيرت بذلك خريطة العالم ، و ظهر ما يعرف بالاقتصاد الجيو سياسي ، و تطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي ، و الإلكترونيك والاتصال ، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الإستراتيجية ، و التركيز على تحليل المهارات الأساسية ، و بذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية[٢]

المطلب الثاني : تعريف التسيير الإستراتيجي

يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع والتعدد ، نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين ، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته و في ما يلي بعض التعاريف المقدمة :

- التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة ، و بيان غاياتها على المدى البعيد ، و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ، و على ضوء مختلف متغيرات المحيط ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقسيمها [٣]

- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق غاياتها و استمراريتها على المدى البعيد ، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها [٤]

[1] MICHAL MARCHENSAY . MANAGEMENT STRATIGIQUE . EY ROLLES .UNIVERSITE .PARIS . P40
[2] JEAN – PIERRE HELFER . MICHAL KALIKA.JACQUES ORSONI . OP .CIT .P25 . 26
[٣] جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ، ص 21
[٤] حسين حريم إدارة المنظمات (منظور كلي) دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص 86

– التسيير الإستراتيجي هو تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنقيح و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوبة [1] .

و كتعريف شامل فإن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها ، خلال مختلف تطوراتها المستقبلية ، و تزويدها بالرسائل التنظيمية المناسبة ، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعدها بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها .

المطلب الثالث : أهمية التسيير الإستراتيجي وشروط تطبيقه

الفرع الأول: أهمية التسيير الإستراتيجي

تحقق المؤسسات التي تتبنى التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية وتحقيق التفاعل مع المحيط ، من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة ، وتجنب التهديدات المحيطة وتقليص عوامل الضعف الداخلية بالإضافة إلى تحقيق عائد اقتصادي ، وتدعيم المركز التنافسي .

و مع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة ، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات و أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات ، ويمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي في ما يلي :

– يساعد المؤسسات على التوقع بالمشكلات التي قد تحدث مستقبلا و كذا الفرص المتاحة

– يوضح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة ، و آفاق تطويرها

– يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ، ومساعدا للمديرين ، وباقي الموارد البشرية [2]

– يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة ، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، و التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة

– يمكن المؤسسة من تحديد الفرص المختلفة ، التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها ، وتقليل آثار تهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية

[1] إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية ، الإسكندرية 2000 ص 27
[2] نعيمة عباس الخفاجي ،الإدارة الإستراتيجية (المداخل و المفاهيم والعمليات) دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، عمان2004،ص 38

– يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل ، التكامل ، التعاون والجدية [1] .

كما يمكن التعرف على أهمية التسيير الإستراتيجي بدراسة الفرق بينه وبين التسيير التقليدي ، ويساعدنا تصنيف .أنسوف. في معرفة هذا الفرق حيث قسم القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع :

1– القراراتالإستراتيجية :

تؤخذ هذه القرارات في المستويات العليا للمؤسسة ، و هي غير قابلة للتراجع كاختيار تشكيلة ، المنتجات و الأسواق ، تحديد الأهداف و تخصيص الموارد

2– القرارات الإدارية :

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

3– القرارات العملية:

هي قرارات تؤخذ في المستويات الدنيا من المؤسسة ، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات ، وتهدف إلى استغلال الموارد لتعظيم المردودية ، تحديد الأسعار والموازنات

ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التمييز بين التسيير العملي و التسييرالإستراتيجي

– التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة ، بأقصى فعالية ممكنة و ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها

– التسيير الإستراتيجييصنع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها ، إذ أن هذه الوصفية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام[2] .

جدول رقم 1 : التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي

التسيير الإستراتيـجي	التسيير العمـلي
- غامض	- روتيني
- معقد	- خاص بكل وضيفة
- تطبيق طويل المدى	- تطبيق قصير المدى

[1] فلاح حسن الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان الصفحة الأولى 20002 ، ص30
[2] عبد الرزاق بن حبيب ،اقتصاد وتسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002 ، ص139

Sourcegerryjohnsonheuamscholes .op .cit p33

الفرع الثاني: شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي

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

1- البعد الاقتصادي :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ضل المحيط التنافسي ، و لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية كمعرفة نقاط القوة والضعف [1] و ويتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة ومن أهمها : ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟ من هي ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ .

لذلك فإن المؤسسة تقوم بتجديد كل من رسالتي أهدافها ومحفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تكون عليه مستقبلا ، وتحليل المحيط الذي تنشط فيه ، وتقييم الموارد و تحديد الانحرافات ، والتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها ، ثم تقسيم هذه الإستراتيجيات لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها

2- البعد السياسي :

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية ، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة [2]، و من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب ، لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح التعارضية [3] .

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي ، تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة ؟

- ما الذي يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟

- ماذا يمكن فعله ؟

ووفق هذه التساؤلات تقوم المؤسسة بصياغة الإستراتيجية المناسبة

[1] الداوي الشيخ ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءات لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، جوان 1999 ، ص 73 . 74

[2] مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى 2002 ، ص 134

[3] شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 ، ص23

3- البعد البيروقراطي (التنظيمي) :

يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجية المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال [1] ، ولتفعيل هذا البعد ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أهمها :

ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة ؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات ؟ ما هو نمط النشاط الإداري ؟و ما هي إجراءات الرقابة ؟

تتبنى المؤسسة تنظيما معينا خاصا بها ، و اختيار وسائل التنسيق ، ونوع تقسيم العمل ، أما في ما يخص معرفة اتجاه القرار ، على المؤسسة اختيار نوع المخططات ، و إعداد طريقة اتخاذ القرار في ما يخص إجراءات الرقابة المتبعة ، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة ، و اختيار وتيرة ومستويات الرقابة ، و اختيار اتجاه الرقابة.

4- البعد المعلوماتي :

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات ، ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ، و أصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات ، و هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع وتخزين و توزيع المعلومات ، لتدعيم عملية اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة [2] .

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة ، و في تقييم النتائج المترتبة علن ذلك ، وبذلك تحاول المؤسسة أن تجيب على 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 ؟ و كيف يتم استخدامها ؟

و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الإستراتيجي ، و صياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها و أهدافها ، ينبغي عليها تحقيق التوازن و التكامل بين هذه الأبعاد

[1] شارلوز و جاريث جونز ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ،الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، دار المريخ ، الجزء الأول الرياض 2001 ، ص 573 574 .

[2] غنية لالوش ، دار المعلومات في توجيه استراتيجيات المؤسسة ، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2001 ، 2002 ص 114

المبحث الثاني : المسار الإستراتيجي العام للمؤسسة

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

المطلب الأول :أهم خطوات التسيير الإستراتيجي

التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمر بمجموعة من المراحل التي يجب الوقوف عليها ، والتي سنعرضها ووفق مجموعة من المراحل والخطوات.

الفرع الأول :تحديد رسالة ورؤية المؤسسة

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الإستراتيجي و عقب الانتهاء من تحديد رسالة ورؤية المؤسسة ، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية.

1- رسالة المؤسسة :

استعمل " بيتر دراكر " مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين ، " ما هو علنا " [1]، فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة ، ما الذي يجب أن تفعله ، وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها ، و تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية ، و الموضوعية ، والانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

2- الرؤيةالإستراتيجية :

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل ، و تساعدها في توجهاتها طويلة المدى .

و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة ، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، و نوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها ، كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة ، فالرؤية الإستراتيجية إذ تشمل رسالة المؤسسة ، إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك ، لأن الرسالة تحدد الخطوات العريضة لأهداف المؤسسة ، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه

[1] Jaquesorsoni . jean – pierre helfer .op .cit . p109

المؤسسة عند ما تعمل بكفاءة [1]، وعند صياغة الرؤية الإستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر مميزة ، و هي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة ، و تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي ، و توصيل الرؤية بشكل جذاب للأطراف ذات المصلحة [2].

أهداف المؤسسة :

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها ، و التي تحاول المؤسسة تحقيقها ، و يعرف " أنسوف " الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد [3]، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأصل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل ، أي ما تريد المؤسسة تحقيقه [4] و وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض ، كمية ومخططة ، هرمية ومحددة ، قابلة للتحقيق ، تكتب في أجل واضح ودقيق .

و للأهداف عدة مستويات ، سواء من حيث طبيعتها (خاصية ، فرعية ، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة ، متوسطة) فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا ، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة ، وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء ، أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق ، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل ، منبثقة من الهدف الأساسي ، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة أو متوسطة الأجل ، مرتبطة بتجديد المهام لكل وظيفة ، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي .

و يرى " دراكر " بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي : الوضعية في السوق ، التجديد ، الإنتاجية ، الموارد المالية ، اللوصيثية ، الريعية ، تطور أداء الإطارات ، اتجاه أداء الأجزاء ، المسؤولية الاجتماعية .

الفرع الثاني : التشخيص الإستراتيجي لمحيط المؤسسة

يعد التشخيص الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي ، المتجسد بالاختيار الإستراتيجي ، من تنفيذ ورقابة إستراتيجية ، وهو موضوع يتم بالسعة والشمول ، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي

و يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين ، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيطالمؤسسة ، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط ،و الإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط [5] ، كما يوضح الشكل الموالي

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المري ، إدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ، ص 107 108.

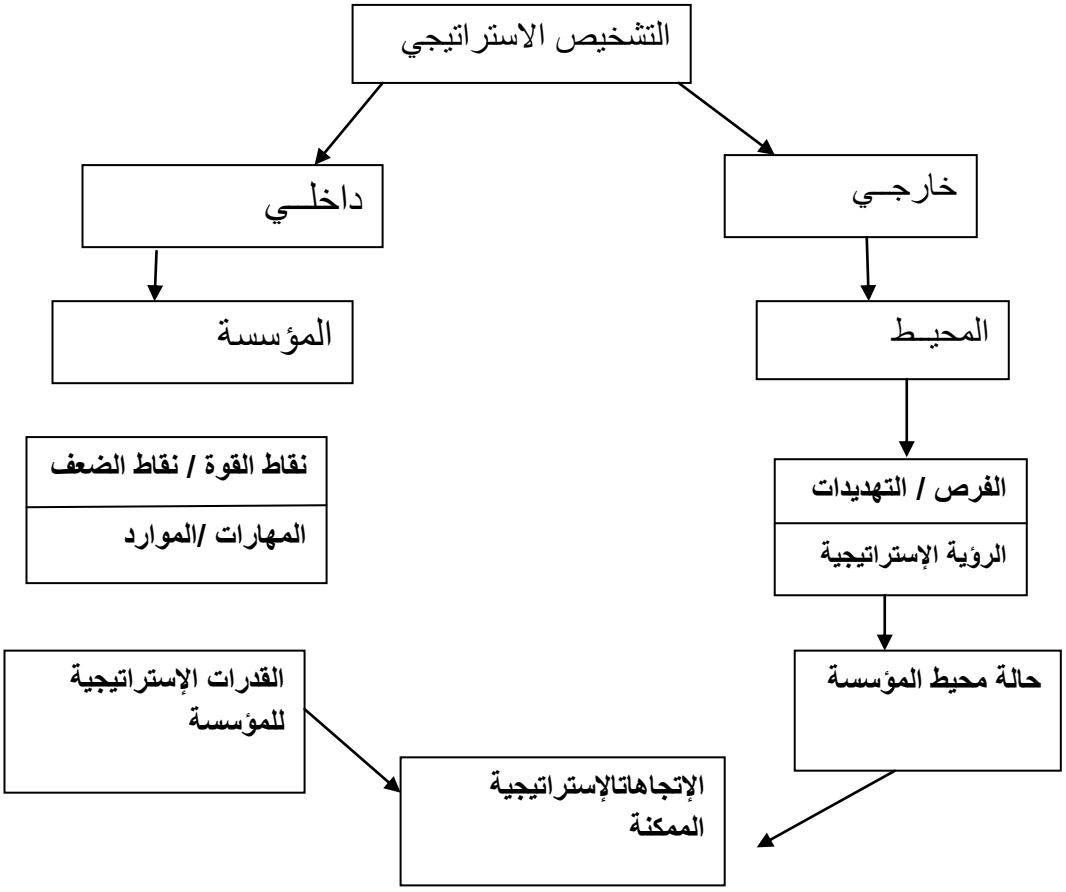
[2] جون برايسون ، ترجمت محمد عزت عبد الموجود ، التخطيط الإستراتيجي (المؤسسات العامة وغير الربحية) مكتبة لبنان ناشرون ، الطبعة الأولى ، لبنان 2003 ، ص 255

[3] عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ص 1119

[4] عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة ، الجريدة ،الإسكندرية ، 2002 ، ص29

[5] Jean – pierre helfer .michelkalika .jaquesorsoni .op .cit . p54

الشكل رقم (01) : أبعاد التشخيص الإستراتيجي



Source jean- pierre helfer .michelkalika.jacquesorsoni,manajment stratigique.

1- التشخيص الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة):

١ + : تعريف محيط المؤسسة :

هو مجموعة القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة ، و هذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها ، و عليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة ، مثل تحديد الأهداف ، التخطيط ، الإستراتيجية ، و غيرها من أدوات التسيير [١]

[١] ناصر دادي عدون ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1998 ، ص 85

١ ٢ : مفهوم التشخيص الخارجي :

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية ، والتكنولوجية والسياسية و والاجتماعية والثقافية ، و قوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة و معرفة مصادرها .

1-3: مراحل التشخيص الإستراتيجي :

تمر عملية التشخيص الإستراتيجي بعدة مراحل وتتمثل في ما يلي :

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

أ – تحديد وفهم طبيعة المحيط :

يجب على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا وليس فهم الماضي فقط ، و من أجل ذلك عليه استعمال طريقة منظمة ، وبما أن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد ، فهو يسهل عليه للغاية فهم المحيط

ب – تحديد آثار المحيط :

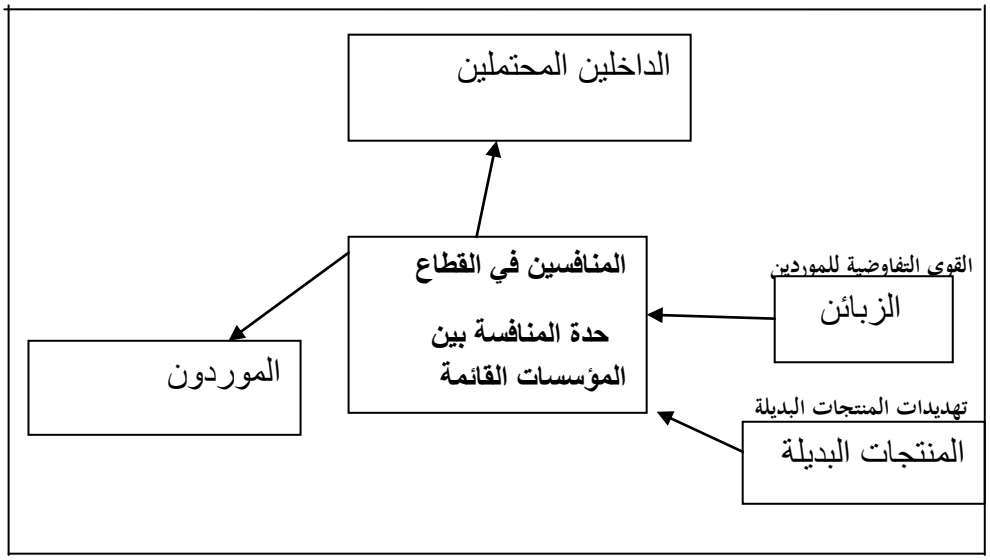
التغييرات المحيطة بالمؤسسات كثيرة ، و هي تأثر عليها بشكل أو بآخر ، وعليه يجب على المؤسسة أن تتعرف على مكونات المحيط الذي ينشط فيه ، و تتمثل هذه المكونات في العوامل الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، التكنولوجية ، الاجتماعية ، الثقافية ..

ج – تحليل قوى المنافسة :

إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال ، هو احتلال مكانة تسمح لها بالدفاع عن نفسها أمام المنافسين [1] ويطلق على القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لبورتر (porter) و التي يقول عليها بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة [2]

وتتجسد قوى المنافسة عند "بورتر" في خمس قوى هي : دخول منافسين جدد ، تهديد المنتجات البديلة ،القوى التفاوضية للزبائن ، القوى التفاوضية للموردين ، المنافسةبين المؤسسات المتواجدة ، وتتضح هذه القوى في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : نموذج القوى الخمس للمنافسة لبورتر



Sourcemichelporter .laventageconcurentiel .dunod . paris . 1999. P16

د – تحديد الموقع التنافسي :

الموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب ، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم و بأعلى درجة في عوامل الإنتاج ، و تتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير ، وتقدير ثقل الاختلالات ، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة وبالتالي التقدير الشامل .

[1] طارق محمد السويدان : قيادة السوق ، دار ابن حزم ،الطبعة الأولى ، بيروت 2001 ، ص 16
[2] أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجد لاوي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1999 ، ص 19

هـ – تحديد الفرص والتهديدات :

يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة ، و التي يمكن أن تخفف منها ميزة تنافسية ، بينما التهديدات هي المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة ، و على المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك ، أو تقليل حدتها .

2– التشخيص الداخلي :

2–1 : مفهوم التشخيص الداخلي :

يقصد به عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة المؤسسة ومهنتها و الكفاءات التي تتوفر عليها ، و نظام المعلومات فيها ، فالتشخيص هذا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ، لتحديد نقاط القوة والضعف ، ومقارنتها بالمنافسين.

2–2 :تشخيص وظائف المؤسسة :

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة ، التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير ، المالية ، و الموارد البشرية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف فيكل وظيفة و إلى جانب تشخيص وظائف المؤسسة ، يجب أن لا نهمل الأنشطة العرضية التي تؤثر عل الأداء في المؤسسة و والمتمثلة في عمليات التنظيم ، الرقابة ، المعلومات ... [1]

أ – تشخيص الوظيفة التسويقية :

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وضيفة التسويق ، من خلال قيام المؤسسة بتقييم حجم مبيعاتها ، ومعرفة الوسائل التي تملكها ، وتحليل السوق الذي تعمل فيه ، ومعرفتها لزبائنها ونوع العلاقة معهم ، وسياسة التوزيع وقوة البيع [2]

ب – تشخيص وظيفة الإنتاج :

من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع ، والتقنيات لمستعملة ، أو فعالية أنظمة الرقابة على المخزون ، ونقاط القوة والضعف الموجود في برامج الصيانة و الأمن والسلامة الصناعية.

[1] Jean – pierre .helfer. Michel kalika . jacques orsoni .opcit p76
[2] Kamel hamdi .diagnostic et redressemeni d entreprrise. Es ssalem .cheraga .alger 2002 p64

ج – تشخيص وظيفة البحث والتطوير :

من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية التطوير التكنولوجي لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة ، و معرفة الأساليب الإبداعية الجديدة ، و تحليل الإمكانيات الذاتية وتنميتها [1]

د – تشخيص الوظيفة المالية :

تحلل العوامل المالية عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة وتعظيم قيمة استثمار المساهمين ، و القدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي

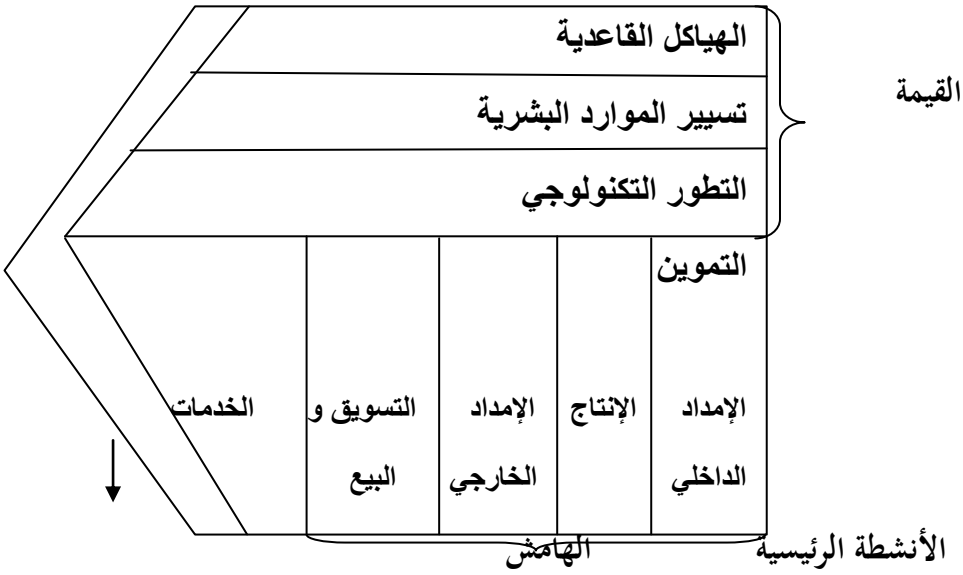
هـ – تشخيص وظيفة الموارد البشرية :

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ، و مزايا وعيوب برامج التكوين والتدريب ، ومستوى المهارات الفنية والتقنية و المعرفية للعاملين ، ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وانتمائهم إليها .

2 – 3 : التشخيص عن طريق سلسلة القيمة :

في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة ، يقترح " بورتر " نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل ، تحدد وتقيم إمكانيات المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية ، و وفقا لهذا التطور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف ، و الأنشطة الأساسية ، و يعتمد التشخيص الداخلي على تحليل الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة ، وتقسم إلى أنشطة رئيسية وداعمة

الشكل رقم (03) : سلسلة القيمة



Source:michel porter,manajment vuibert paris 2000

[1] أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)مرجع سابق ص70

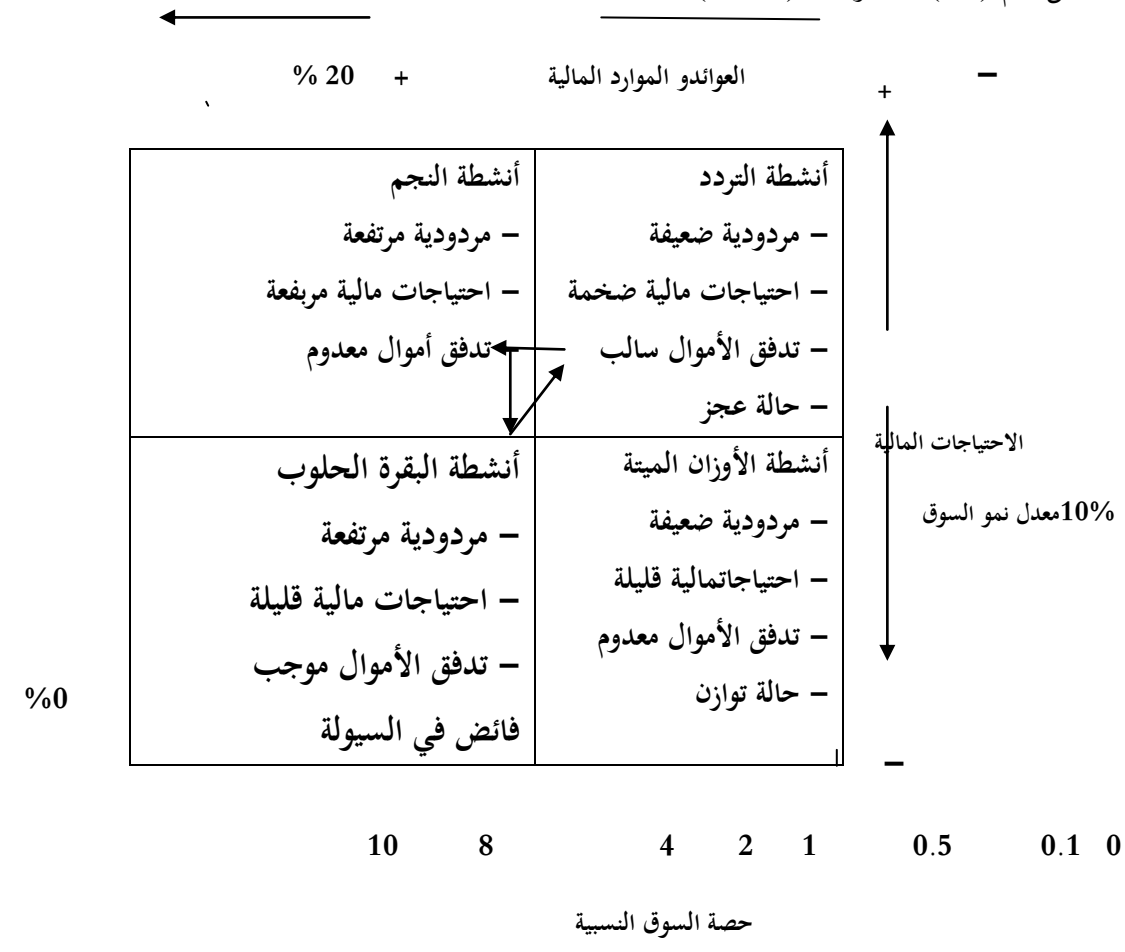
الفرع الثالث : أدوات التشخيص الإستراتيجي :

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي ، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي بعرض أهم هذه النماذج و التي تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لها ، و أهم هذه النماذج نموذج BCG ، ADL ، MACKINSY و في ما يلي عرض موجز لها :

1 – نموذج مجموعة بوستن الاستشارية : (BCG)

تبين مصفوفة BCGنصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل تحقيقها ، وظهرت هذه المصفوفة في ضل محيط أقل تعقيدا ، وأسواق أكثر محدودية و تتوزع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات من خلال اعتبار بغدين استراتيجيين هما ، معدل نمو السوق ، الحصة السوقية

الشكل رقم (04) مصفوفة الـ (BCG)[1]



[1]AHMED HAMADOCH .MèTHODE ET OUTILS D ANALYSE .STRATIGIQUE .CHIHAB . ALGER 1997 .P57

– **أنشطة التردد** :تتميز هذه الخانة بمعدل نمو مرتفع و حصة سوقية منخفضة باعتبار أن مستقبل المؤسسة غامض ، و لكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كافي ، و لكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية ، وتعتمد على تمييز منتجاتها و تطوير براءة الاختراع .

– **أنشطة النجم** :و تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة ،و التي تسيطر على سوقية مرتفعة ، ومعدل نمو مرتفع ، و هنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية و وزيادة طاقة الإنتاج ، و إنماء الحصة السوقية ، ومراقبة المنافسين .

– **أنشطة البقرة الحلوب** :في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقيةعالية مع معدل نمو السوق منخفض ، و هي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج ، ولكن عموما هناك الكثير من الموراد الغير مستهلكة ، التي تنشأ المصادرالأساسية للتمويل الذاتي ، و تدعم مجهودات المؤسسة في أصناف الأنشطة، وبذلك تسعى المؤسسة إلى المحافظة على حصص السوق وعلى الهوامش ، و مراقبة قدرات المنافسة السائدة في السوق .

– **أنشطة الأوزان الميتة** :تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة ، و معدل نمو منخفض ، و وضعية غير جيدة في السوق و وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة و التي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال [1]

وتتميز مصفوفة الـ BCG بالتكامل المميز للأشكال الإستراتيجية (النمو ، الاستثمار) و خصائص النظر والتركيب التي تسمح بتقديم العديد من الأنشطة لمحفظة المؤسسة المميزة في آن واحد ، و كذلك الخصائص البيداغوجية البسيطة ، والتي تعطي للمسير قاعدة تحليلية واضحة لاختياراتها الرئيسية [2]

إلا أن الذي يعاب عليها هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسواق بالضرورة مضافة 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) و تهمل باقي المنافسين.

2– نموذج مصفوفة الـ (ADL)

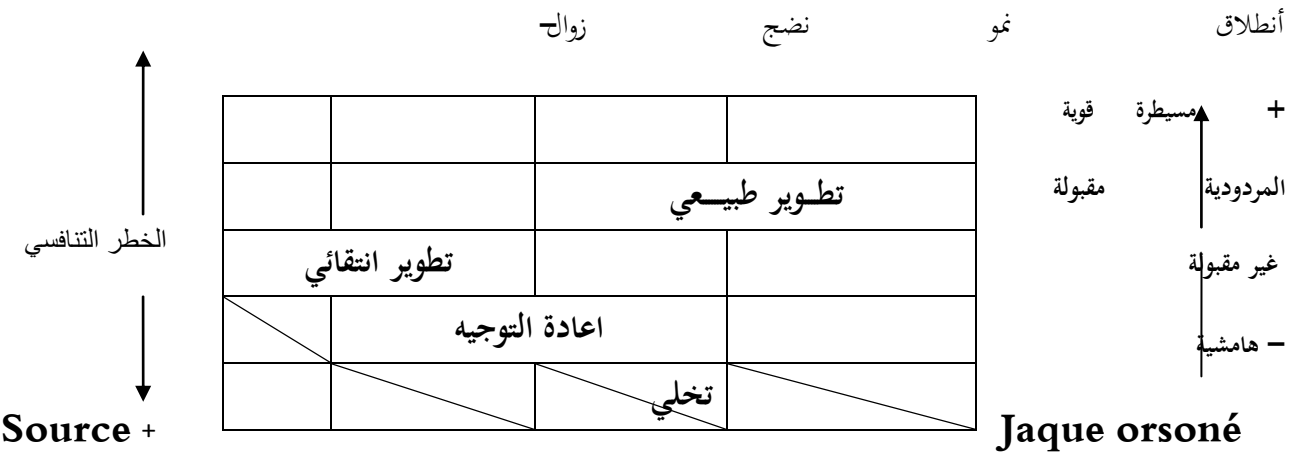
تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما : جاذبية القطاع والوضعية التنافسية و وتختلف مصفوفة الـ (ADL) كليا عن مصفوفة الـ (BCG) و ذلك في اختيار الوضعية التنافسية ، وجاذبية القطاع ، هذه الأخيرة تقدرها انطلاقا من

[1] AHMED HAMADOUCHE .MèTHODES ET OUTILS D ANALYSECHIHAB .ALGER . 1997 P 56

[2] قماس وهيلين ، دافيد نجر ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة السعودية 1999 ، ص248

اكتمال نمو القطاع و وذلك بتطبيق مفهوم نمو دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو ، نضج ، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية ، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، التي تتعلق بالإنتاج ، التسويق ، التوزيع ، وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 0.1 إلى 0.5 و المصنفة إلى الفئات التالية : مسيطرة ، قوية و مقبولة ، غير مقبولة ، هامشية

- الشكل رقم (05) مصفوفة الـ (ADL)



Source + **jean piarrehellfer**, **Op cit**, **p 130**.

Jaque orsoné

3– مصفوفة ماكيزي : (GENARAL ELCTRIC)

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال الكتريك العالمية ،بالتعاون مع مؤسسة ماكيزي لاستشارات ، وتتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما جاذبية الصناعة و والوضعية التنافسية ، و يتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات الموالية:[1]

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية
- ترجيح معايير الجاذبية ، والقوة التنافسية و بحيث يكون المجموع لكل بعد = 01
- تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05
- حساب النقطة المرجعة لكل معيار ، ثم مجموع نقاط كل بعد
- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة
- تقديم الاقتراحات الإستراتيجية

[1]JEAN – PIERRE . MICHEL HELFER . JAQUES ORSANI . OP CIT P 149 150

ونجد من بين أهم معايير التقييم التي تتخذهما مصفوفة ماكينزي :

المردودية ، معدل نمو السوق ، و معدل رأس المال ، و إمكانية التمييز ، حجم السوق ، نوع المنافسة ، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع ، درجة التركيز ، مستوى حواجز الدخول والخروج ، الأسعار ، الآجال ، النوعية ، المعرفة ، البحث والتطوير ، الإبداع ..[1]

- جدول رقم (02) : مصفوفة ماكينزي

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

SOURCE STRATEGORE .OP . CIT P11

و تتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات أساسية هي :[2]

إستراتيجيةالنمو في المناطق أو الأنشطة التي لها وصفية تنافسية قوية

إستراتيجية استقرار المردودية في المناطق التي تكون فيها الوصفية التنافسية متوسطة

[1]GèRARDPORTER . L AVENTAGE CONCURRENTIE. DUMOD . PARIS 2001 . P 143 144
[2]STRATEGORE . OP. CIT. P112

إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي في عن الاستثمار ، و ذلك في المناطق الضعيفة .

وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من المصفوفات السابقة و ذلك لاهتمامها بعدة متغيرات .

المطلب الثاني : الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف توجهات الباحثين في مجال الإستراتيجية واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة ، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الاختبارات المتعاقبة ، و لقد حاولنا في هذا الإطار العام لتصنيف الخيارات الإستراتيجية الكبرى وفق ما يلي :

الفرع الأول :الإستراتيجيات الأساسية

و هي الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق و وتحدد وفق ما يلي :[1]

الميزة التنافسية : و التي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك ، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات ، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة

القدرة التنافسية : و التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية ، اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين.

وحسب "بورتر" فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث أساسية تقع في إطارها مختلف قراراتها و حركاتها الإستراتيجية ، و المتمثلة بالسيطرة بالتكاليف ، التميز وإستراتيجيةالتركيز[2]

1 – إستراتيجيةالتمييز :

وفق هذه الإستراتيجية ، تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات منافسيها ، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة ، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات ، تجديدها ..) أو المعنوية (كشهرة العلامة) و ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر ، ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التميز بالمنتجات والتميز بالخدمات ، و كذلك بالتميز بالعلامة ، بهدف تعظيم الربح، و يسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي و بيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب ، و الحصول على مميزات مثالية كوفاء الزبائن .

[1] عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2003 ، ص 51 . 52

[2] MICHEL PORTER .OP . CIT P23

2 – إستراتيجية القيادة بالتكاليف :

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية ، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها ب أقل سعر ممكن ، و بالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين في القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها ، الأمر الذي يجعلها تكسب ميزة تنافسية و لتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها رفع الإنتاج ، تبسيط أسلوب الإنتاج ، البحث عن أفضليات الزيادة ، وربط السعر بالتكلفة مباشرة .

3 – إستراتيجيةالتركيز :

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبه حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة ، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية ، و أن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة [1]، هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة ، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبار لتحقيق أرباح عالية [2]، و وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز [3] .

الفرع الثاني : الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة التي يتعامل فيها المشروع ولهذه المحفظة عدة خيارات منها :

1 – إستراتيجية التخصص :

ترتبط هذه الإستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة ، حيث تقوم المؤسسة جميع مواردها و وسائلها حول عدد محدود جدا من الأنشطة المربحة ، مع درجة عالية من المعرفة العملية ، في هذه الحالة المؤسسة تبحث عن تنمية وتطوير ميزتها التنافسية في إطار نشاط واحد ، و ذلك بإتباع إستراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة ، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة النمو ، و تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتسهيل التسيير و وضوح الأهداف ، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق ، و غالبا ما يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2 – إستراتيجية التنويع :

يتمثل التنويع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة ، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة ، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها ، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية ، و يمثل التنويع عدة مجالات منها تنويع المنتجات

[1] محمد أحمد عوضي ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001 ص76
[2] فيروز شين ، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية ، مذكرة ماجيستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر 2003 ، 2004 ، ص 23
[3] GERARD .GARIBALDI .OP .CIT . P71

، الأسواق ، التكنولوجيا ، مصادر التوريد ، منافذ التوزيع ، و تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما : التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط.

3 –إستراتيجية التكامل :

و هي عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي [1] ، وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما : التكامل الأمامي (الإمدادات الأمامية) و التكامل الخلفي (الإمدادات الخلفية)

الفرع الثالث : الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة

1 – إستراتيجية النمو :

تتناسب لإستراتيجية النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب و حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء و الاستمرارية ، و تحقق هذه الإستراتيجية العديد من المزايا من بينها [2]زيادة الأرباح ، والحصة السوقية واستغلال اقتصاديات الحجم ، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء

2 – إستراتيجية الاستقرار :

تتناسب إستراتيجية الاستقرار مع المؤسسات الناجحة ، و التي تنشط في محيط مستقر نسبيا ، و لا تتطلب هذه الإستراتيجية تغييرات كبيرة ، استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة ، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية ، و من بين هذه الإستراتيجيات ، إستراتيجية الربح في الأجل القصير و إستراتيجية التحالف في الأجل القصير ، و إستراتيجية التعاون والتحالف ، هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر والتهديدات [3]و التي تكون محصورة في ميادين محددة ، فمن خلال دراسة قام بها " تيتار " فإن 40 % من مجموع اتفاقات التعاون تتم في مجال البحث والتطوير ، و 25% في مجال الإنتاج و 10% في مجال التسويق

3 – إستراتيجية الانكماش :

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 .

[1] جيمس سي كراج ، روبرت إم جرانت ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الفاروق ، الطبعة الأولى و القاهرة 2003 ، ص108
[2] جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ص 118
[3] فريد راغب النجار ، التحالفات الإستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون) إستيراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999 ، ص14

خلاصــة الفصــل الأول :

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركيزه على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات ، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل ، والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسات ، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة ، و التسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات و التفاعلات والتوجهات ، بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة لضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال .

و في ضل المنافسة والبيئة المتغيرة ، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي ، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها ، و أصبح النجاح يتطلب كفاءات وقدرات فكرية و إستراتيجية قادرة على تحليل و التنبأ بالمستقبل ، و تقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي ، كل هذا من أجل ضمان بناء مركز تنافسي إستراتيجي ، أساسه الابتكار والتجديد .

الفصل الثاني :

السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد :

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

لا تقل عملية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات المتوسطة الصغيرة أهمية عنها في المؤسسات الكبيرة ، ولقد انتشرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق و بدأت تحقق نجاحا ملموسا ، من خلال إدارتها بعقلية إستراتيجية خاصة بعد ما تعرف العديد من الدارسين و الممارسين لأهمية الدور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في تطور هذه المؤسسات ، و ذلك ما بينه النجاح الذي لاقته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التي تطبق التسيير الإستراتيجي حتى ولو بشكل غير رسمي .

و نظرا لوجود بعض الاختلافات في طبيعة المؤسسات كبيرة الحجم و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فإنه لا يمكننا إهمال بعض الخصائص التي تتصف بها هذه الأخيرة في ممارستها للإطار التحليلي للتسيير الإستراتيجي ، و لذلك سنتناول في هذا الفصل ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهميتها في التنمية الاقتصادية ، ثم نتكلم عن طبيعة تسيير هذه المؤسسات و واقعها و آليات ترقيتها في الجزائر .

*المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نقصد بها في هذا البحث كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1 – المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحمل عبارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مضمونها مفهوم الحجم ، لذلك يمكن التفرقة بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة و أخرى كبيرة من خلال معايير كمية ، متعلقة بالحجم ، تمكن من الحصول على نتائج محددة بسهولة ، و كذا معايير نوعية تسمح بإبراز خصائص كل نوع من المؤسسات ، و يعكس هذا التنوع في المعايير ، تعددالخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف التعاريف بين الدول ، ولهذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مختلف المعايير الكمية والنوعية التي يعتمد عليها في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و كذا الخصائص التي تتميز بها مع أبرز أنواعها.

1-1 المطلب الأول : مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1-1-1 الفرع الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : قبل الخوض في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لابد من توضيح أهم المعايير المعتمدة في تعريف هذه المؤسسات .

أ)معايير تحديد التعريف :أدت محاولة وضع تعريف دقيق و شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطةفي جميع الدول على اختلاف درجة نموها، إلى اصطدام الباحثين والمهتمين بالقطاع ، بصعوبات تكمن أساسا في اختلاف الفروقات و النشاط الاقتصادي ودرجة نموه داخل الدولة الواحدة أو حتى بين الدول ، مع هذا فقد كانت للباحثين عدة محاولات لإعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معتمدين في ذلك على معايير كمية وأخرى نوعية تحدد حجم المؤسسة وخصائصها .

1)المعايير الكمية:

تشمل المعايير التي يمكن قياسها وتنقسم إلى مجموعتين الأولى تنظم المؤشرات النقدية

المجموعة الأولى :تظم المؤشرات التقنية والاقتصادية ، عدد العمال ، حجم الإنتاج ، رأس المال .

المجموعة الثانية :تظم المؤشرات النقدية و تشمل رأس المال للمؤسسة ، قيمة ومبلغ الاستثمار ، رقم الأعمال .

هناك اختلاف في استعمال هذه المعايير من حيث المكان والزمان ، وغالبا ما يتم التصنيف على أساس معياري العمالة ورأس المال

1 – معيار العمالية : و هو من أكثر المعايير استخداما من طرف الدول و ذلك لسهولة وتوفر المعلومات الخاصة بعدد العمال مما يسهل التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الأخرى ، و يستعمل كثيرا في حالة تشابه المؤسسات المنتجة و لضمن المنتوج أو السلعة و نلاحظ أنه لا يتأثر بالتغييرات النقدية

2- معيار رأس المال [1]: وفق هذا المعيار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي لا يتجاوز رأس مالها المستثمر في المشروعات حد أقصى يختلف من دولة إلى أخرى ، و هذا نظرا للفروقات في النمو الاقتصادي بين الدول.

3- معيار العمالة ورأس المال معا : و هذا يتم بالجمع بين كلا المعيارين ، بوضع حد أقصى لعدد العمال و حد أقصى آخر لرأس المال المستثمر في المشروع ، و يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير المستعملة لتحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المعايير النوعية :لا يكشف الاعتماد على المعايير الكمية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و المؤسسات الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل أو علاقة المؤسسة بالمحيط ، أو درجة التخصص وعمق تقسيم العمل ، لذا فغن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب و بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات وكذا شرح طبيعتها و واختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى .

و يمكن اعتبار المؤسسة أنها صغيرة أو متوسطة إذا وجدت فيها خاصيتين من الخصائص الأربعة التالية :

- استقلالية الإدارة فعادة يكون المسيرون هم أصحاب المؤسسة .

- تعود ملكية المؤسسة ورأس مالها لفرد أو مجموعة من الأفراد .

- تمارس المؤسسة نشاطها محليا ، إذ أن احتياجاتها إلى السوق يمكن أن تمتد خارجيا ، كما أن أصحاب المؤسسة والعاملين فيها يقطنون في منطقة واحدة.

- تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم ، إذا ما قورنت بالمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط .

ويعكس هذا التنوع في المعايير تعدد الخصائص التي يتميز بها القطاع المعني ، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف من بلد إلى آخر و من منظمة إلى أخرى ، و حتى و إن اتفق بعضها في نوعية المعايير المعتمدة ، إلا أنها تعطيها نفس الأهمية بسبب عدة عوامل اقتصادية ، تقنية وسياسية .

العوامل الاقتصادية :تتمثل في التطور القوي للإنتاج في مختلف الدول ، فالمؤسسة التي تعتبر كبيرة في إفريقيا يمكن أن تكون صغيرة في اليابان مثلا ، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى ، مما يؤدي إلى تغير في حجم المؤسسات و فإذا كانت المؤسسات التي توظف 200 عامل تعتبر كبيرة في فترة معينة قد تصير صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة ، إضافة إلى ذلك ، يؤدي تنوع الأنشطة الصناعية إلى تغير في متوسط أحجام المؤسسات في مختلف الفروع.

[1] صفوت عبد السلام عوض الله ، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1993 ص16

العوامل التقنية :تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها و فإذا كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجا فإن عملية إنتاج كافة الأجزاء في مصنع واحد ، و بالتالي يتجه حجم هذه المؤسسات نحو الكبر وعلى العكس من ذلك ، فإذا كانت عملية الصنع مجزئة وموزعة على عدد من المؤسسات المستقلة عن بعضها والمتكاملة ، سيؤدي إلى ظهور وحدات إنتاج صغيرة أو متوسطة .

العوامل السياسية :تتمثل في مدى اهتمام السلطات بهذا القطاع ، ويظهر ذلك خاصة عندما تريد الدولة توجيه ومساعدة القطاع .

ب)التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تسمح عملية تحديد التعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إرساء إحدى قواعد التنمية الاقتصادية في البلاد ، هذا ما يساعد الدولة على إعدادالسياسات و برامج الدعم للمستفيدين من القطاع ، و نظرا لاختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول ، نجد غياب تعريف متفق عليه ، فبعض الدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان ، و دول ومنظمات يكون تعريفها إداريا مثل ما هو عليه بالنسبة لألمانيا و هولندا ، بالإضافة إلى بعض التعاريف الأخرى المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية ، مثل التعريف المقدم من طرف البنك الأوروبي للاستثمار .

لهذا سنحاول تقديم تعاريف لبعض الدول ، ثم نقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر .

1-1تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كما يلي :

– المؤسسات الخدماتية والتجارة بالتجزئة من 1- 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية .

- مؤسسات التجارة بالجملة من 5 – 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية .

- المؤسسات الصناعية و عدد العمال 250 عامل على الأقل .

2- تعريف اليابان : تعتمد اليابان في تحديدها للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة استثناءا للقانون الأساسي العام 1963 على المبدأ المعياري لرأس المال و اليد العاملة حيث لا يزيد عدد عمالها من 300 عامل و رأس مالها 28 ألف دولار و تحدد المؤسسات كالتالي[1] :

أ)المؤسسات الصناعية و النجمية :

أقل من 100 مليون ين وعدد العمال 300 أو أقل

[1] فتحي السيد عبد أبو السيد أحمد ، الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية و دار النهضة العربية و مصر ، 2005 ص 54

ب) المؤسسات التجارية بالجملة :

أقل من 30 مليون ين وعدد العمال 100 أو أقل

ت)المؤسسات التجارية والخدمات (بالتجزئة) :

أقل من 10 مليون ين وعدد العمال أقل من 50

تعريف السوق الأوروبية المشتركة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :[1]

أمام هذا الاختلاف الذي يتعلق بالتعريف المقدم لهذا القطاع بين الدول الأوروبية ، ارتأينا إلى إدراج التعريف المقدم في إطار السوق الأوروبية المشتركة ، والذي يقترحه البنك الأوروبي للاستثمار ، إذ يعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة تلك المؤسسة التي تحقق المعايير التالية :

- عدد العمال المشتغلين يصل إلى 500 عامل أو أقل

- يصل حجم الاستمارات الثابتة فيها 79 مليون وحدة نقدية أوروبية أو أقل

4- تعريف اتحاد بلدان جنوب آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد أعطى هذا الاتحاد تعريفا حديثا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الذي يعتمد على مؤشر العمالة كمعيار أساسي ، والملخص في الجدول التالي :

جدول رقم (03) : تعريف اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد العمـال	نوع المؤسسات
من 1 إلى 10 عمال	مؤسسات عائلية وحرفية
من 11 إلى 49 عامل	مؤسسات صغيرة
من 50 إلى 100 عامل	مؤسسات متوسطة
أكثر من 100 عامل	مؤسسات كبيرة

Sourse: le fedurebled . f. finonce .ent des entreprise edition .paris . 1992 p793

[1] إسماعيل شعبان و ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في العالم ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و منشورات من الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2003 ص63

كما اعتمد الاتحاد على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل الأشكال السابقة في المؤسسات الحرفية ، يكون المالك هو المنتج مباشرة والمستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة ، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يعرف نوعا من تقسيم العمل ، يستبعد المالك عن وظيفة الإنتاج ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير.

5) تعريف الإتحاد الأوروبي :

يرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس : المستخدمون ورقم الأعمال ، الحصيلة السنوية و استغلالية المؤسسة .

– المؤسسة المصغرة وهي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء

– المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستغلالية و وتشغل أقل من 50 أجيرا ، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أوروا ، أو لا يتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أوروا .

6) تعريف خاص بالجزائر [1]:

2001/12/15 أصدرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 و الذي من خلاله أبدت الجزائر نيتها الجادة في الاهتمام بهذا القطاع و وهذا بعد ما صادقت على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، سنة 2000 ، و هو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996 ، و يرتكز على عدد العمال ، رقم أعمال سنوي ، الحصيلة السنوية ، و استقلالية المؤسسة .

يعرف القانون 01–18 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات ، تشغل من 1 – 250 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها 250 مليار دينار جزائري ، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري ، و تستوفي معايير الاستغلالية و وحسب المواد 05 .06 .07 من القانون التوجيهي للترقيةPME و تعرف PME كما يلي :

– المؤسسة المتوسطة :هي التي يكون عدد عمالها من 50 إلى 250 شخص و ويتراوح رقم أعمالها السنوي بين 200 مليون دينار جزائري و أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 – 500 مليون دينار جزائري

– المؤسسة الصغيرة : المؤسسة الصغيرة هي التي تشغل من 10 إلى 49 شخص و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

– المؤسسة المصغرة : هي المؤسسة التي تشغل من 01 إلى 09 أشخاص و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 مليون دج [1]

[1] المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي : تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و الدورة العامة العشرون ، جوان 2002 ص 06

و من هذه المعايير بمفرد و كذلك قد يحتاج الأمر استخدام أكثر من معيار في نفس الوقت ، كما يجب الاعتراف بأن أرقام الحد الأعلى الخاصة بالعمالة ورأس المال وغيرها ، تختلف من بلد لآخر وذلك حسب مرحلة النمو الاقتصادي ، التي تسير فيه الدولة .

الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى ، كما تجعلها خيارا أساسيا جذابا و وسنعرض أهم هذه الخصائص[٢]

أ) الملكية المحلية :

في كثير من الأحيان ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي ، و هذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية ، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية و تحت سلطة أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي ، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة ، وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة ، أي استثمار جزء كبير من الأرباح و داخل المجتمع المحلي .

ب)الاعتماد على الموارد الداخلية في التمويل :

نظرا لصغر حجم رأس مال المستثمر ، نجد أن صاحب المؤسسة يعتمد على الموارد الشخصية في التمويل قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي ، و هذا لشعوره بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموالهم إذ لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك ، إذ لجأ إلى التمويل الخارجي ، و هذا الشعور بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعماله ، كما أن المستثمرين الخارجيين ، لم يخاطروا بأموالهم إذ لم تتوفر لهم الضمانات الكافية في ذلك ، و إذا لجأ إلى التمويل الخارجي فإنه يقتصر على الأصدقاء والأقارب ، وهذا يعني أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيف بسبب :

- عدم قدرة أصحاب المشاريع القدرة على تقديم الملفات البنكية اللازمة
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض

ت) تلبية طلبات المستهلكين :

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية طلبات المستهلكين ، خاصة ذوي الدخل المنخفض وذلك بتوفير السلع و الخدمات البسيطة منخفضة التكلفة ، في حين أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية

[١] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 05. 07 ، من القانون 18/01 المؤرخ 2001/12/12 يتضمن القانون التوجيهي للترقية PME العدد 77 ، 15 ديسمبر 2001و ص 06

[٢] قويقع نادية ، تطوير مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الدول النامية حالة الجزائر (رسالة ماجيستير غير منشورة) كلية علوم اقتصادية جامعة الجزائر 2001 ، ص20

رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا مقارنة بذوي الدخل الضعيف ، لهذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة و هذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع والخدمات .

ث) التدقيق في الإبداع والاختراع :

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان على الابتكار والإبداع في منتجاتها وهذا راجع إلى أن هناك مؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة و لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حتى تستطيع أن تنافس مؤسسات كبرى .

ج) المقاولة في الباطن :

و هي تمثل وسيلة دعم المؤسسات الكبرى ، وتمثل نوعا من الترابط الهيكلي الخلفي ، بين مؤسسة رئيسية تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى ، ومؤسسات مقاولة تتميز بحجمها الصغير ، الذي يمنحها ديناميكية وقدرة على التكيف مع شروط التعاون ، حيث أن هناك شكلين من التعاون هما :

1)التعاون المباشر :

ويتم عن طريق العلاقة التي تجمع بين المصانع المنتجة ، التي يكون انتاج احدهما وسيطا لإنتاج آخر و هذا الشكل من التعاون يساهم في خلق مناصب الشغل ، كما ينمي الصناعة .

2)التعاون غير المباشر :

يؤدي هذا النوع إلى دعم نظام تقسيم العمل والتخصص ، حيث تتيح الفرصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، للتخصص في إنتاج معين وفي حدود إمكانياتها الإدارية والفنية ، وهذه النشاطات لا تتدخل فيها المؤسسات الكبرى.

ح)فعالية الموارد البشرية والمادية :

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معبأ فعال للموارد البشرية والمادية فهي تستطيع أن تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار ، الذين يبحثون عن استثمار أموالهم ، عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم ، و كذا الخطة العامة للمؤسسة تبين الخطوط العريضة [1] والاتجاهات العامة للنمو الاقتصادي للبلد في القطاعات المختلفة ، كالتكنولوجيا و غيرها ومن الدوافع الأساسية للتطور التكنولوجي ، نجد المنافسة شديدة ، و التي تمر بها سوق المنتجات و كذا سوق التكنولوجيا وغيرها .

[1] هي أداة تستغل من خلالها المؤسسات الكبرى المؤسسات الأقل حجما و يظهر هذا الاستغلال في انخفاض تكلفة المنتجات التي تحصل عليها المؤسسات الكبرى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مقارنة بما لو أنتجتها بنفسها

خ) إقامة تكامل أنسب للإنتاج :

يوجد العديد من المناطق في العالم تكون على شكل مدن صغيرة ومناطق ريفية ، حيث أن المنتجات تصل أسواقها بصفة محدودة وغير كافية ، لتغطية طلبات المستهلكين في تلك المناطق ، و لكي يتم تغطية هذا النقص هناك مستثمرون يقطنون في تلك المناطق ، يقومون بإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة ، متخصصة في إنتاج وتصنيع المنتجات كثيرة الطلب ، و بكمية محدودة حسب الطلب و وهكذا تقوم بتغطية الطلب الناقص ،

د) الافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي :

يقصد بهذه الخاصة غياب نظرة إستراتيجية بعيدة ، تمكن المؤسسة من تحقيق القوة التنافسية في السوق ، و المحافظة عليها ، كما تمكن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات عمله ودراسة سلوك المستهلك (ما الذي يمكن شراءه ، من هو المستهلك المستهدف ، و كيف يمكن المحافظة عليه) .

ذ) مستوى تدني التكنولوجيا :

لا تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستوى عالي من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية ،المطلوبة وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لا تستوجب استثمار ذو قيمة مرتفعة ، و لا يد عاملة مؤهلة مثل قطاع النسيج و تفصيل الملابس ، و بالتالي فإن هذه المؤسسات تعطي فرصا أكبر لتشغيل اليد العاملة ، كما أن النظام المعلوماتي يتميز بقلة التعقيد و مما يسهل الاتصال بين الإدارة والعمال .

الفرع الثالث : أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع غير متجانس و حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير ، المعتمدة في تصنيفها ومن أهم هذه المعايير نجد :

أ) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها غلى ثلاث مستويات:[1]

- المشروعات الموجهة للمعيشة

- المشروعات المصغرة

- المشروعات الصغيرة

ففي المستوى الأول : عادة ما يعمل صاحب النشاط دونما يعتبر نفسه مستثمرا ، ودون أن يعتبر نشاطه نشاطا استثماريا ، و لكن كل الجهود تكون موجهة لمجرد البقاء والمعيشة ، كبعض الصناعات المنزلية والحرفية ، و هؤلاء يتم مساعدتهم

[1] قويقعنادية، مرجع سابق ص 12

عادة عن طريق برامج تنمية محلية ذات طبيعة شاملة و وتهدف المشاريع التي تدخل في هذا المستوى غلى تلبية الحاجات الأساسية .

أما المستوى الثاني : فهو يقترب من المستوى الأول كونه يستخدم العمل العائلي وينتج منتجات تقليدية و وقد يستعين ببعض اليد العاملة خارج أفراد العائلة ، و تعتبر هذه صفة تميزه بشكل واضح عن المستوى الأول ، كما أنه يتخذ ورشة صغيرة كمحل للأعمال الخاصة به .

أما المستوى الثالث : فإن أصحابه عادة ما يفهمون معنى الاستثمار و وهم مستعدون لاستثمار أموال أو موارد أولية أو مهارات ، كما أن لديهم الإمكانيات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية الاستثمار ، وهؤلاء يمكن مساعدتهم ، عن طريق العمل على تحديد قطاع وتوسيع أشكال جديدة ومتطورة من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متطورة ومتقدمة و تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير .

ب- تصنيفالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها :

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية :

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية
- مؤسسات إنتاج السلع الوسطية
- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

1) مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية :

حيث يرتكز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية :

- المنتجات الغذائية
- تحويل المنتجات الفلاحية
- منتجات الجلود والأغذية والنسيج
- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته[1]

2- مؤسسات إنتاج السلع الوسطية :

[1] بلحميدي سيد علي ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأداة لتحيق التنمية الاقتصادية في ضل العولمة ، حالة الجزائر (رسالة ماجيستير غير منشورة) كلية الاقتصاد ، جامعة البليدة 2005 ص 15

يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في :

- تحويل المعادن
- المؤسسات الميكانيكية والكهربائية
- الصناعة الكيميائية والبلاستيك
- صناعة مواد البناء
- المحاجر والمناجم

3 – مؤسسات إنتاج سلع التجهيز :

تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر ، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لذلك فغن مجال عملها ضيقا ومتخصصا جدا ، حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط ، كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة ، انطلاقا من قطع الغيار المستورد .

ت) تصنيف المؤسسات على أساس أسلوب تنظيم العمل بها :

ترتب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل بحيث يمكننا التفريق بين نوعين من المؤسسات :

- المؤسسات المصنعة
- المؤسسات غير المصنعة

المؤسسات المصنعة :حيث يدخل في هذا النوع من المؤسسات كل من المصانع الصغيرة و المتوسطة و وهو يختلف عن صنف المؤسسات غير المصنعة و من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير ، و أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة ، و من حيث درجة إشباع أسواقها [1]

المؤسسات غير المصنعة : وتجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العادي والنظام الحرفي .

المطلب الثاني : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية

[1] موسى رحماني ، التعاون الوظيفي ودوره في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدكتور محمد راتول و متوفر على WWW.COLLOQUE 02.VOILA.NET أطلع في جانفي 2012 ص2

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في عالمنا اليوم ، و ما يؤكد ذلك حجم الاهتمام الكبير الذي يحيط بها معظم المؤسسات الحكومية ، و المنظمات الدولية التي جاءت نتيجة اهتمام رجال الفكر ، والاقتصاد بها في إبراز دورها لتحريك عملية التنمية من جهة ، والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المؤسسات في تدعيم اقتصاديات الدول المختلفة خاصة في مواجهة مشاكلها التي تتم بالتعقيد وسرعة التغير في ضل التحولات الاقتصادية العالمية من جهة ثانية .

الفرع الأول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

هذا النمط من الاستثمار له فعالية وقدرة كبيرة في توظيف الفائض من العمالة لانخفاض تكلفة خلق فرص العمل ، و ارتفاع معدل نمو الاستيعاب الذي هو أكبر من المؤسسة الكبيرة ، فهي تستوعب حجم أهم من الفئات والتكوين من جهة ، وعامل أساسي في تدريب العاملين وتوفير فرص التعليم ، و المهارات لباقي الفئات الأخرى ، بما يفتح مجال اكبر أمامهم للتوظيف من جهة أخرى ، أي أنها بمثابة تأمين المجتمع في التوظيف .

و هو ما يكسبها قدرة على امتصاص الاختلالات المصاحبة لمختلف الاقتصاديات من ارتفاع البطالة والنمو السريع للسكان ، مقابل ندرة رؤوس الأموال فقد ساهمت في مواجهة اختلالات التي اتسمت بها مختلف الدول ، عقب عملية التصحيح الهيكلي والظروف التي سادت بها خاصة تسريح العمال ، و في هذا الصدد كشفت وكالة متابعة وترقية المنتوج سابقا انه من الإعلان عن إنشاء هذه الوكالة سنة 1994 إلى غاية 1999/12/31 ، تم تسجيل أكثر من 30 ألف تصريح بمعنى 30000 مؤسسة أغلبها 99% تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتوقع منها خلق أكثر من 1000.000 منصب شكل حوالي (1.268.7220)

أي في ظرف 6 سنوات تم تسجيل 30.000 مؤسسة ، بمعدل سنوي 5000 مؤسسة تم تشغيل أكثر من 1200.000 شخص أي بمعدل 200.000 إذا ما تم تجسيد هذه المشاريع ، إن التشغيل على أساس تمكين كل قادر على العمل من المنصب المستقر هو خيار إستراتيجي ، لتنمية البلاد و والتحليل السابق يبين إلى أي حد يستطيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستجابة لهذا الخيار ، مما يتطلب المبادرة إلى وضع برامج و آليات أكثر فعالية .

الفرع الثاني : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشجيع الاستثمار[1] :

حيث تعمل على تكوين جيل جديد من المستثمرين خاصة الشباب ، لقدرتها على توظيف المدخرات الشخصية الصغيرة وتقليل مخاطر مدة استرداد رأس المال مع ميزة جدية للدخول و الخروج إلى الأسواق إضافة إلى أنها تعد مراكز تدريب لرفع المؤهلات ، ومجالا حسنا لتنمية فئة المنظمين الأساسيين في رفع الاستثمارات .

[1] مليكة طبابيبة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية والانتعاش الاقتصادي و مذكر لنيل شهادة ليسانس مركزجامعي يحيى فارس المدية ص97

يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم قطاعا حيويا في مجال الكشف عن الثروات من معدلات النمو ، و بالتالي إسناد التنمية الاقتصادية والاجتماعية كهدف استراتيجي ، و من اجل تحقيق الهدف المنشود و لابد من تحضير ثلاثة أجيال من المستثمرين .

1- الجيل الأول : و تعني نشاطاته بغرس الاستثمار وتطوير قدراته في المجالات التالية :

- ثقافة المؤسسة

- الابتكار والتكنولوجيا الجديدة

- النشاطات التي تسمح بتدويل المنتوجات والنشاطات

- عندما يصل هذا الجيل إلى النضج يتم المرور إلى :

2- الجيل الثاني : تأهيل المؤسسة ومحيطها الاقتصادي المالي و القانوني وكذا نظام التسيير بصفة عامة ، بهدف توفر الشروط المناسبة لمنافسة أفضل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3 – الجيل الثالث : يمر بمرحلتين :

المرحلة (01)تهدف غلى تصدير المنتوجات والخدمات إلى البلدان المعنية

المرحلة (02)المؤسسة تهتم بعملية توسعها عبر القارات وفقا للسوق الاقتصادية العالمية الحالية والتطورات التكنولوجية .

و من بين وسائل و أدواةالترقية :

- مراكز البحث والتطور الخاصة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة

- هياكل دعم التكوين : البحث والتطوير توفر مساندة مباشرة للمؤسسات .

- مراكز شركات التجمع و تحالف الشركات و إرساء فرص استعمال التكنولوجيا الحديثة للمعلومات .

- تخصيص تقنيات المعلومات والاتصال من أجل التحكم الأفضل للنظام المعلوماتي الاقتصادي [1].

- تنظيم شبكات للمؤسسات الشريكة من أجل تطوير التجارة الالكترونية .

[1] مليكة طبابيية ، مرجع سبق ذكره ص 96

الفرع الثالث : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التوازن الجهوي :

لقد عكفت الدولة على تسطير وإنجاز عدة برامج لصالح كل القطاعات بغرض التنمية الجهوية ، و لكن الواقع لم يتعدى هذا المفهوم مستوى التنمية المحلية و الجهوية المستديمة ، مع العلم أن التنمية تقوم على :

- إعادة التوازن الإقليمي (منشآت قاعدية وتجهيزات)

- التعرف الكلي على الأوساط المحلية .

- إعطاء صورة جذابة لتشجيع الاستثمار

- النهوض بشروط التنمية في المناطق الداخلية

كما تقوم التنمية الجهوية على :

- خلق أقطاب صناعية جهوية ، متخصصة حسب خصوصيات المنطقة والإقليم .

- تعزيز التكامل الصناعي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- خلق مناطق حرة حسب التوزيع الجهوي المعادل .

كما يقوم التوازن الجهوي على :

تشجيع سياسة نقل مواقع المؤسسات الصناعية و إعادة توزيعها بالنسبة للمدن المختصة بوضع تحفيزات و تشجيعات .

-العدالة والموضوعية في تهيئة الإقليم .

المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي في 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] ، و في الواقع العملي نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى نظام معلومات معقد مثل ما هو الحال في المؤسسات الكبيرة ، و على العموم فإن الوظيفة التسييرية من حيث المبادئ و الأسس التي تحكمها هي نفسها في المؤسسات الكبيرة ، مع اختلاف في ظروف أدائها ، لكن ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون أصعب منه في المؤسسات الكبيرة ، و السبب يعود لأن مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أو مالكها يكون في معظم الأحوال وحدة ولا يفوض أعماله لغيره ، ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف التسييرية ، في المؤسسة ،ناهيك عن نزعته الفردية في اتخاذ القرار .

[1] عبد الغفور عبد السلام و آخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار صفاء ، الطبعة الأولى ، عمان 2001 ص45

المطلب الأول : طبيعة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مشكلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تكمن في قياس نمطها ، بقدر ما تكمن في طريقة تسيير هذا النمط من المؤسسات ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل أي مؤسسة أخرى كبيرة الحجم ، عبارة عن كيان اقتصادي يجب تحقيق الفعالية في تسييره ،

الفرع الأول : التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق القرارات وترابطها لتحقيق الأهداف ، و التوقع بالأحداث المستقبلية ، و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مهاراتها الإدارية ، و هو عبارة عن التخطيط العام للمؤسسة ، و هو طويل الأجل ، يتضمن الأهداف العامة والبرامج والسياسات و حسب " مانتزبارغ " فإن التخطيط الإستراتيجي ليس النمط الأكثر فعالية في المحيط المضطرب ويفضل بدله نمط التخطيط التقاولي المبني على الإستراتجيات الناشئة ، و العمل على التكيف أكثر مع هذه الظروف ، و لقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فمنها من أكدت بأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و أداء هذه المؤسسات ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة ، و على العموم يمكن إبراز المحاور الأساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق ما يلي :

- العلاقة الإيجابية بين وجود التخطيط و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- العلاقة الإيجابية بين درجة تعقيد التخطيط الإستراتيجي و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- التخطيط الموجود لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

و تبين خلاصة الدراسات بأن التخطيط الإستراتيجي[1] ليس مسار مستقل بحد ذاته ، و إنما يكون وفق المسار العام لصياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،و قد ثبت بأن الثنائية (التخطيط الإستراتيجي الشكلي ، مخطط الأنشطة المكتوب) يمكن ان تلعب دورا هاما في تحسين فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ولكن عمليا تبين بأن التخطيط الإستراتيجي لا يطبق في هذه المؤسسات ، و يتضح ذلك من خلال بعض الدراسات التجريبية المبينة في الجدول المولي :

[1]Goy herwe . de la mècenitè de poursuivre la recherche sur la pamificationstratigique des PME .p04 .http // www.stratigie – aims .com . le 12 .04 .2005

جدول رقم (04) : بعض الدراسات التجريبية حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الباحث والسنة	أهم نتائج الدراسة
Sexlon et vonukem 1982	25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 175 مؤسسة محل الدراسة لها تفكير إستراتيجي
Slaw .slomon et surrman 1986	60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 135 مؤسسة محل الدراسة تستعين بتسيير المخاطر بينما هناك 30 % من المؤسسات التي تعتمد على التسيير الإستراتيجي
Robinson . logon et salem 1986	التخطيط العلمي أكثر أهمية من التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
Waalewijin et segaar 1963	ضعف التخطيط الإستراتيجيو أغلبية المؤسسات تطبق الموازنات

SOURSE: GOY HERWE .OP . CIT. P10

الإدارة الإستراتيجية :

حتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إرادة إستراتيجية لابد أن يكون [1] :

– المحيط مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و خاصة المحيط القريب وبهذا الشكل عليها أن تنجح في تسيير اندماجها مع المحيط بأفضل ما يمكن .

– صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ترتكز على الرؤية الإستراتيجية لها ، و التي تسمح بالتخلص من القيود التي يفرزها المحيط .

[1] Geolgwegen .op .cit p 108

– تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير سلوكات المقاولات المبدعة ، و التي تسمح بالبحث أو إنشاء أسواق جديدة ،

– لقد سادت فكرة التموقع الحتمي في العديد من التحاليل بعلاقة المؤسسة مع محيطها ، و هذه الفكرة ليست بالضرورة عند الحديث عن إستراتجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،لأن أول مهمة يقوم بها مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي محاولة تكييف إستراتيجيات مؤسسته مع المحيط الذي تعمل فيه ، حيث أن التصرف المتعلق بالإدارة الإستراتيجية يبحث عن نموذج المحيط التنافسي ، من خلال الأعمال الإستراتيجية التي ترتكز على الأسواق و التكنولوجيا ، و هذا ما يجعل الإرادة الإستراتيجية تشارك في تنفيذ الأعمال الاختيارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، من أجل التحرك وفق تحولات المحيط [١]

الرؤية الإستراتيجية كمصدر للإدارة الإستراتيجية :

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والاستمرار في المحيط التنافسي ، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاكها لرؤية إستراتيجية واضحة ، و على العموم فإن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبنون قراراتهم على طباعهم و أحاسيسهم و تصورهم عن الوضعية الحالية والمستقبلية .

و غالبا ما نستعمل الرؤية الإستراتيجية كطريقة للعمل في ضل تغيرات المحيط ، ونقص الإمكانيات المادية و المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فهي تعتبر بديل للتخطيط الشكلي الذي يتميز بالثقل والجهود ، و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك التصورات الذهنية عن المستقبل ، بينما النوايا الإستراتيجية فهي عبارة على الحالة الذهنية التي تعمل على تدريب وتنظيم الإمكانيات لتحقيق الأهداف .

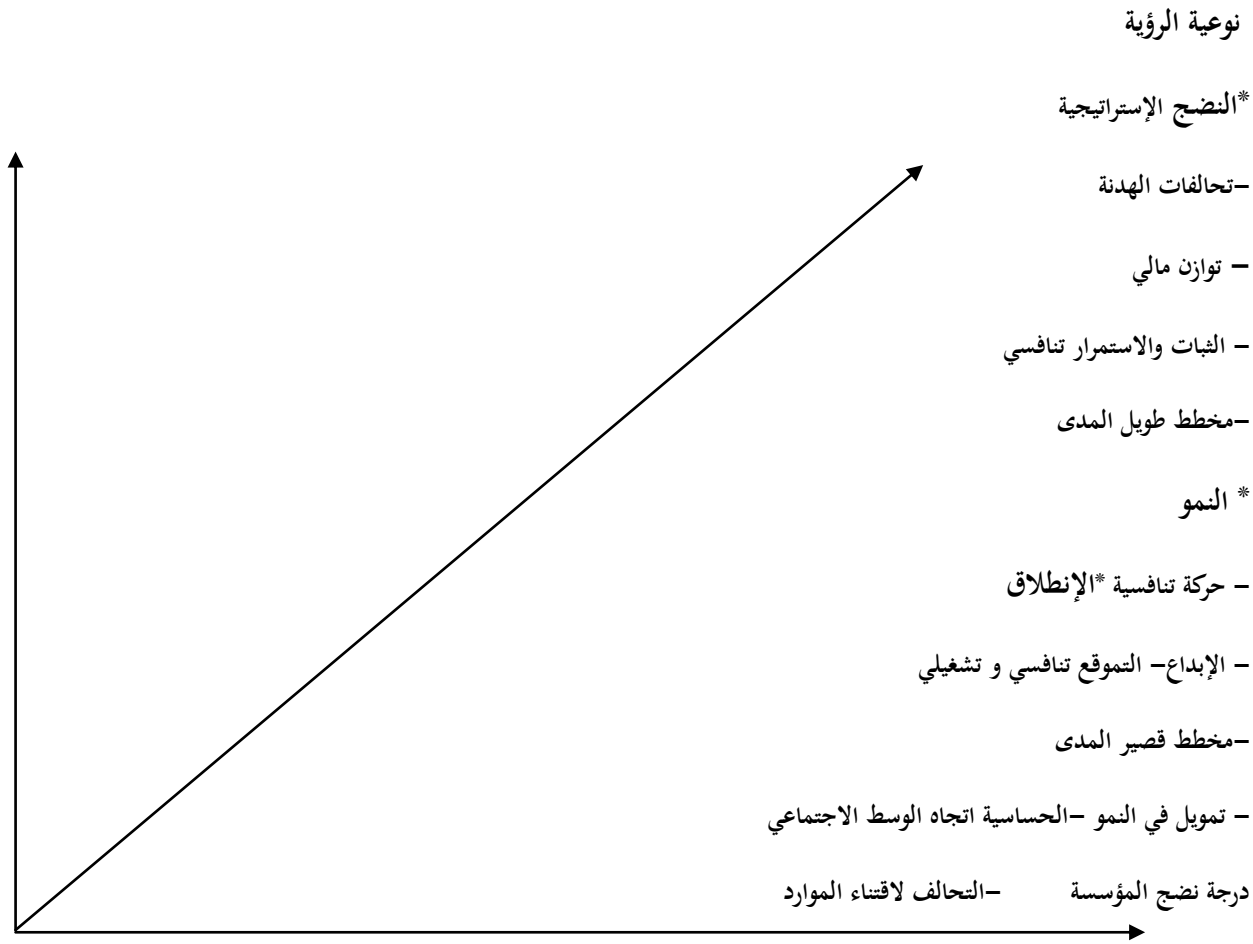
و تعتبر الرؤية الشخصية للمسير هي المرشد العام لإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

بالإضافة إلى ذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمقاولين تخدم الفهم الجماعي للأهداف الإستراتيجية المصاغة ، و هي غالبا ما تشترك مع رسالة المؤسسة لإنشاء المعادلات الأكثر دلالة لتوجه وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وفي إطار هذه الرؤية ، نجد أن تصرفات و أهداف المقاولين راجعة إلى عدة أبعاد منها النمو ، التطور، دخول الأسواق العالمية ، توسيع الموارد البشرية ، القيادة ، التجديد ، الإبداع ، البقاء والاستمرار [٢]

[1] Stephan bourcieu .op .cit p 04

[٢] Boualemaliout .imcitationstratègique et financiers de la PME revue des sciences eqonomiques et de gestion .university de setif .n 03 2004 p31

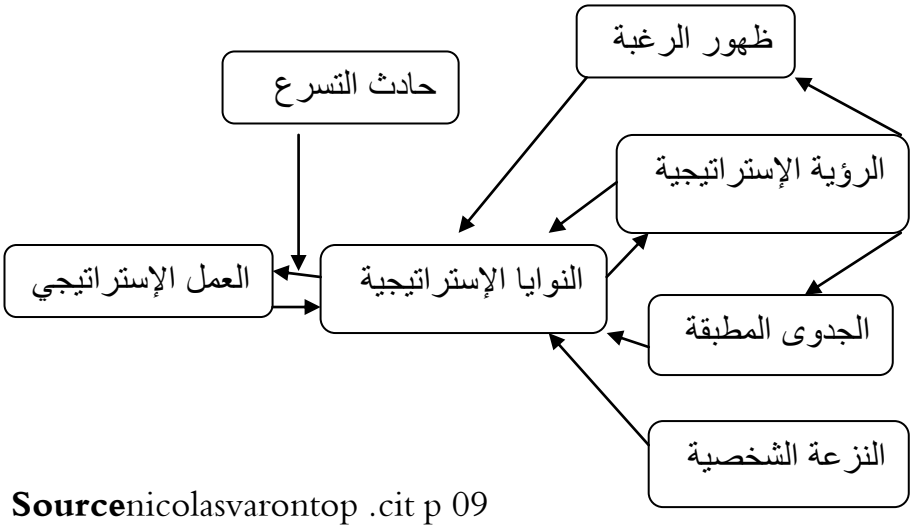
الشكل رقم (06) الرؤية الإستراتيجية للمقاولين:



Source:michel.kalila,managment vuibert edition paris 1994

– إن مفاهيم الرؤية الإستراتيجية والنوايا الإستراتيجية ، تساعد على وصف وتعريف إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شكل رقم (07) : شبكة تحليل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي :



Sourcenicolasvarontop .cit p 09

و لكي تطبقالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التخطيط الإستراتيجي ، فغنه تحتاج إلى مقارنة مميزة تكون وفق المحاور الموالية :[1]

– أفق التخطيط يكون قصير المدى (سنتين على الأكثر)

– عمليات غير شكلية وقليلة الهيكلة .

– حساب الإجراءات المتعلقة بالعوامل الخارجية ، لتحسين القدرات و إنشاء مخطط للنتائج ، و على العموم فإن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و عبارة عن عمليات غير شكلية تحقق بصفة فردية ، بينما نجده العكس في المؤسسات الكبيرة ، أين يكون عبارة عن عمليات شكلية تدرج الأهداف فيها وفق مخطط مكتوب ، و يتحقق وفق نمط النظام الكلي (باعتبار المؤسسة نظام مفتوح) .

الفرع الثاني : التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تساعد الرؤية التقاولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسايرة محيطها ، و هي تظهر بأن التحليل العملياتي لهذه الحالة و هو بسيط الوصف من جانب المقاول ، و من ذلك يمكن الكشف بأنه لا يجب النظر إلى المقاولة كعملية إنشاء للمؤسسة بل كعملية إستراتيجية توجه لتغيير سوق المؤسسة ، و لهذا نستعمل مصطلح التوجه التقاولي[2]

و في إطار توضيح التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نورد بعض المفاهيم المتعلقة بهذا التوجه

المقاول :يعتبر مفهوم المقاول من بين أكثر المفاهيم التي وقع الجدل حولها ، بالإضافة إلى أنها مكلف بإدراك التحليل الإستراتيجي ، فهو المحرك للعمليات المعقدة والتي تشمل المراحل الأربعة ، التدريب ، النضج و القرار ، العملية النهائية .

المقاولة :يرجع ظهور المقاولة على العموم إلى مشاكل الإنشاء ، المنشأ ، الانطلاق ، الإبداع ، رأس المال المخاطر ، أنواع المؤسسات المصغرة ، و الفصل أكثر فأكثر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ظواهر العولمة والعالمية واختلاف الثقافات ، و نوعية التطبيق في وسائل التسيير .

– و ينظر للمقاولة كسلوك مغاير تماما عن التسيير الإستراتيجي ، ذلك أن التسيير الإستراتيجي يخدم ظروف الأعمال التقاولية ، و كون المقاولة شديدة التطور و فهي تتناسب مع الاقتصاد الجديد .

– إن اقتحام منطق النوايا التقاولية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوضح من خلال

[1] Geolgueguem op cit p136
[2] Geolgueguemop .cit . p136

النقاط التالية [1]

– قرب المسيرين أكثر فأكثر من الاستعدادات لهذه المقارنة و ذلك بفضل تكوينهم و المعلومات التي بحوزتهم حظوظا عن طريق الملتقيات و المؤثرات العلمية .

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

– إلزام العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق معايير الأعمال التنظيمية ، تقصيرات المسيرين و خاصة الأخطاء التي يرتكبها الملاك .

– و وفق هذا التفكير فإن منطق التفاؤل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أدواة و نماذج التحليل المستعملة في هذه المؤسسات يجب دراسة الخصائص يجب دراسة الخصائص التي يتمتع بها المسير ، و هنا يوجد نوعين من المسيرين : المالك المسير ، المسير المالك .

فالمالك المسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو المؤسس والمالك لها ، والذي يقوم بتسييرها انطلاقا من مؤهلاته وقدراته الخاصة ، و بذلك فهو يقوم بجميع أوجه النشاط الإداري و نظرا لما يتميز به مالك المؤسسة من اندفاع و إبداع ، و تحمل المخاطر فإن كل ذلك قد يجعل العملية التسييرية لا تستحوذ على اهتماماته ، بالقدر الذي يسعى لتحقيق الأرباح المنشودة نتيجة نجاح المشروع .

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

و على العموم فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى المنطق التقاولي تكون قابلة للتطبيق مع الطرق الإستراتيجية ، و الخيار الإستراتيجي بين هذه الطرق ليس فقط مشروط بطبيعته الثنائية (موارد ، كفاءات) ولكن أيضا بالموقع التنافسي ومنطق النوايا للمسير .

الفرع الثالث : الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تلخيص التوجهات السياسية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

– تمييز المنتجات

– الإستراتيجيات المختلطة

[1] Michel marchimay . pour une approche entrepreneuriol la dunamique ressources – compeloncess .op .cit p 109

- السيطرة عن طريق التكاليف والأسعار

- الإبداع

- التموقع وتسيير الجودة

و وفقا لدورة حياة المؤسسة فإن إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون كما يلي :[1]

- المؤسسات التي تكون في مرحلة الانطلاق تتبع إستراتيجية التمييز و الإستراتيجية 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 .

و على العموم يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي :

1) إستراتيجية التقاول :

تمثل إستراتيجيةالتقاول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الإطار العام الدافع للتقاول في إطار العمل الجماعي وترتكز هذه الإستراتيجية على تطوير و تنمية الكفاءات ، في إطار تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة ، بأسرع وقت و أفضل من المنافسين عن طريق الإبداع ، و توضح تركيب العمل المخطط و أنشطة التقاول ، و هي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الإستراتيجي للسير .

2) إستراتيجية التموقع :

تسعى هذه الإستراتيجية للمحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفق مجال المحيط ، و كذلك المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد و الكفاءات الخاصة بالمؤسسة ، و المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تسعى دائما للحفاظ على استقرارها الداخلي و زيادة على ذلك فهي تبحث على تركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن وتتبنى منطق التنويع ، و وفق هذا المنطق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تتجه إلى إتباع إستراتيجية ترتكز على المعرفة الجيدة بالمهنة ، وبهذا فهي تقابل إستراتيجية الفجوة السوقية .

[1] Boualemaliouat .op .cit p37

3- إستراتيجية المقاطعة :

إن الاستعدادات للتغيرات 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 و ينشأ على المصادر الجديدة للقيمة ، وكذلك لا يستطيع حماية الخبرات والمعارف الخاصة بالمؤسسة ، و تسمح إستراتيجية المقاطعة للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية ، و احتلالها مكانة رئيسية في السوق ، و تكمن هذه الإستراتيجية في بناء مجالات تنافسية جديدة للمؤسسة و استمرار حصولها على العوامل الأساسية للنجاح في القطاع الصناعي .

تشبه هذه الإستراتيجية كثيرا الإبداع الإستراتيجي ، الذي يغير المنافسة ويشترك في سبب تأجيل النموذج الاقتصادي الشائع ، و ذلك بسبب أن تطابق الموارد المأخوذة من المؤسسة غير كافي مع إمكانيات تطور المحيط ، و غالبا تكون المقاطعة مصدر للإبداعات التكنولوجية الكبرى و وذلك عن طريق المدخلات الجديدة في القطاع بشكل اختياري .

4 – إستراتيجية التحالف :

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها و التي لها كفاءة مكملة ، و تستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة ، والمعنية أساسا بالوظائف اللوجيستيكية كالنقل ، التخزين ، الإنتاج ...الخ [1] .

و في هذا السياق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلل من أهمية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف و إستراتيجية التمييز ، و الهدف من هذا السلوك هو التوجه نحو الحصول و استعمال الكفاءات والموارد الأولية المتعذر الحصول عليها ، بسبب حجم هذه المؤسسات .

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

المطلب الثاني :

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و آليات ترقيتها في الجزائر :

إن المجهودات التي ما فتأت تبذلها وزارة الصناعة و المناجم ، أدت إلى تحسين نسبي في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مقارنة بعددها في السنوات الماضية ،

[1] Alice guilhom .michel .well . les dèmarchesqualitèenPME . p14 .http/www.stratigi.jims.com le 08/05/2005

حيث سجلت في نهاية 20016 زيادة بنسبة 9.42% مقارنة بـ 2015 ، حيث كان عددها في 2015 9345692 مؤسسة ، و 1022621 مؤسسة [1] 2016 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (05) تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 2015 و 2016

السنة	2015	2016	النسبة %
العدد	934569	1022621	%9.45

من إعداد الباحثين بالاعتماد على النشرية الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول : تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

اختلفت الأرقام وتضاربت الإحصائيات المقدمة من قبل الهيئات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و في تحديد العدد الحقيق لهذه المؤسسات في الجزائر ، و ذلك بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها هذه الهيئات في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة ، و إلى التصريحات الخاطئة التي يقدمها أصحاب المؤسسات عن عدد المستخدمين لديهم من جهة أخرى .

الأمر الذي جعلنا نعتمد على معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و والذي يبين أن عددها في السنوات الأخيرة الماضية كان كما يلي:

في 2015 بلغ عددها 334569 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، أما في سنة 2016 فقد ارتفع عددها ليصل إلى 1022621 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، أي بزيادة قدرة بـ 9.42 % ، وبلغ عدد مناصب الشغل المباشرة 2371020 منصب شغل في سنة 2015 ، منها 2327293 في القطاع الخاص و 43727 في القطاع العام ، أما سنة 2016 فقد ارتفع عدد مناصب الشغل المباشرة ليصل إلى 2511674 منصبا في القطاع الخاص و 29024 في القطاع العام ليبلغ الإجمالي سنة 2016 : 2540698 منصب .

و الجدول الموالي يوضح تطور الوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2015 .2016)

[1] Ministère de la PME . et de l artisant (dzis) op .cit . p07

– جدول رقم (06) تطور عدد الوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2016.2015

النوع	2015		2016		التطور %
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
الخاصة					
العمال	1393256	58.75	1489443	58.62	6.90
أصحاب العمل	934037	39.40	1022231	40.23	9.44
المجموع	2327293	98.16	2511674	98.86	7.92
العامة	43727	1.84	29024	1.14	3.62
المجموع العام	2371020	100	2540698	100	7.16

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و عند دراسة هذه المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي نجدها متوزعة كالآتي خلا سنة 2016 [1]

– الأشغال العمومية 174848 مؤسسة خاصة و 28 مؤسسة عامة

– الخدمات العمومية 302564 مؤسسة خاصة و 81 مؤسسة عامة

– الصناعة 89597 مؤسسة خاصة و 97 مؤسسة عامة

– الطاقة والمناجم 2767 مؤسسة خاصة و 03 مؤسسات عامة

– الفلاحة 6130مؤسسة خاصة و 1819 مؤسسة عامة

و يمثل قطاع الخدمات نسبة 52.52 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متبوعا بقطاع الأشغال العمومية بنسبة 30.34% ثم يليه قطاع الصناعة بنسبة 15.50% ، و الطاقة والمناجم بنسبة 0.48% و قطاع الفلاحة بنسبة

[1] مرجع سابق ص 10 (minister de la PME .P10)

1.10% و بلغ إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة ، الخاصة في هذه القطاعات 576296 مؤسسة في سنة 2016 كما هي مبينة في الجدول التالي .

– الجدول رقم (07) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ميدان النشاط 2016

القطاع	مؤسسات خاصة	مؤسسات عامة	المجموع	النسبة %
الفلاحة	6130	181	6311	1.10
الطاقة و المناجم	2767	3	2770	0.48
الأشغال العمومية	174848	28	174876	30.34
الصناعة	89597	97	89694	15.56
الخدمات	303564	81	302645	52.52
المجموع العام	575906	390	576296	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على النشرية الإحصائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما في ما يخص التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات نجد المنطقة الشمالية تضم 400615 مؤسسة [1] و تمثل 69.56% و بلغ عددها في الهضاب العليا 125696 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة 22.83% و في الجنوب بلغ عددها 49595 مؤسسة بنسبة تمثل 8.61% من المجموع ، والجدول التالي يوضح ذلك

– الجدول رقم (08) التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2016

المنطقة	العدد	النسبة %
الشمال	400615	69.56
الهضاب العليا	125696	21.83
الجنوب	49595	8.61
المجموع	575906	100

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نشرية وزارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

[1] مرجع سابق (ministere de la PME P11)

الفرع الثاني :

مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

على الرغم من أهمية دور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني و الاهتمام المتزايد الذي توليه مختلف القطاعات الاقتصادية ، بهذه المؤسسات وتطبيق الكثير من الإجراءات التحفيزية ، إلا أنها ما زالت تواجه العديد من المشاكل التي تعترض طريقها و يمكن حصرها في ما يلي :

– مشاكل تنظيمية و إدارية :

تتأثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية ، فتعدد مراكز اتخاذ القرار ، و الآجال الطويلة التي تستغرقها معالجة الملفات ، و تفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية ، بالإضافة إلى عدم استقرار النصوص التنظيمية وكلها عوامل تحد من قدرات المؤسسات على العمل ، و الانطلاق لمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق .

إن صعوبة الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول المشروع ، إضافة إلى التباطؤ الإداري ، يظهر بأن المشكل هو مشكل ذهنيات [1] ذلك أن سرعة حركية اتخاذ القرارات و إصدار النصوص التنظيمية ، لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية .

– مشاكل التمويل :

تعد مشكلة التمويل من أهم وأخطر المشاكل التي تعترض تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، وخاصة التمويل المصرفي التقليدي ، الذي يتميز بمحدوديته المتعلقة بالتكاليف و الضمانات ، و الصيغ والإجراءات وكذا محدوديته المتعلقة بالحجم [2].

– مشاكل متعلقة بالعقار الصناعي :

من بين المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطةفي انجاز وتنمية المشاريع الاستثمارية نجد مسألة العقار الصناعي ، فقبول منح الأراضي المخصصة للاستثمار أو الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات ، ونقص الموارد المالية لدى

[1] محمد الهادي مباركي ، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية ، الملتقى الوطني الأول حول مؤسسات صغيرة ومتوسطة و دورها في التنمية ، كلية الاقتصاد ، جامعة الأغواط، 8.9أفريل 2002 ص23

[2] صالح صالحي ، مصادر و أساليب تمويل المشاريع ، دورة تدريبية دولية حول تمويل مشروعات صغيرة ، كلية اقتصاد ، جامعة سطيف 25. 28 ماي 2003 ص 5. 6

الجماعات المحلية ، لتعويض المالكين الأصليين للأراضي ، كلها أمور تحد من تطوير المؤسسات ، بالإضافة غلى مشكلة عقود الملكية والتي لا تزال قائمة في الكثير من جهات الوطن و والتي أدت إلى تفاقم مشكل العقار الصناعي [1]

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

– الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و التي تؤدي إلى تعدد الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي .

– قدم نمط التسيير حيث أنأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،تمتاز بأنماط تسيير لا تتماشى وتطورات الاقتصاد التنافسي ، أين تشكل الجودة الشكل 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 .

– صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية وانعدامها أحيانا مما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار .

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

الفرع الثالث : آليات ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

في سياق تحديات النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، و ما طبعته من تحولات على أكثر من صعيد أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا حقيقيا للتنمية الدائمة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي ، باعتبارها تمثل قطاعا منتجا للثروة ، و فظاءا حيويا يخلق فرص العمل ، و يشكل القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الإطار المرجعي لوضع جميع الآليات و حيث قدم هذا القانون تدابير المساعدة و الدعم لترقية هذه المؤسسات و ذلك وفق المادة الحادية عشر منه [2]

[1] سعدان شبايكي ، معوقات تنمية مؤسسات صغيرة ، ملتقى دولي حول مؤسسات صغيرة ، كلية اقتصاد جامعة الأغواط 8.9 أفريل 2002 ص03
[2] المادة 11 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– ترقية المناولة والشراكة :

تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكتيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني وتدعيما للتنظيم الموجود لنشاط المناولة ، تم تأسيس مجلس وطني لترقية المناولة [1] يلتقي فيه المناولون والشركات الصناعية الكبرى ، لتنمية المناولة الصناعية ، و تعزيز عملية الشراكة بين القطاع الوطني الخاص والعام، و تتمثل المهام الرئيسية له في ما يلي :

– اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق الاندماج الوطني

– تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمناولة .

– تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة .

– تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين قدراتها التنافسية :

إن مسألة تأهيل المؤسسات تقودنا بالضرورة إلى الحديث عن تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ، ذلك أن عالمية التغيرات والتبادلات الحاصلة في الميدان الاقتصادي في ضل هيمنة التجمعات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية ، تفرض على السلطات العمومية إيجاد الطرق الحديثة والناجعة في عملية التأهيل ، و التي لا تقتصر على حل مشاكل المؤسسات فحسب ، بل تتعدى إلى المحيط الاقتصادي ككل ، و لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ، أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات ، بقيمة مليار دينار جزائري سنويا إلى غاية سنة 2013 [2]

– التعاون الدولي :إن التطورات الاقتصادية التي شهدها العالم بصفة عامة ، و التحولات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة خاصة ، و كذا 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 و توجيهها نحو العملية الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسات و بالتالي تطوير الاقتصاد الجزائري ككل [3] .

[1] المادتين 20. 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
[2] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
[3] خميسي نويوة نحو تعميق التشاور مع الهيئات المحلية ، مجلة فظاءات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد : 1 ص 07

ترقية التشاور :

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 و مناقشة مختلف المشاكل التي تعيق تنمية هذا القطاع ، من خلال لجان تقنية تجتمع دوريا لتساهم في تقديم المقترحات للسلطات العمومية ، قصد إعداد الخطط الإستراتيجية لترقية القطاع ، وتنصيب مختلف الهياكل التنظيمية ، وهذا تطبيقا للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و خاصة في المادة 25 منه [1] و هذا بهدف ضمان حوار دائم بين السلطات العمومية و الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين .

تطوير آليات التمويل :

و ذلك باستخدام أساليب تمويلية جديدة غير التقليدية ، تكون ذات فعالية من جهة ، ولها القدرة على تعبئة المدخرات من جهة ثانية ، ولبلوغ ذلك يجب [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 .
- تطوير وتحديث النظام المصرفي الجزائري ككل .
- إنشاء صناديق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- لا مركزية قرار منح القرض المتواجد بالجزائر العاصمة ، وتفويض وكالات جهوية لتسريع وتبسيط الإجراءات .

تطهير العقار الصناعي وتنظيمه :

يتميز العقار الصناعي بالجزائر بالفوضى وسوء التسيير والافتقار إلى الخبرة التنظيمية، و لإنهاء الفوضى في توزيع واستعمال الأراضي و القواعد العقارية من أجل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يجب مراجعة سياسة تسيير الوعاء العقاري

[1] المادة 25 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
[2] خميسي نويوة مرجع سابق ، ص 23. 24

والصناعي ، و إعداد سياسة مبنية على الشفافية ، و كذا 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] قويقع نادية ، إنشاء وتطوير المؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ، الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي كلية علوم اقتصادية ، جامعة سطيف ، 8. 9 مضي 2004 ص 144

خلاصة الفصل الثاني:

إن تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، يتطلب إعداد إستراتيجية تحمل في طياتها ، محاور تهتم بالتكفل بانشغالات القطاع و من أهم هذه المحاور نجد :

- ترسيخ ثقافة التقاول وغرز روح المبادرة في المجتمع

- تنويع وتكثيف نسيج المؤسسات

- و ضع هيئات لا مركزية ملائمة للمحيط المؤسساتي والاقتصادي الجديد .

- تكريس الحوار والتشاور بين السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين

- وضع تشريع مرن وملائم يتماشى مع التغيرات المحلية و الدولية ، يستجيب لتطلعات وطموحات المؤسسات .

- إنشاء منظومة إعلامية اقتصادية حديثة وناجعة .

- متابعة سياسة تخفيض الأعباء الجبائية لفائدة مؤسسات القطاع .

- استثمار الذكاء في إنشاء المؤسسات القادرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة .

و حتى تعمل هذه الإستراتيجية على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لابد أن تتحقق العديد من العوامل أهمها :

- إتباع أساليب عملية محددة لصياغة الرسالة والإستراتيجية والسياسات والإجراءات و البرامج .

- تشجيع التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و العمالة .

- توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم أنشطة هذه المؤسسات و احتياجاتها ، ودراسة نقاط القوة والضعف داخل هذا القطاع ، و دراسة الفرص والتهديدات التي تحيط بها ، و ذلك لإعداد الصياغة الصحيحة لإستراتيجية دعم وتطوير هذه المؤسسات .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة المتوسطة في المدية

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصلين السابقين ، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، و ذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من الصناعات* في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مع إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

يتعلق بحثنا بأهمية وشروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، الذي يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات ، للبحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج.

فبعد ما قمنا بتحديد المنهج العملي المتبع لدراسة هذا البحث ، نقوم في هذا الفصل بتحديد الأداة الأساسية المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستعملة . إضافة إلى تحديد مجال الدراسة و اختيار العينة ، ثم القيام بعرض وتحليل البيانات .

*الصناعات الصغيرة و المتوسطة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي لذلك نستخدم في هذا الفصل مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدلالة على الصناعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المبحث الأول :

الجانب المنهجي للدراسة الميدانية :

يتطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة [1] و تفرض طبيعة الموضوع و خصوصيته انتقاء الأداة أو الأدوات المساعدة على جمع البيانات .

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة

و في موضوع بحثنا المتعلق بأهمية وشروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنعتمد على الاستمارة أساسا لجمع البيانات، التي تتلائم مع طبيعة هذا الموضوع .

الاستمارة :

تعتبر من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات ، و تعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة ، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته [2]

و قد تم الاعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع ، من خلال توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المدية .

– تم الاعتماد في إعداد هذه الاستمارة على إشكالية الموضوع و فرضياته ، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة المرتبة ، ترتيبا علميا وفق الخطة و منهج الموضوع ، حيث تم في البداية إعداد استمارة شملت (34 سؤالا)

منظما ومبسطا ليسهل على المبعوثين فهمها والإجابة عليها و بعد ذلك عرضها على الأستاذ المشرف و أستاذين من جامعة المدية ، لإعطاء ملاحظاتهم وتوصياتهم تفاديا للأخطاء التقنية والمنهجية التي يمكن الوقوع فيها ، و بعد تقديم الأساتذة ملاحظاتهم حول هذه الاستمارة تم القيام بتعديل طفيف ، في بعض الأسئلة وهذا بغرض إعدادها في شكلها النهائي كما يوضحه نموذج الاستمارة (**الملحق رقم** 01)

حيث تضمنت الاستمارة النهائية (34 سؤالا) تضمنت الأسئلة من 1–3 خاصة بالبيانات الشخصية ، و هي موجهة إلى مسؤول المؤسسة أو مديرها مع دوافع اختياره مجال النشاط ، والإطار الذي تم إنشاؤها من خلاله ، وتضمنت كذلك أسئلة تمحورت كما يلي :

[1] ربحي مصطفى عثمان ، محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) دار صفاء عمان ، 2000 ، ص 81
[2] أحمد حلمي جمعة و آخرون ، أساسيات البحث العلمي في علوم اقتصادية و إدارية و مالية ، دار صفاء طبعة أولى ، عمان 1999 ص 180

المحور الأول (من السؤال الخامس إلى غاية السؤال الخامس والعشرون) شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المحور الثاني : يضم السؤال الرابع والأسئلة من السادس والعشرون إلى غاية السؤال الرابع والثلاثون : وجود رؤية إستراتيجيةالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و أهمية التسيير الإستراتيجي لهذه المؤسسات .

أساليب التحليل المستخدمة :

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها ، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها كالآتي :

- برنامج خاص في الإعلام الآلي (spss) [٣]

- تبويب البيانات وجدولتها في جداول

- تحليل وتفسير البيانات المبوبة و المجدولة و ربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات ، بربط النتيجة بالسبب و تحليل العناصر وفقا للأبعاد و الجوانب الظاهرة والخفية .

و لقد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين اثنين :

الأسلوب الكمي :حيث تم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (تكراراتمطلقة ، نسب مؤوية) و ذلك لإحصاء إجابات المبحوثين عن الأسئلةالمقترحة ، هذا غلى جانب استخدام بعض الأساليب الإحصائيةلإعطاء صورة واضحة عن نقاط التركيز ، مستخدمين في ذلك مقاييس النزعة المركزية ، حيث أنه عند تفحص مجموعة من البيانات الإحصائية ، نلاحظ أن هذه البيانات تميل للتمركز حول قيمة معينة ، و يسمى هذا الميل نحو تلك القيمة بالنزعة المركزية ، لهذه البيانات [٤]

أ) الوسط الحسابي المرجح :كان استخدامه في الأسئلة المصاغة وفقا لمقياس " ليكرت" (الأسئلة ذات خمس مستويات) حيث يتم وضع وزن لكل مستوى من المستويات الخمس ، و يتم ترجيح القيم بما يتناسب و أهمية كل منها و بالتالي نستخدم الصيغة التالية :[٥]

حيث $\bar{x}$: الوسط الحسابي المرجح

Xi: وزن كل مستوى

$$\bar{x}=\frac{\sum xi * fi}{\sum fi}$$

[٣]تم استعمال برنامج spss(الإصدار 8.0) في عملية التحليل الإحصائي
[٤]صالح رشيد العقيلي : سامر محمد الشايب ، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss دار الشروق ، عمان الطبعة الأولى 1998ص57
[٥]أحمد حلمي جمعة و آخرون و مرجع سابق ص216

Fi: التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum fi$: مجموع التكرارات للمستويات

h: عدد المستويات

إضافة إلى استخدام المنوال و الذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة [٦]

كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت لوصف درجة ابتعاد أو تشتت القيم حول وسطها الحسابي ، لمعرفة القيم التي ترتكز حولها (الأخرى) و أكثر هذه المقاييس شيوعا نجد الانحراف المعياري الذي يقيس قرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي كما يقيس درجة تشتتها ، وعند استخدام مقياس " ليكرت" في الأسئلة يكون حساب صيغة الانحراف المعياري كما يلي :

$$S= \sqrt{\frac{\sum (xi - x)^2 * fi}{\sum fi - 1}}:$$

حيث s: الانحراف المعياري

X: الوسط الحسابي المرجح

Xi:وزن كل مستوى

Fi: التكرارات المقابلة لكل مستوى

h: عدد المستويات(الأوزان)

الأسلوب الكيفي :

يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية و تفسيرها اعتمادا على الجانب النظري

المطلب الثاني : مجالات الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني :

تعتبر ولاية المدية من الولايات الوسطى ، تتربع على مساحة قدرها 8700كم ^{2} ،تضم إداريا 64بلدية و19دائرة،يحدها شمالا ولاية البليدة وجنوبا ولاية الجلفة ومن الشرق ولايتي المسيلة والبويرة وغربا ولاية عين الدفلى وتسمسيلت ،تعتبر همزة

[٦] رشيد زرواطي مرجع سابق ص 216

وصل بين الساحل والهضاب العليا جاء اختيارنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطةالصناعية لعدة اعتبارات كونها عامل مهم في خلق مناصب الشغل وحلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات الأخرى

– أما اختيارنا لمجال الدراسة في ولاية المدية فقد جاء بناءا على الاعتبارات التالية :

– نظرا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية

– تعتبر هذه المؤسسات حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات .

– تعتبر عامل لتوفير مناصب الشغل

2– المجال الزمني :

يعتبر المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ، ثم الخروج بنتائج و إجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة ، و عموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من شهرين ، انقسمت إلى ثلاثة مراحل أساسية :

المرحلة الأولى : تم خلالها إعداد الاستمارة الموجهة إلى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد استغرق ذلك قرابة أسبوعين لصياغتها في شكلها النهائي ابتدءا من 2018/04/01 إلى غاية 2018/04/12

المرحلة الثانية : تم خلالها توزيع الاستمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بولاة المدية ، و استغرقت مدة من 2018/04/14 إلى غاية 2018/04/20

المرحلة الثالثة :و فيها بدأت عملية تحليل البيانات و تفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة ، وذلك انطلاقا من 2018/04/25

إلى غاية 2018/05/05

2– عينة الدراسة :

تصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع محل الدراسة ، و عند اختيارنا لعينة البحث ، واجهنا مشكلة حجم العينة الكافي ، والدال على أفراد المجتمع الكلي ، و الذي يعكس ثقة النتائج عليها .

و باعتبار أن مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متجانس ، و أن هذه المؤسسات تنشط في نفس المحيط الاقتصادي و الاجتماعي ، و مراعاة منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها ، فضلنا أن يكون حجم العينة يمثل أكبر عدد ممكن من المؤسسات ، حيث تم توزيع 29 استمارة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات الميدانية

يعتبر عرض وتحليل البيانات الميدانية أهم خطوة في الدراسة ، فهي تترجم إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن التساؤلات المطروحة حول واقع و أهمية التسيير الإستراتيجي في هذه المؤسسات بالاستعانة ببرنامج spss

المطلب الأول : تقديم المؤسسات محل الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على الصناعات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية المدية ، حيث نجد أن نوع النشاط إنتاجي لمعظم المؤسسات المستجوبة ، و نجد أن الطبيعة القانونية فغالبيتها محصورة في شركات ذات مسؤولية محدودة (sarl) و ذات الشخص الوحيد .

عند دراستنا لعينة البحث المشكلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، نجد انها مشكلة من ثلاثة أصناف حيث نجد أن 38 % من المؤسسات محل الدراسة تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والتي تضم 10 عمال إلى 49 عامل ، و نجد 31% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات مصغرة والتي تشغل من عامل واحد إلى 9 عمال ، كما نجد أن المؤسسات المتوسطة تمثل نسبة 31% بعدد عمال يتراوح من 50 إلى 250 عامل ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) تصنيف المؤسسات محل الدراسة:

الفئات	العدد	النسبة المئوية %
مصغرة	9	31
صغيرة	11	38
متوسطة	9	31
المجموع	29	100

المطلب الثاني : عرض بيانات الاستمارة :

نضع fi: التكرارات المشاهدة

%: النسبة المئوية

X1: وزن كل مستوى

$\bar{x}$: الوسط الحسابي المرجح

S: الانحراف المعياري

1 – عرض البيانات الشخصية لمسؤولي المؤسسات

1–الجنس

الجدول رقم (10) إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال الأول

الجنس	Fi	%
ذكر	25	86.20
أنثى	04	13.80
المجموع	29	100

2– العمر :

الجدول رقم (11) إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال الأول

العمر	Fi	%
أقل من 80 سنة	07	24.13
من 31 إلى 40 سنة	10	34.48
أكثر من 40 سنة	12	41.39

3– المستوى التعليمي :

الجدول رقم (12) إجابات مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال الأول

المستوى	Fi	%
بدون مستوى	08	27.58
ثانوي	09	31.03
جامعي	12	41.39

بعد عرض الجداول التي تبين المعلومات الشخصية لمسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، نجد أن معظمها ذات طابع ذكوري بنسبة86.20% و 13.80% للنساء ، و في ما يخص العمر نجد أن من يفوقون سن 40 سنة يمثلون 41.39% و من يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة يشكلون 34.48% ، و نسبة 24.13 % لمن لا يتجاوز سنهم

30 سنة ، و في ما يخص المستوى التعليمي فيمثل الجامعيون نسبة 41.39% و ذوي المستوى الثانوي 31.03 %، أما من هم دون المستوى فيشكلون 27.58%

السؤال رقم 02 : ما هي دوافع اختيار مجال النشاط ؟

الجدول رقم (13) : إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال الثاني

الجواب	التكرار	النسبة المئوية %
هوامش الربح بالقطاع عالية	04	13.80
عدد المنافسين قليل في القطاع	05	17.24
وجود تشجيعات من طرف الدولة	07	24.13
العلاقة مع تخصصكم	09	31.03
أخرى	04	13.80
المجموع	29	100

يتبين من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المؤسسات محل الدراسة أدلو بأن الدافع الحقيقي لاختيار دافع النشاط راجع إلى علاقة المشروع مع تخصصهم بنسبة 31.03 % في حين صرحت 24.13 % من المؤسسات أن دافعهم لاختيار مجال النشاط راجع للتحفيزات التي تقدمها الدولة ، يليه 17.24 % أرجعوا اختيارهم لقلة المنافسين في القطاع ، في حين أرجعت باقي المؤسسات دوافع اختيارها لمجال النشاط لارتفاع هوامش الربح بنسبة 13.80% .

السؤال رقم 03 : في أي إطار تما إنشاء المؤسسة ؟

الجدول رقم (14) **إجابات** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 03

الجواب	التكرار	النسبة المئوية %
في إطار خاص	13	44.83
في إطار ensej	10	34.48
أخرى	06	20.69
المجموع	29	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التي أنشأت في إطار خاص تشكل نسبة 44.83 %و المؤسسات المنشاة في إطار ensej بلغت نسبتها 34.48% من المؤسسات المستجوبة ، في حين بلغت نسبة المؤسسات المنشأة بطرق أخرى 20.69% .

السؤال رقم 04: هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 5 سنوات؟

الجدول رقم (15) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 04

الجواب	fi	%
نعم	16	44.83
لا	16	55.17
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه تقارب نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك صورة مستقبلية عن نشاطها بعد 05 سنوات ، مع تلك التي لا تمتلك صورة عن نشاطها بعد 05 سنوات ، بنسبة 55.17% للمؤسسات التي لا تمتلك صورة عن نشاطها المستقبلي و 44.83% للمؤسسات التي تمتلك هذه الصورة .

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

الجدول رقم (16) : إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم05

الجواب	Fi	%
نعم	24	82.76
لا	05	17.24
المجموع	29	100

يتضح من الجدول أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بصياغة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ، و ذلك بنسبة 82.76% و نسبة 17.24% لا تقوم بصياغة أهدافها .

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

الجدول رقم (17) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 06

الجواب	Fi	%	xi	x	s
دائما	0	0	1		
معظم الوقت	8	33.33	2		
أحيانا	14	58.33	3	2.79	0.72
نادرا	1	4.17	4		
ولا مرة	1	4.17	5		
المجموع	24	100			

تلاحظ من الجدولان البيانات تتمركز حول قيمة واحدة التي وزنها 3(x=2.72) و هي أحيانا وذلك بنسبة 58.33% و بما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة (s=0.72) ذلك بدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغير ، أي أن القين تبتعد 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 فإن هناك 58.33%من المؤسسات أهدافها المصاغة تتحقق أحيانا و نجد أن 33.33% من المؤسسات أكدت بأن أهدافها المصاغة تتحقق في معظم الأوقات ، بينما اعتبرت 4.17 % أهدافها نادرا ما تتحقق و ذهبت 4.17 %إلى عدم تحقق أهدافها .

السؤال رقم 06 ك هل تجدون أنفسكم مضطرين لتعديل الخطة ؟

الجدول رقم (18) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 06

الجواب	Fi	%	x	x	s
دائما	3	10.34	1		
معظم الوقت	06	20.70	2		
أحيانا	17	58.62	3	-2.79	-1.01
نادرا	0	0	4		
ولا مرة	3	10.34	5		
المجموع	29	100			

يبين الجدول أن تمركز البيانات حول قيمة واحدة(x=2.79) تقابل المستوى الثالث وذلك بانحراف معياري (s=1.01)

الذي يبين بأن تشتت القيم حول وسطها الحسابي كبير نوعا ما ، حيث نجد 58.62% من المؤسسات مضطرين لتعديل أهدافهم الموضوعة أحيانا ، بينما هناك 20.70%منهم مضطرين لتعديلها معظم الوقت ، أما البقية فمنهم 10.54% يقومون بتعديلها دائما ، و 10.34% أبقوها دون تعديل .

السؤال رقم 07: هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة ؟

الجدول رقم (19) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 07

الجواب	Fi	%
نعم	18	62.07
لا	11	37.93
المجموع	29	100

نلاحظ أن أغلبية المؤسسات يمتلكون خطة تنمية إستراتيجية بنسبة 62.07%و الباقي تنعدم منها الخطة و تمثل نسبة 37.93%.

في حالة الإجابة بنعم عن السؤال رقم 06، ما هو مدى الخطة الموضوعة ؟

الجدول رقم(20) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 07

الجواب	fi	%
أقل من سنة	4	22.22
من 01 سنة إلى 5 سنوات	14	77.78
أكثر من 5 سنوات	0	0
المجموع	18	100

يوضح الجدول أن الأغلبية من المؤسسات ، تمتلك خطة تنمية إستراتيجية بنسبة 77.78 % على المدى المتوسط (من سنة إلى 05 سنوات) بينما 22.22% من المؤسسات ذات المدى القصير للخطة الموضوعة ، أما المدى الطويل للخطة لا تنتهجه أي مؤسسة .

السؤال رقم 08 هل تتأثر مؤسستكم بتغييرات المحيط الذي تنشط فيه ؟

الجدول رقم (21) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 08

الجواب	fi	%	xi	x	S
دائما	11	37.94	1		
معظم الوقت	9	31.03	2		
أحيانا	9	31.03	3	1.93	0.84
نادرا	0	0	4		
ولا مرة	0	0	5		
المجموع	29	100			

نلاحظ أن كل المؤسسات ترى بأنها تتأثر بتغييرات المحيط ، و تختلف درجة تأثرها به، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمتين (1.93+0.84) و'1.93-0.84) أي المستوى الثالث (2.76) الممثل لتأثر المؤسسات أحيانا بالمحيط ؟، و المستوى الأول (1.09) الممثل للتأثر الدائم وبالتالي فإن هناك 37.94 % من المؤسسات تتأثر بالمحيط وتغيراته بصفة دائمة ، بينما نجد 31.03% تتأثر به معظم الوقت ، ونجد 31.03 أيضا تتأثر به أحيانا.

السؤال رقم 09: ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم ؟

الجدول رقم (22إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم09

الجواب	fi	%
حكومية	05	17.24
اقتصادية	12	41.38
اجتماعية	06	20.69
أجنبية	06	20.69
المجموع		

يسجل الجدول أن المنوال بالنسبة لمؤسسات العينة هو العوامل الاقتصادية كأبرز مصادر تأثيرات المحيط ، بنسبة بلغت 41.38% تليه التأثيرات الاجتماعية و الأجنبية بنسبة 20.69 % لكليهما، و أخيرا التأثيرات الحكومية بنسبة 17.24% .

السؤال رقم 10 : كيف تستجيبون لتقلبات المحيط ؟

الجدول رقم (23) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 10

الجواب	fi	%	xi	x	s
بسرعة كبيرة	1	3.45	1		
بسرعة	5	17.24	2		
بشكل عادي	19	65.53	3	2.97	0.82
ببطء	2	6.89	4		
ببطء أكبر	2	6.89	5		
المجموع	29	100			

نجد في الجدول أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة ذات الوزن($\bar{x}$=2.97) أي الاستجابة بشكل عادي لتغيرات المحيط بنسبة 65.53% ، بينما هناك 17.24% من المؤسسات تستجيب بسرعة لتلك التغيرات ، و 3.45% صرحت بأن استجلبتها تكون بسرعة كبيرة و الباقي كانت استجابتها بطيئة لتغيرات المحيط بنسبة 6.89% و 6.89% من المؤسسات تميزت استجابتها ببطء كبير

السؤال رقم 11 : هل تواجهون مشكلة تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم؟

الجدول رقم (24) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم11

الجواب	fi	%
نعم	20	69
لا	9	31
المجموع	29	100

نلاحظ أن أغلبية المؤسسات تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم ، في حين نجد أن 31%من المؤسسات لا تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة الحجم لتميزها عن هذه الأخيرة .

السؤال رقم 12 : هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسستكم ؟

الجدول رقم (25) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 12

الجواب	fi	%
نعم	17	58.6
لا	12	41.4
المجموع	29	100

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن 58.6% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راضية عن مستوى التنافس الذي حققته ، بينما هناك 41.4% من المؤسسات غير راضية عن المستوى التنافسي الذي وصلت إليه.

السؤال رقم 13: فيما تمتلكون ميزة تنافسية ؟

الجدول رقم (26)إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 13

الجواب	التكرار	النسبة المئوية
السعر	10	34.49
الجودة	6	20.68
التكلفة	4	13.79
الآجال	8	27.59
أخرى	1	3.45
المجموع	29	100

نلاحظ أنه يوجد من المؤسسات من تحقق ميزة أفضليتها التنافسية في السعر بنسبة 34.49% تليها الآجال بنسبة 27.5% ثم الجودة بنسبة 20.68% ، تليها مؤسسات تحقق أفضليتها التنافسية من خلال التكلفة بنسبة 13.79% و هناك عوامل أخرى بنسبة 3.45% و كل هذه الميزات لها تأثير على النمو والبقاء بالنسبة لكافة المؤسسات .

السؤال رقم 14 : ما مدى تمكين الأفراد في اتخاذ القرار ؟

الجدول رقم (27) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 14

الجواب	Fi	%	xi	x	s
عالي جدا	1	3.45	1		
عالي	3	10.34	2		
متوسط	15	51.72	3	3.38	1.05
منخفض	4	13.80	4		
منخفض جدا	6	20.69	5		
المجموع	29	100			

نلاحظ تمركز البيانات حول قيمة واحدة ذات المستوى الثالث (x=3.38) الممثل لمستوى المشاركة المتوسط لعمال المؤسسات في اتخاذ القرارات بنسبة 51.72%من مجموع المؤسسات المدروسة ، و بما أن قيمة الانحراف المعياري هي (1.05+3.38) و (1.05-3.38) حيث نلاحظ أن أغلبية المؤسسات ترى أن مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار متوسط ، (51.72%) ، بينما هناك 20.67 % من المؤسسات أكدت أن مستوى المشاركة منخفض جدا و 13.80% من المؤسسات مستوى المشاركة فيها منخفض في حين 10.34% أكدت أن نسبة مشاركة العمال في القرارات عالي .

السؤال رقم 15: هل لديكم أفراد مؤهلين للمساعدة في اتخاذ القرار ؟

الجدول رقم (28) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 15

الجواب	fi	%
نعم	16	55.17
لا	13	44.83
المجموع	29	100

تبين النتائج أن 55.17% من المؤسسات المدروسة يمتلكون أفراد مؤهلين يساعدونهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، بينما هناك 44.83% من المؤسسات ليس لديهم أفراد مؤهلين لذلك .

السؤال رقم 16: هل تجمعون معلومات عما يحدث في بيئتكم ؟

الجدول رقم (29) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 16

الجواب	Fi	%	Xi	x	S
دائما	13	44.83	1		
معظم الوقت	4	13.79	2		
أحيانا	10	34.48	3	2.07	1.13
نادرا	1	3.45	4		
ولا مرة	1	3.45	5		
المجموع	29	100			

يوضح 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 ، و 34.48% من المؤسسات أحيانا ما تقوم بجمع المعلومات عن المتغيرات المحيطة بها ، في حين 3.45 % من المؤسسات نادرا ما تقوم بجمع المعلومات و 3.45% لا تقوم بجمعها أصلا ، حيث نجد(x=2.07) و الانحراف المعياري كبيرا نوعا ما (s=1.13) ، الأمر الذي يدل على أن تشتت القيم بعيدة عن وسطها الحسابي ، بـ(2.07+1.13) (2.07-1.13) .

السؤال رقم 17: من أين يتم جمع المعلومات ؟

الجدول رقم(30)**إجابات**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 17

الجواب	fi	%
هيئات رسمية	10	27.78
وسائل إعلام مختلفة	19	52.78
أخرى	7	19.44
المجموع	36*	100

يبين الجدول أن 52.78%أقرت بأنها تحصل على المعلومات من مختلف وسائل الإعلام و بالأخص الإذاعة والتلفزيون ، و 27.78% تحصل على معلوماتها من الهيئات الرسمية ، في حين نجد أن 19.44% تعتمد على مصادر مختلفة كالزبائن والموردين.

*مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة وذلك راجع إلى تعدد مصادر المعلومات للمؤسسات محل الدراسة

السؤال رقم 18:هل يتم تحليل المعلومات المتحصل عليها ؟

الجدول رقم (31) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 18

الجواب	fi	%
نعم	23	79.31
لا	6	20.69
المجموع	29	100

نلاحظ أن **79.31%** من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بمعالجة و تحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط الذي تنشط فيه أما البقية 20.67% ذكروا أنهم لا يقومون بعملية تحليل ومعالجة المعلومات .

السؤال رقم 19: هل يتم تخزين هذه المعلومات ؟

الجدول رقم(32) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 19

الجواب	fi	%
لا	8	27.58
نعم	21	72.42
المجموع	29	100

نلاحظ أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بنشر المعلومات داخل

المؤسسة و هذا بنسبة 72.42% من إجمالي المؤسسات بينما هناك 27.58% من المؤسسات لا تقوم بنشر المعلومات داخل المؤسسة

السؤال رقم 20: هل لديكم أفراد مؤهلين لجمع و إيصال المعلومات في وقتها ؟

الجدول رقم (33) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 20

الجواب	Fi	%
نعم	15	51.72
لا	14	48.28
المجموع	29	100

يتضح من الجدول أن النتائج متقاربة بين المؤسسات التي تمتلك أفراد قادرين على جمع المعلومات و ذلك بنسبة 51.72% مع المؤسسات التي لا تمتلك أفراد قادرين على جمع المعلومات بنسبة 48.28% .

السؤال رقم 21: هل لديكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن ؟

الجدول رقم (34) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عل السؤال رقم21

الجواب	fi	%
نعم	27	93.10
لا	2	6.90
المجموع	29	100

يوضح الجدول أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالزبائن وتولي لها أهمية كبيرة ، وذلك لكونها على اطلاع دائم على المعلومات المتعلقة بهم من حيث رغباتهم و حاجاتهم ، و ذلك بنسبة 93.10% في حين نجد نسبة ضعيفة 6.90% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة ليست لها معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن .

السؤال رقم 22: ما مدى انتقال المعلومات داخل مؤسستكم ؟

الجدول رقم (35) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 22

الجواب	Fi	%	Xi	x	S
بسرعة كبيرة	6	20.69	1		
بسرعة	6	20.69	2		
بسرعة أقل	11	37.93	3	2.62	1.12
ببطء	5	17.24	4		
ببطء كبير	1	3.45	5		
المجموع	29	100			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البيانات تتمركز حول قيمتين (1.12+2.62) و (1.12-2.62) أي بين المستوى الرابع تقريبا و المستوى الأول ، لأن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما (s=1.12) .

أعلى نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون فيها انتقال المعلومات بسرعة أقل بنسبة 37.93 % و في حين صرح البعض أن انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة بنسبة 20.69% و نفس النسبة لآخرين تنتقل لديهم المعلومات بسرعة كبيرة ، و نجد نسبة ضئيلة صرحت أن انتقال المعلومات داخلها يكون ببطء كبير بنسبة 3.45%.

السؤال رقم 23: هل تمتلكون موقعا على شبكة الإنترنت ؟

الجدول رقم (36) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 23

الجواب	fi	%
نعم	14	48.28
لا	15	51.72
المجموع	29	100

يبين الجدول أن نسبة 51.72 من المؤسسات لا تمتلك موقعا على شبكة الإنترنت و نسبة 48.28% من المؤسسات الأخرى المستجوبة تمتلك موقعها في الشبكة .

السؤال رقم 24: هل تمتلكون معلومات عن منافسيكم ؟

الجدول رقم(37) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 24

الجواب	Fi	%
نعم	23	79.31
لا	06	20.69
المجموع	29	100

نستنتج من الجدول أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة تمتلك معلومات عن منافسيها .

السؤال رقم 25 : ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حاليا ؟

الجدول رقم (38)إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن السؤال رقم 25

الجواب	fi	%	Xi		
السيطرة بالتكاليف	9	31.03	1		
التركيز	5	17.24	2		
التمييز	6	20.69	3	2.59	1.35
التنويع	7	24.14	4		
أخرى	2	6.90	5		
المجموع	29	100			

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي قدر بـ(x=2.59) و الانحراف المعياري (s=1.35) و هي بعيدة بعض الشيء عن وسطها الحسابي .

و من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة من المؤسسات اتبعت إستراتيجية السيطرة بالتكاليف حيث كانت نسبتها 31.03%، تليها إستراتيجية التنويع بنسبة 24.14 %، و نجد بعض المؤسسات تبنت إستراتيجية التمييز بنسبة 20.69% ، و 17.24%لإستراتيجية التركيز ، و أجابت نسبة ضعيفة قدرت بـ 6.90 % أنها تتبع إستراتيجيات أخرى .

السؤال رقم 26: هل لديك إستراتيجية لتكوين الموارد البشرية ؟

الجدول رقم(39) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 26

الجواب	fi	%
نعم	16	55.17
لا	13	44.83
المجموع	29	100

هناك حسب الجدول 55.17% من المؤسسات تمتلك إستراتيجية لتكوين الموارد البشرية ، و 44.83% من المؤسسات لا تمتلك أي إستراتيجية لتكوين الموارد البشرية .

السؤال رقم 27: هل تمتلكون إستراتيجية للبحث والتطوير ؟

الجدول رقم (40) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 27

الجواب	fi	%
نعم	8	27.59
لا	21	72.41
المجموع	29	100

الجدول أعلاه يبين أن غالبية المؤسسات تفتقر إلى إستراتيجية البحث والتطوير و ذلك بنسبة 72.41% ، و أجابت 27.59 % بأنها تملك إستراتيجية البحث والتطوير .

السؤال رقم 28:ما هي أبرز عوامل النجاح التي تعتمدون عليها ؟

الجدول رقم (41) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 28

الجواب	Fi	%
العلاقة مع الزبائن	17	23.61
الجودة	24	33.33
الأسعار	15	20.83
المهارات	10	8.33
القدرة على الإقناع	6	13.90
المجموع	*72	100

من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات تمتلك أكثر من عامل نجاح تعول عليه ، لمواجهة التغيرات و من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المؤسسات تعول على الجودة كأهم عامل للنجاح بنسبة 33.33% ، والعلاقات المتميزة مع الزبائن تأتي ثانيا بنسبة 23.61% و صرحت نسبة 20.83% من المؤسسات بأنها تعتمد على الأسعار لتبقى ناجحة ، و المهارات تأتي كعامل نجاح بنسبة 13.90% و في الأخير صرحت نسبة قليلة من المؤسسات بأنها تعول على القدرة على الإقناع بنسبة 8.33. %

السؤال رقم 29: هل لديكم علاقة مناولة مع المؤسسات الكبيرة ؟

الجدول رقم (42)إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال 29

الجواب	Fi	%
نعم	2	6.90
لا	27	93.10
المجموع	29	100

يتضح من الجدول أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بالمناولة مع المؤسسات الكبيرة، و ذلك بنسبة 93.10 في حين صرحت نسبة ضعيفة من المؤسسات المقدرة بـ 6.90بأنها ترتبط بعلاقة المناولة مع مؤسسات كبيرة.

*مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة، وهذا راجع لكون المؤسسات لها أكثر من عامل نجاح واحد

السؤال رقم30 : ما هو توقعكم لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة ؟

الجدول رقم (43) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم30

الجواب	fi	%
النمو	13	44.83
الركود	3	10.34
الاستقرار	13	44.83
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 44.83% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوقع النمو والتوسع في الفترة المقبلة ، و بنفس النسبة أجابت مؤسسات أخرى بأنها تتوقع الثبات والاستقرار ، و هناك نسبة ضعيفة من المؤسسات تتوقع الركود والانكماش بنسبة 10.34. %

السؤال رقم 31 : هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم ؟

الجدول رقم (44) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 31

الجواب	fi	%
نعم	13	44.83
لا	16	55.17
المجموع	29	100

نلاحظ من الجدول أن 55.17% من المؤسسات أجابت بأنها لا تتعاون مع مؤسسات من نفس حجمها ، بينما أجابت 44.83% من المؤسسات أنها تتعاون مع مؤسسات من حجمها .

السؤال رقم 32: هل لديكم هيئة بحث وتطوير ؟

الجدول رقم (45) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 32

الجواب	fi	%
نعم	6	20.69
لا	23	79.31
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 79.31% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تمتلك هيئة بحث وتطوير و هي مشكل غالبية المؤسسات ، في حين أجابت 20.69% من المؤسسات بأنها تملك هيئة بحث وتطوير .

السؤال رقم 33: هل تنوون الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى ؟

الجدول رقم (46) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 33

الجواب	fi	%
نعم	14	48.28
لا	15	51.72
المجموع	29	100

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 51.72% من المؤسسات لا تنوي الشراكة مع مؤسسات أخرى ، بينما نجد المؤسسات المتبقية و التي تمثل نسبة 48.28% تفكر في الشراكة مع مؤسسات أخرى .

الجدول رقم(47) يوضح صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رؤية إستراتيجية بعد 5 سنوات و التي تقوم بصياغة الأهداف

صنف المؤسسة	صورة المؤسسة بعد 5 سنوات	القيام بصياغة الأهداف	fi	%
مصغرة	لا	لا	2	22.2
		نعم	3	33.4
		المجموع	5	55.6
	نعم	نعم	4	44.4
		المجموع	4	44.4
	المجموع	لا	2	22.2
		نعم	7	77.8
		المجموع	9	100
	لا	لا	3	27.3
		نعم	1	9.1
		المجموع	4	36.4

صغيرة	نعم	نعم	7	63.6
		المجموع	7	63.6
	المجموع	لا	3	27.3
		نعم	8	72.7
		المجموع	11	100
متوسطة	لا	نعم	7	77.8
		المجموع	7	77.8
	نعم	نعم	2	22.2
		المجموع	2	22.2
	المجموع	نعم	9	100
		المجموع	9	100
المجموع الكلي	لا	لا	5	17.24
		نهم	11	37.93
		المجموع	16	55.17
	نعم	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 ليس لها صورة عن نشاطها بعد مرور 5 سنوات و نجد 33.4 % منها تقوم بصياغة أهدافها بالرغم من أنها لا تمتلك صورة مستقبلية عن نشاطها .

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة نلاحظ أن 63.6% منها تمتلك صورة مستقبلية عن نشاطها و تقوم كلها بصياغة أهدافها ، في حين نجد 36.4% من المؤسسات الصغيرة ليست لها صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية.

بالنسبة للمؤسسات المتوسطة هناك 77.8% ليست لها صورة مستقبلية عن نشاطها بعد 5 سنوات لكنها تقوم بصياغة أهدافها ونجد 22.2% من المؤسسات المتوسطة لها صورة مستقبلية و تقوم بصياغة أهدافها .

الجدول رقم(48) يبين صنف المؤسسة و وجود خطة تنمية إستراتيجية :

صنف المؤسسة	خطة تنمية إستراتيجية	fi	%
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

يبين الجدول أعلاه أن خطة التنمية الإستراتيجية تطبق بنسب عالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجدها بنسبة 72.7% في المؤسسات الصغيرة و 66.6 في المؤسسات المتوسطة ، و 33.4 % في المؤسسات المصغرة والتي أدلت بأنها تمتلك خطة تنميةإستراتيجية.

الجدول رقم (49) الارتباط بين هيئة البحث والتطوير و خطة التنمية الإستراتيجية و إستراتيجية البحث و التطوير

هيئة البحث والتطوير	خطة تنمية إستراتيجية	إستراتيجية البحث والتطوير
معامل الارتباط لسيبرمان	0.429 *	0.828**
الدلالة الإحصائية	0.020	0.00
حجم العينة	29	29

***: معاملات الارتباط الدالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05 ($p \leq 0.05$)**

****:معاملات الارتباط الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.01 ($p \leq 0.01$)**

نلاحظ من الجدول رقم 50 أن النتائج تحتوي على مصفوفة تعرض معامل الارتباط بين المتغيرين (هيئة البحث والتطوير و إستراتيجية البحث والتطوير) و المتغيرين (هيئة البحث والتطوير وخطة التنمية الإستراتيجية) و بما أن الدلالة الإحصائية بالنسبة للمتغيرين الأولين تساوي 0.00 وهي أقل من ($\propto$=0.01) فإن هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بين البحث و التطوير في المؤسسة و وجود إستراتيجية للبحث والتطوير هي فرضية مرفوضة ، و بما أن معامل الارتباط يساوي (γ= 0.820) فإن قيمته تدل على أن الارتباط قوي و بالتالي فإن هناك علاقة إيجابية بين وجود هيئات للبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و وجود إستراتيجية للبحث والتطوير في هذه المؤسسات .

بينما المتغيرين (هيئة البحث والتطوير وخطة التنمية الإستراتيجية و فإن الدلالة الإحصائية لهما تساوي 0.020 و هي أقل من ($\propto$ =0.05) فإن هنا ارتباط له دلالة إحصائية بين المتغيرين و عليه فإن الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة سلبية كانت أو إيجابية بين هيئة البحث والتطوير، و وجود خطة تنمية إستراتيجية " هي فرضية مرفوضة ، و بما أن معامل الارتباط يساوي(γ=0.429) فإن قيمته تدل على أن الارتباط متوسط ، لأن إشارته تعني أن الارتباط إيجابي بين المتغيرين ، و بالتالي فإن هناك هيئات للبحث والتطوير يساعد على وجود خطة تنمية إستراتيجية لهذه المؤسسات

الجدول رقم 50 الارتباط بين صورة المؤسسة وصياغته أهدافها

صورة المؤسسة بعد 05 سنوات	صياغة الأهداف
معامل الارتباط لسيبرمان	0.411*
الدلالة الإحصائية	0.027
حجم العينة	29

***: معاملات الارتباط الدالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05 ($p\leq 0.05$)**

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بين كل من صورة المؤسسة بعد 5 سنوات ، وصياغة الأهداف في هذه المؤسسة و ذلك لكون أن الدلالة الإحصائية بالنسبة لهذين المتغيرين تساوي 0.027 و هي أقل من ($\propto$ = 0.05) و بما أن معامل الارتباط يساوي (0.411) فإن قيمته تدل على أن الارتباط ضعيف نوعا ما ، و عليه فإنه توجد علاقة إيجابية بين صورة المؤسسة بعد 05 سنوات و صياغة الأهداف لهذه المؤسسات .

خلاصة الفصل الثالث:

بعد دراستنا الميدانية لموضوع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية المدية ، و بعد دراسة عينة من المؤسسات ، تبين لنا درجة أهمية التسيير الإستراتيجي ، و الذي لا تولي له هذه المؤسسات الأهمية اللازمة ، لقد كشفت هذه الدراسة عن عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للشروط اللازمة لتطبيق التسيير الإستراتيجي ، وهذا ما لمسناه في الواقع العملي لهذا الموضوع من خلال نتائج الاستمارة ، و الغياب الشبه تام للممارسات الإستراتيجية ، حيث نجد أن 55.17%كما نجد أن من المؤسسات محل الدراسة تفتقر للرؤية الإستراتيجية ، كما نجد أن المؤسسات لا تقوم بتعديل أهدافها إلا في بعض الأحيان ويعود ذلك إلى الضغوطات المفروضة عليها من جهة ، وتغيرات البيئة من جهة أخرى .

كما بينت هذه الدراسة أن جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بتجديد الأطراف ذات المصلحة معها ، و أهم الأطراف هي الزبائن ، و أكدت هذه الأخيرة وجود صراعات بينها وبين هذه الأطراف .

أن حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى التفكير الإستراتيجي ، وحتمية دخولها إلى فظاءات أكثر تعقيدا و مع المعطيات الجديدة ، فرض عليها الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي بدرجة أعلى من ما هو معمول به في الوقت الراهن.

خاتمة

تتضمن خاتمة هذا البحث ثلاثة أجزاء ، يتناول الجزء الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها و حلول الإشكالية المطروحة ، و مدى إثبات صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة ، أما الجزء الثاني فيتضمن بعض الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سبل تطويرها ،و الجزء الأخير كان لإثارة بعض الإشكالية ، الجديدة من خلال هذا البحث كآفاق جديدة له.

أولا الاستنتاجات :

من خلال الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي للتسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم التوصل للاستنتاجات التي من خلالها اختبرنا صحة الفرضيات التي سبق ذكرها في المقدمة:

1- يعمل التسيير الإستراتيجي على ربط المؤسسة ببيئتها و تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة من خلال تخصيص موارد المؤسسة ، وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ، و الاستفادة من نقاط القوة ، وتجنب التهديدات و تقليص عوامل الضعف الداخلية .

2- يسمح التسيير الإستراتيجي بتحديد الرؤية الشمولية للمؤسسة فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها وتحديد نمط هذه العلاقة ، من خلال تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة .

3- أن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة ، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص و نقاط القوة من جهة ، و التهديدات ونقاط الضعف من جهة أخرى و ما يتيح للمؤسسة المفاضلة بين مختلف الإستراتيجيات التنافسية المتاحة .

4- التسيير الإستراتيجي يمكن المؤسسة من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بلها .

5- يساعد أسلوب التسيير الإستراتيجي المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية ، كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة .

6- يحقق أسلوب التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بفعالية .

من خلال هذه الاستنتاجات التي تميز التسيير الإستراتيجي أصبح العمل به أمرا ضروريا للتكيف مع التغيرات والتعقيدات التي تميز بيئة الأعمال ، وبذلك نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى (التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكيف المؤسسات مع بيئتها في ضل المنافسة) .

7- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجملها إلى وجود رسالة خاصة بها تحدد بها سبب تواجدها ، ذلك أنها لا تفرق بن الرسالة والأهداف .

8- تنتهج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيما لا يمكنها من تطبيق إستراتيجيات فعالة ، لأنها لا تمكن العاملين بها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحسب دراستنا وجدناه يتراوح بين المتوسط والمنخفض ، و بالرغم من تدني نسبة مشاركة العمال بالمؤسسات ،إلا أنها تمتلك أفراد مؤهلين وقادرين على المساعدة في اتخاذ القرار

9- لاحظنا تدني الاهتمام بالوظائف التقليدية كالتخطيط والتوجيه والرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بسبب نقص مواردها ومركزية اتخاذ القرارات .

10- تبادل المعلومات داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، غالبا ما يكون بالأساليب التقليدية مما يجعلها بطيئة الانتقال.

11- لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معلومات فعالة بالرغم من جمعها للمعلومات على الدوام ، نتيجة عدم القيام بمعالجتها وتحليلها وتخزينها.

و مما سبق يمكن القول أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية ، ولا تساير تغيرات البيئة التي تنشط فيها ، وافتقارها لنظام معلومات استراتيجي ، يساعدها على التنبأ بتغيرات البيئة ، وانطلاقا من النتيجة 07 إلى النتيجة رقم 11 نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية (تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي)

12- تهتم غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتسيير العملي و لا تعطي أهمية للتسيير الإستراتيجي ، لكون هذا الأخير يعتمد على المعلومات المستقبلية .

13- معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد بها هيئة بحث و تطوير ، مما يؤدي إلى غياب إستراتيجية واضحة للبحث والتطوير ، بالرغم من وجود علاقة إيجابية قوية تربط هيئة البحث والتطوير ، وصياغة إستراتيجية البحث والتطوير

14- غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعلاقات مناولة مع المؤسسات الكبرى .

15- نلاحظ أن القدرات الإستراتيجية في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، منخفضة بسبب محدودية الرؤية الإستراتيجية و الاعتماد على التسيير قصير المدى ، والاعتماد على أنماط تسييرية تقليدية لا تتماشى ومتطلبات المنافسة.

و من خلال هذه الاستنتاجات (من 12- 15) نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة (تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر إلى رؤية إستراتيجية ، ولا تعطي الأهمية المناسبة للتسيير الإستراتيجي)

ثانيا الاقتراحات :

بناءا على الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم المقترحات التالية:

– إتباع أساليب عملية لصياغة رسالة ورؤية و إستراتيجية المؤسسة بهدف تحسين نوعية التشخيص الإستراتيجي .

– إتباع نظام التشخيص الإستراتيجي لتحديد نقاط القوة ، واستغلالها بكفاءة وفعالية و التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها ، من جهة ، و اقتناص الفرص وتجنب التهديدات .

– تبني نظام معلومات يتميز بالوضوح و المرونة قصد معالجة و إيصال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بسرعة .

– ضرورة استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البحث والتطوير لتنمية قدراتها .

– تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسياسة قائمة على الإبداع وروح الفريق و التعاون بين العاملين .

– على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسايرة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال ، والتعرف على إمكانات وقدرات المؤسسة العالمية و محاولة مسايرتها .

–التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على المشاكل والتحديات و توحيد جهودها ، وتنمية قدراتها و إنعاش الاقتصاد الوطني ككل .

–على المسؤولين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دعم هذه المؤسسات ومرافقتها وتشجيعها ،وتقليل مختلف العراقيل الإدارية التي تواجهها هذه المؤسسات،وتوفير البيئة الملائمة لنمو وتطور هذه المؤسسات والنهوض بها وبالتالي بالاقتصاد الوطني وتنويعه.

–الاستفادة من تجارب دول رائدة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلا تحليل ودراسة هذه التجارب،والخروج بأسلوب يناسب بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

–صياغة سياسات وآليات ترقية جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع ما يتماشى والتغيرات التي يشهدها محيط الأعمال.

–توفير البيانات والمعلومات اللازمة لهذه المؤسسات من خلال إنشاء نظام معلومات وطني،يمكنها من التعرف على مختلف التطورات التي يشهدها المحيط التنافسي.

–تشجيع المقاولة وترسيخها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-تشجيع خريجي الجامعات ومعاهد التكوين المهني على إنشاء مؤسسات خاصة وتوفير البيئة المناسبة لهم،كونهم يمتلكون المعارف والخبرات التي تمكنهم من تسيير هذه المؤسسات.

ثالثا–آفاق البحث:

هناك نقاط لم نتمكن من التطرق إليها بشكل كامل ومفصل يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية وهي:

1-التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات كبيرة الحجم.

2-دور التسيير الاستراتيجي في المؤسسات كبيرة الحجم.

3-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالاقتصاد الوطني.

4-الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسط

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

01-أبو قحف عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2002.

02-أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2001.

03-أرشيد صالح العقياس،سامر محمد الشايب،التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ،دار الشروق،الطبعة الأولى، عمان،1998.

04-بن حبيب عبد الرزاق،اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2002.

05-برايسون جون،م،ترجمة محمد عزة عبد الموجود،(التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية)،مكتبة لبنان ناشرون،الطبعة الأولى ،لبنان،2003.

06-دادي عدون ناصر،الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2001.

07-زايد عادل،الأداء التنظيمي المتميز ،(الطريق إلى منظمة المستقبل)،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2003.

08-زرواتي رشيد،تدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،دارهومة،الطبعة الأولى،الجزائر،2002.

09-حلمي جمعة أحمد وآخرون،أساسيات البحث العلم،(في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية) دار صفاء،الطبعة الأولى،عمان،2000.

10-حسن الحسيني فلاح،الإدارةالإستراتيجية،داروائل،الطبعة الأولى،عمان،2000.

11-حريم حسين،إدارة المنظمات(منظور كاسي)،دار الحامد،الطبعة الأولى ،عمان،2003.

12-كريم نجم الدين عدنان،سلسلة 250 سؤال وجواب في الإحصاء للاقتصاد والإدارة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى عمان،2000.

13-محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة القرن 21)،الدار الجامعية، الإسكندرية،2003.

14-محمد السيد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

15-ناجي جواد شوقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان،2000.

16-السويدان طارق، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت،2001.

17-سعيد السالم مؤيد، تنظيم المنظمات، دار عالم للكتاب الحديث، الطبعة الأولى ،2002.

18-عباس الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى،عمان، 2004.

19-عبد السيد فتحي أبو السيد،الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.

20- قطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى عمان، 2002.

21-صفوت عبد السلام عوض الله، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 2005.

22-عبد السلام عبد الغفور وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء،الطبعة الأولى،عمان،2001.

23-عبد الرحمان إدريس ثابت،جمال الدين محمد المرسي، (الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002.

24-راغب النجار فريد، إدارة المشروعات والأعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،1999/1998.

25-ربحي مصطفى عثمان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيقية)،دار صفاء، عمان،2000.

26-شارلوز وجاريثجونز،ترجمة:رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال،الإدارةالإستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول دار المريخ، الرياض، 2001.

27-توماس وهيلين،دافيدهنجر،ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي،زهير نعيم السباغ،الإدارةالإستراتيجية، السعودية، 1999.

2-الرسائل الجامعية:

01-الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت بالجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، جوان 1999.

02-لالوش غنية، دور المعلومات في توجيه إستراتيجيةالمؤسسة،رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001

03-مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1997.

04- شين فيروز ، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية ، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير المؤسسات ،كلية التسيير ، جامعة باتنة الجزائر 2003. 2004

05- يخلف عثمان ، دور ومكانة الصناعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية ، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية ، فرع علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ،1994. 1995

06- قويقع نادية ، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ، حالة الجزائر ، (رسالة ماجيستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001

07- سيد علي بلمهيدي ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ضل العولمة (رسالة ماجيستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة 2005

08- طبابيبة مليكة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية و الإنعاش الاقتصادي (مذكرة لنيل شهادة ليسانس) مركز جامعي يحي فارس المدية .

3- المجلات :

1) لولوة خميسي " نحو تعميق التشاور مع الهيئات المحلية " مجلة فظاءات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و العدد 1 ، مارس أفريل ، 2002

2) صالحي صالح ،" أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمصغرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المحدد 3 جامعة سطيف ، 2004

4- الملتقيات :

1) قويقع نادية " مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضل الشراكة الأورو متوسطية " الندوة العلمية حول التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين و تفعيل الشراكة الأوروبية العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 8.9 ماي 2004

2) المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ، تقرير من أجل سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الدورة العامة العشرون ، جوان 2002

3) الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الأغواط ، 08 .09. أفريل 2002

- محمد الهادي مباركي " المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية

- شبابكي سعدان "معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

5- اللوائح القانونية :

القانون التوجيه رقم 90 -25 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 ، المتضمن توجيه العقار العدد 49 ، المنشور بتاريخ 18 نوفمبر 1990

2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 1990

6- مواقع الانترنت :

1) موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجمهورية الجزائرية و الصناعة التقليدية

www.pme ait-dz-org

2) المراجع باللغة الفرنسية :

1- ouvre page 5:

1)hamadoucheahmad ; methode et outils d analysestratigique , chihabalger , 1979

2) Hamdikamel , diagnostic et redressement d entreprise es salem , chragaalger ,2002

3)Marchensayhicham ,mnagementstratigique , d alger 2004

4) patrick – joffre ,gerardkoeni , stratigie, d entreprise (anhanul) economica , paris 1985

5) orsonijacques ,helffer jean – pierre , management stratigique , vuibert , 2 emeedition , paris 1994

6) porter ,michellavontageconcurentiel , dunod , paris 1999

7) jean pierre helffer ,michelkalika , management , vuibert , paris 2000

2) revues :

01) alioteboulem , incitation stratigique et fumanciers de la pme- pmit les etapesclèd une startup , une analyse Frenco – canadienne , i revues des science economiques et de gestion universitè de setif, n 03 ,2004

3) interet :

Guilhonalice ,wellmichel , les demarche ,qualititè en enam pme: l instroctiond unpardox.

Panification stratigique des pme

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

الموضوع:استبيان

سيدي/سيدتي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،وهذا استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،و عليه يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة.

1-المعلومات الشخصية

يرجى قراءة الأسئلة الآتية ووضع علامة (×) أمام الاختيار المناسب

* الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

*العمر

أقل من 30 ☐ من 31إلى 40 ☐ أكثر من 40 ☐

*المستوى التعليمي

بدون مستوى ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

2-ما هي دوافع اختيار النشاط

عدد المنافسين قليل في القطاع☐ هوامش ربح مرتفعة بالقطاع ☐الدولة تشجع ذلك النشاط ☐

النشاط له علاقة بالتخصصات الأخرى ☐

3-في أي إطار تم إنشاء المؤسسة

في إطار خاص ☐ في إطار ENS ☐ أخرى ☐

4-هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات؟

نعم ☐ لا ☐

5-هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟

نعم ☐ لا ☐

*-في حالة الإجابة بنعم،فهل تتحقق أهدافكم السنوية؟

دائما ☐ معظم الوقت ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ و لا مرة ☐

6-هل تجدون أنفسكم مضطرين لتعديل الأهداف؟

دائما ☐ معظم الوقت ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ ولا مرة ☐

7-هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

*-في حالة الإجابة بنعم، ما هو مدى الخطة الموضوعة ؟

أقل من سنة ☐ من 01 إلى 05سنوات ☐ أكثر من 05سنوات ☐

8-هل تتأثر مؤسستكم بتغييرات المحيط الذي تنشط فيه؟

دائما ☐ معظم الوقت ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ ولا مرة ☐

9-ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟

حكومية ☐ اقتصادية ☐ اجتماعية ☐ أجنبية ☐

10-كيف تستجيبون لتقلبات المحيط؟

بسرعة كبيرة ☐ بسرعة ☐ عادي ☐ ببطء ☐ ببطء كبير ☐

11-هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم؟

نعم ☐ لا ☐

12-هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

13-فيم تمتلكون ميزة تنافسية؟

السعر ☐ الجودة ☐ التكلفة ☐ الآجال ☐ أخرى ☐

14-ما مدى تمكين الأفراد في إيجاد القرار؟

عالي جدا ☐ عالي ☐ متوسط ☐ منخفض ☐ منخفض جدا ☐

15-هل لديكم أفراد مؤهلين للمساعدة في إيجاد القرار؟

نعم ☐ لا ☐

16-هل تجمعون معلومات عن ما يحدث في بيئتكم؟

دائما ☐ معظم الوقت ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ ولا مرة ☐

17-من أين يتم جمع المعلومات؟

هيئات رسمية ☐ وسائل الإعلام ☐ أخرى ☐

18-هل يتم تحليل المعلومات المتحصل عليها من البيئة؟

نعم ☐ لا ☐

19-هل يتم تخزين هذه المعلومات؟

نعم ☐ لا ☐

20-هل يتم نشر المعلومات داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

21-هل لديكم أفراد مؤهلين لجمع وإيصال المعلومات في وقتها؟

نعم ☐ لا ☐

22-هل لديكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن؟

نعم ☐ لا ☐

23-ما مدى انتقال المعلومات داخل مؤسستكم؟

بسرعة كبيرة ☐ بسرعة ☐ بسرعة أقل ☐ ببطء ☐ ببطء كبير ☐

24-هل تمتلكون موقعا على شبكة الانترنت؟

نعم ☐ لا☐

25-هل تمتلكون معلومات عن منافسيكم؟

نعم ☐ لا ☐

26-ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حاليا؟

السيطرة بالتكاليف ☐ التمييز ☐ التسريع ☐التركيز ☐ أخرى☐

27-هل لديكم إستراتيجية لتكوين المورد البشري؟

نعم ☐ لا ☐

28-هل تمتلكون إستراتيجية للبحث والتطوير؟

نعم ☐ لا ☐

29-ما هي أبرز عوامل النجاح التي تعتمدون عليها؟

العلاقة مع الزبائن ☐ الجودة ☐الأسعار ☐المهارات ☐القدرة على الإقناع ☐

30-هل لديكم علاقة مناولة مع مؤسسات كبيرة؟

نعم ☐ لا ☐

31-ما هو توقعكم لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة؟

النمو ☐ الركود ☐ الاستقرار ☐

32-هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم؟

نعم ☐ لا ☐

33-هل لديكم هيئة بحث وتطوير؟

نعم ☐ لا ☐

34-هل تنوون الشراكة و التعاون مع مؤسسات أخرى؟

نعم ☐ لا ☐