

الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية: 2021 / 2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان :

التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
دراسة حالة الجزائر

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتورة :

عبيدات سارة

من إعداد الطلبة:

- الهام سديري
- بلقاسم بربيب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

## شكر و عرفان

قال تعالى: "وقال ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النمل الآية (19)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نشكر الله ونحمده على منحه لنا القوة والإرادة للقيام بهذا العمل ونسأله التسديد والتنبيت بأسمى معالي الشكر والتقدير والاحترام نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " عبيدات سارة "

على مجهوداتها التي بذلتها معنا وتوجيهاتها القيمة التي أمدتنا بها في سبيل نجاح هذا العمل وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل وإلى كل اللذين غمرونا برحابة صدورهم وتتابعوننا بصدق ويسروا لنا الطريق في إعداد هذه المذكرة التي نرجوا أن تكون مرجعا يستفاد منه .

## اهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربنتي وأثارت دربي واعاننتي بالصلوات والدعوات، إلى اغلي إنسان في الوجود أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها،

إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما إنا عليه أبي العزيز اطال الله في عمره ،

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي وأخواتي

إلى زوجي ورفيق دربي

إلى من بنا لي الطريق في سبيل تحصيل العلم لو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام .

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة زملائي وأصدقائي الأعزاء في الدراسة تخصص إدارة إستراتيجية.

الهام

## اهداء

الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربنتني وانارت دربي واعانتني بالصلوات والدعوات،

إلى اغلي إنسان في الوجود أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها،

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما إنا عليه أبي العزيز اطال الله في عمره ،

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي وأخواتي .

إلى من بنا لي الطريق في سبيل تحصيل العلم لو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام .

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة زملائي وأصدقائي الأعزاء في الدراسة تخصص إدارة إستراتيجية

**بلقاسم**

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التشخيص الاستراتيجي الذي يساهم في ابراز الفرص، التهديدات ، نقاط القوة ونقاط الضعف .ولتحقيق ذلك تم استخدام أسلوب دراسة الحالة حيث اشارت النتائج الى توفر جملة من المشاكل والعراقيل التي يعاني منها هذا القطاع والتي تعد بمثابة نقاط ضعف تنعكس سلبيا على تطوير الاقتصاد الوطني وتوصي الدراسة بضرورة التوجه نحو السلوك الاستراتيجي لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتسهيل اندماجها في المحيط التنافسي العالمي والتغلب على نقاط الضعف .

**الكلمات المفتاحية : تشخيص استراتيجي، مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، جزائر .**

## Résumé :

L'objectif de cette étude consiste à mettre en exergue l'analyse de la réalité des petites et moyennes entreprises en Algérie à travers un diagnostic stratégique qui contribue à mettre en évidence les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses. Pour atteindre l'objectif de l'étude en utilisant la méthode des études de cas.

Les résultats ont révélés l'existence d'un certain nombre de problèmes et d'obstacles dont souffre ce secteur, qui sont considérés comme des faiblesses qui affectent négativement le développement de l'économie nationale. En outre, l'étude recommande la nécessité d'orienter vers le comportement stratégique de la gestion des petites et moyennes entreprises Algériennes afin de faciliter leur intégration dans l'environnement concurrentiel mondial et pallier les faiblesses.

**Mots clés : Diagnostic stratégique , Petites et moyennes entreprises, Algérie.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	شكر و عرفان
-	اهداء
-	ملخص
-	Résumé
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة	
7	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
8	الاسئلة الفرعية للدراسة
9	فرضيات الدراسة
9	اهمية الدراسة
9	اهداف الدراسة
10	منهج الدراسة وحدودها
13	الدراسات السابقة ومناقشاتها
14	هيكلية الدراسة
15	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة	
16	تمهيد
17	1-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
17	1.1طبيعة مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	2.1 معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25	3.1 خصائص واهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
28	4.1 تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

31	2- خصوصيات التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
34	1.2 طبيعة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
38	2.2 مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
42	3.2 مظاهر التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	4.2 الخيارات الاستراتيجية
57	3-مدخل مفاهيمي حول التشخيص
57	1.3 مفاهيم عامة حول التشخيص
59	2.3 أهمية التشخيص
60	3.3 دوافع التشخيص
62	4.3 العوامل المؤثرة في التشخيص
63	4- التشخيص الاستراتيجي
63	1.4 ماهية التشخيص الاستراتيجي
65	2.4 أهمية ومسلمات التشخيص الاستراتيجي
67	3.4 مجالات التشخيص الاستراتيجي
68	4.4 التشخيص الاستراتيجي(الداخل والخارجي ) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
91	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
92	1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
92	1.1 مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
96	2.1 الاطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
98	3.1 دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
99	2-تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
99	1.2-تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
101	2.2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال في الجزائر
103	3.2-التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
104	4.2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط

## قائمة المحتويات

105	3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
105	1.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في احداث مناصب شغل الجزائر
106	2.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة
108	3.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات
110	4.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات
111	4- اليات دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
111	1.4- هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
115	2.4- أهم برامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
118	5- التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
118	1.5 التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
121	2.5 التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
123	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها
124	عرض النتائج
125	اختبار الفرضيات
126	الاستنتاجات
127	الاقتراحات
131	خاتمة
132	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

18	تعريف الاتحاد الاوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	جدول رقم(01)
19	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان	جدول رقم(02)
20	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	جدول رقم(03)
93	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	جدول رقم(04)
100	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2004 – 2016	جدول رقم(05)
101	توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال لسنة 2009-2018	جدول رقم(06)
103	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2015-2019	جدول رقم(07)
104	توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في الجزائر لسنة 2015 _ 2016	جدول رقم(08)
105	نسبة تطور عدد عمال ال م ص و ص بالنسبة لحجم العمالة الكية	جدول رقم(09)
106	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة (2001-2015)	جدول رقم(10)
107	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة (2001-2015)	جدول رقم(11)
110	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات	جدول رقم(12)
110	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات	جدول رقم(13)
110	الميزان التجاري	جدول رقم(14)

## قائمة الأشكال

31	القيود التنظيمية و الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	شكل رقم (01)
35	أصناف المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	شكل رقم (02)
36	تصنيف سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	شكل رقم (03)
38	مراحل الخدمة المتميزة	شكل رقم (04)
44	التخطيط الإستراتيجي	شكل رقم (05)
47	الرؤية الاستراتيجية للمقاولين	شكل رقم (06)
48	التوجه التقاولي	شكل رقم (07)
49	عناصر التقاول	شكل رقم (08)
52	الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	شكل رقم (09)
56	أهداف النمو	شكل رقم (10)
78	القوى الخمسة لبورتر	شكل رقم (11)
79	مكونات البيئة الخارجية	شكل رقم (12)
81	تحليل SWOT	شكل رقم (13)
82	مصفوفة جماعة بوستن الاستشارية BCG 1	شكل رقم (14)
83	مصفوفة جماعة بوستون المطورة	شكل رقم (15)
85	مصفوفة ADL	شكل رقم (16)
87	نموذج مكينزي	شكل رقم (17)
89	منحنى يمثل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة	شكل رقم (18)

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

## ❖ المقدمة :

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة ، والتي تفرض عليها أن تنتهج إستراتيجيات فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد، فعلى كل مؤسسة إذا أرادت الاستمرار والنمو أن تهتم بالممارسات الإستراتيجية وتتبنها بجدية ، وتوفر لها كل الأدوات لمواجهة المنافسين وضمان موقعها في السوق لصعوبة بيئتها المتغيرة وغير المستقرة، لما توصف بالهلامية.

تتحقق هذه الأهداف لما تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طرق علمية وعملية لبناء إستراتيجية طويلة المدى، تضمن لها استعمالا فعالا لإمكاناتها لتحقيق أهدافها وتضمن موقعا لها بين المنافسين.

من بين هذه الأدوات التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لمعالجتها، و التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية بهدف الكشف عن الفرص واستغلالها، والتهديدات من أجل تجنبها.

انطلاقا من هذا بات لزاما على كل المؤسسات سوء كانت صغيرة أو متوسطة، و التي تبحث عن البقاء والاستمرار ، أن تمارس التشخيص الإستراتيجي الذي يوفر لها أهم المعلومات والمعطيات لبناء إستراتيجية طويلة المدى، تمكنها من أن تساير تلك التغيرات المستمرة في محيطها.

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

و ان قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق ترتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه، ومن جهة أخرى بقدرة هاته المؤسسات على التكيف مع هذه التفاعلات؛ مما يجعل من عملية التشخيص الإستراتيجي عملية ضرورية و حتمية لمواجهة تلك التغيرات، وذلك باعتبار أن التشخيص الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، والذي يتميز في غالب الأحيان بأنه غير مستقر، بسبب تعقد مشاكل الإنتاج، والتسويق، وتضاعف قيود التسيير، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، دون أن ننسى أيضا تأثيرات العوامل الاجتماعية، السياسية، والثقافية على تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي فإن التكيف مع المحيط يمكن المؤسسات من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق.

## ❖ مشكلة الدراسة:

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي جزء من القطاع الاقتصادي، حيث حظيت بعناية من قبل الدولة الجزائرية، إلا أن هذه الأخيرة غير كافية إذا لم يتبنى مسيرتها التشخيص الاستراتيجي من أجل التكيف مع محيطها، وذلك عن طريق استغلال عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف ولمواجهة تقلبات البيئة الخارجية التي ينشطون فيها كونها مصدرا للفرص والتحديات، والتي بدورها تساعد على تطوير الاقتصاد الوطني وبناء على ما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية :

**"كيف يساهم التشخيص الاستراتيجي في تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر "**

### ❖ الأسئلة الفرعية :

وتقضي معالجة هذه الإشكالية الاجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ماهي الية إجراء التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ماهو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

### ❖ فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية والاسئلة الفرعية قمنا ببناء وصياغة الفرضيات التالية :

- يساهم التشخيص الاستراتيجي في الكشف على صعوبات وعراقيل مختلفة تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نقاط ضعف مختلفة تحول دون تطوير الاقتصاد الوطني.
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تهديدات مختلفة تحول دون تطوير الاقتصاد الوطني.

### ❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تقوم بتسليط الضوء على موضوع مهم وهو "التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

وتتمثل الأهمية في معرفة مدى مساهمة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الكشف على مختلف الصعوبات والعراقيل؛

وكذلك أهمية ضرورية متمثلة في إبراز قدرة التشخيص الاستراتيجي على تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئتها الداخلية، ومختلف الفرص والتهديدات و التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، وذلك من أجل تطوير الاقتصاد الوطني .

### ❖ أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- إبراز الية إجراء التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- محاولة تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؛
- محاولة تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وكذلك التهديدات التي تواجهها والتي تنعكس سلبا على تطوير الاقتصاد الوطني ؛
- اقتراح توصيات ضرورية لمعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتجنب التهديدات واقتناص الفرص.

### ❖ منهج البحث:

للإجابة عن إشكالية الدراسة ولتشخيص الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفهم واقع قطاع هذا النوع من المؤسسات تم استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يدخل في اطار المنهج الوصفي.

### ❖ الدراسات السابقة:

سنة الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	البلد	أهم النتائج
2006	التسكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقعه - أهميته- شروط تطبيقه.	29	الوصفي التحليلي	الجزائر	تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التاثر يكون في الغلب نتيجة العوامل الاقتصادية ؛ - تمتلك غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء.
2011	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في	/	دراسة حالة	الجزائر	تتصف اغلب المؤسسات الصغيرة

<p>والمتوسطة بغياب صورة مستقبلية عن نشاطها، ولتي تهيئ لها رؤية المستقبل، وتساعدها في توجهاتها ذات المدى الطويل. - غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر تعتمد على أنماط تسييرية تقليدية، لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد وبالتالي من صعب تحقيق تنمية مستدامة .</p>		<p>تحقيق التنمية المستدامة</p>
<p>يعتبر التشخيص الإستراتيجي عملية تقييم للمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة؛ الفرص و التحديات الموجودة في المحيط .</p>	<p>الجزائر / دراسة حالة</p>	<p>2011 أشار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</p>
<p>يعتبر التشخيص الإستراتيجي عملية تقييم للمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة؛ يهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي تتوفر عليها</p>	<p>الجزائر الوصفي التحليلي 69</p>	<p>2013 دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة</p>

المؤسسة.	
<p>يلعب التشخيص الإستراتيجي دور في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة خاصة تشخيص الموارد والتشخيص لهذه الموارد ؛ كلما كان فهم احتياجات العنصر البشري أكبر كلما ساعد ذلك المؤسسة على إعداد إستراتيجية محكمة .</p>	<p>دراسة حالة الجزائر</p>
<p>2016-2015</p>	<p>أثار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية البشرية</p>
<p>2016 -2015</p>	<p>التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>
<p>- يعمل التسيير الإستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها؛ - أن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاحة التشخيص الإستراتيجي</p>	<p>الوصفي في التحليلي الجزائر</p>
<p>29</p>	

❖ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك مع الدراسة الحالية وهو التعريف بأهمية التشخيص الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة باستثناء دراسة زاريرة اسماء تحت عنوان أثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، التي هدفت إلى تعريف باليات وسياسات التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، ودراسة يمقران هواري و يواو يوسف تحت عنوان أثار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية البشرية، ركزت على دور المؤسسات واثارها في تنمية الموارد البشرية ؛

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة زاريرة اسماء تحت عنوان أثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودراسة يمقران هواري و يواو يوسف تحت عنوان أثار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التنمية البشرية، التي استخدمت المنهج دراسة حالة ؛
- هناك اختلاف في نتائج و توصيات الدراسة الحالية، عن الدراسات السابقة.

#### ❖ هيكلية الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة واختار الفرضيات تمت هيكلية الدراسة وفق أسلوب IMRAD الذي يسهل عرض وتصفح مختلف اقسام أو فصول المذكرة حيث تم التركيز على أربعة أجزاء رئيسية هي:

- المقدمة Introduction
- الطريقة Méthodes
- النتائج Résultats
- المناقشة Discussions

وفي مايلي تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان: **الإطار العام للدراسة** ؛
- **الفصل الثاني :** الذي جاء تحت عنوان **" الإطار النظري للدراسة "** ،حيث تطرقنا فيه الى طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصيات التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التشخيص الاستراتيجي ؛
- **الفصل الثالث :** الذي جاء تحت عنوان: **"دراسة حالة الجزائر "**.حيث تطرقنا فيه الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، آليات دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
- **الفصل الرابع :** الذي جاء تحت عنوان **" عرض النتائج ومناقشتها "** حيث تطرقنا فيه الى : عرض النتائج، اختبار صحة الفرضيات ،الاستنتاجات،التوصيات .

#### خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الدراسة بصورة عامة وذلك من خلال توضيح مشكلة الدراسة عن طريق مناقشتها في شكل أسئلة والإجابة عنها من خلال وضع فرضيات وذلك لمعرفة الأهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة.

والبحث بصورة أكثر عمقا حول التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وقد تم ذلك من خلال دراسة حالة – الجزائر - ، ولا يمكن البدء بذلك إلا من خلال النظر إلى الدراسات السابقة وتحليلها ومعرفة آرائهم ثم التعقيب عليها، كما تم التطرق إلى مصطلحات الدراسة المهمة وتوضيح مفهومها بشكل عام حت يتسنى للقارئ معرفة المفهوم العام للدراسة ومحتواها.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

## تمهيد

مما لا شك فيه أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، ففي عالمنا المعاصر نجد اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير، وتواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية، والمنافسة الدولية، التي تفرض على هذا النوع من المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التغييرات قد تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناءا على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغييرات يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي أحد المراحل الهامة في إعداد الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص، وتحديد آثارهما على اتخاذ القرارات في هذا النوع من المؤسسات

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى:

- مدخل مفاهيمي عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مظاهر التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مفاهيم عامة حول التشخيص؛
- التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 1- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

### 1.1. طبيعة مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بانها: "هي تلك المشروعات التي تدخل ضمن دائرة المشروعات التي تحتاج الدعم والرعاية، والتي تتسم بالقدرات الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدرات وامكانياتها الذاتية".  
وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" المشروعات الصغيرة بانها : تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعاها طويلة الأجل "التكتيكية"، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملا.  
إن الوصول لتعريف محدد وموحد للمؤسسات أو المشروعات الصغيرة و المتوسطة أمر لا يمكن التوصل له، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر، وعموما يتم تعريفها اعتمادا على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم رأس المال، أو خليط من المعيارين معا، وتعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى. (فرحاتي، 2017، صفحة 9).

#### ❖ تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

بغض النظر عن بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها المنظمات الدولية ، نلاحظ غيابا يكاد يكون مطلقا لتعريف شبه رسمي يمكن اعتماده، فكل دولة تنفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي، والتعريف المقترح، إما أن يكون قانونيا كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، أو إداريا كتعريف ألمانيا، وهولندا، وأيضا بعض التعاريف المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية. (عزيز، 2011، صفحة 78)

#### - تعريف البنك الدولي:

يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ، ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي:

- أ - المؤسسة المصغرة: وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي ، ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية ؛
- ب - المؤسسة الصغيرة: و هي التي تظم أقل من 50 موظف ، وتبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي، وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛
- ج - المؤسسة المتوسطة: و يبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف، أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ، و نفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية. (عزيز، 2011، صفحة 79)

#### - تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

كانت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب مضمون توصية سنة 1996، لكن الاتحاد الأوروبي اعتمد تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بمقتضى توصية سنة 2003، والذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي 2005.

ويمكن تلخيص تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول الموالي.  
(ياسر عبد الرحمان، 2018، صفحة 217)

**جدول رقم (01): تعريف الاتحاد الاوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.**

نوع المؤسسة	عدد العمال (عامل)	رقم الاعمال السنوي ( اورو)	الميزانية السنوية ( اورو)
مؤسسة مصغرة	اقل من 10	اصغر او يساوي 2 مليون (لم تكن محددة قبل 2003)	اصغر او يساوي 2 مليون ( لم تكن محددة قبل 2003)
مؤسسة صغيرة	اصغر من 50	اصغر او يساوي 10 مليون (اصغر او يساوي 7 مليون في سنة 1996)	اصغر او يساوي 10 مليون (اصغر او يساوي 5 مليون في سنة 1996)
مؤسسة متوسطة	اصغر من 250	اصغر او يساوي 50 مليون (اصغر او يساوي 40 مليون في سنة 1996)	اصغر او يساوي 43 مليون (اصغر او يساوي 27 مليون في سنة 1996)

المصدر: ياسر عبد الرحمان, براشن عماد الدين, قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع و التحديات,  
مجلة نماء للاقتصاد والتجارة , جوان 2018, ص 217

لقد اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار نوعي واحد، يتمثل في الاستقلالية أي أن لا تزيد مساهمة مؤسسة أخرى في رأس مال المؤسسة محل التعريف على 25% كحد أقصى، وثلاثة معايير كمية منها عدد العمال كمؤشر اقتصادي ( غير نقدي ) و رقم الأعمال ومجموع الميزانية مؤشران نقديان (ياسر عبد الرحمان، 2018، صفحة 217)

**- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان:**

في القانون الياباني تم التمييز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط، ويمكن تلخيص تعريف المؤسسات في اليابان في الجدول التالي : (عبد، 2016، صفحة 99)

**جدول رقم (02): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان.**

القطاعات	راس المال	عدد العمال
مؤسسات الجارة بالتجزئة والخدمات	اقل من 10 مليون ين	30 عامل او اقل
مؤسسة التجارة بالجملة	اقل من 30 مليون ين	100 عامل او اقل
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي	اقل من 100 مليون	300 عامل او

اقبل	ين	
------	----	--

المصدر: الطيبي عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاختيار استراتيجي لانعاش الاقتصاد الوطني، 2016، ص 99

### - تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

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

أ- المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة: من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛

ب- مؤسسات التجارة بالجملة: من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.

ت- المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عامل أو أقل. (صالح، 2007، صفحة 6)

### - تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو التعريف الوارد في القانون 17/02 المؤرخ في 10/01/2017، والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي ينص على ما يلي :

" تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية ، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية".

ويمكن تلخيص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

### جدول رقم (03): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

نوع المؤسسة	عدد العمال (عامل)	رقم الاعمال السنوي (دج)	مجموع الحصيلة السنوية (دج)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	اقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 ملايين	ضرورة توفر معيار الاستقلالية في التسيير
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	اقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	بين 400 مليون و 04 ملايين	بين 200 و 01 مليار	

المصدر: ياسر عبد الرحمن، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع و التحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، جوان 2018، ص 219

للإشارة فإن المشرع الجزائري اعتمد في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكافة البلدان الأعضاء، حيث صادقت الجزائر سنة 2000 على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يركز هذا التعريف ثلاثة معايير كمية وهي: عدد العمال، رقم الأعمال و مجموع

الحصيلة السنوية، بالإضافة إلى معيار نوعي واحد ألا وهو معيار الاستقلالية. (ياسر عبد الرحمان، 2018، صفحة 219)

## 2.1- معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من عدم وجود مفهوم دولي عام متفق عليه في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه يوجد اتفاق على المعايير الأساسية التي يمكن على أساسها وضع تعريف لهذه المؤسسات.

وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين مجموعتين من المعايير لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تناولت الأولى مجموعة المعايير الكمية، أما المجموعة الثانية فتشمل المعايير النوعية. (مصطفى، 2017، صفحة 2)

### ب- المعايير الكمية:

يخضع تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية، لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات، ومن بين هذه المعايير نذكر: حجم العمالة، حجم المبيعات، قيمة الموجودات، التركيب العضوي لرأس المال، القيمة المضافة، رقم الأعمال، رأس المال المستثمر... الخ. مع العلم أن معيار حجم العمالة هو الأكثر انتشاراً على المستوى العالمي لسهولة التعامل به وثباته لفترة من الزمن، وفي ما يلي سنحاول أن نتعرض له بشيء من التفصيل:

### - حجم العمالة:

يعتبر هذا العامل أحد أهم المعايير الكمية المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتمد على عدد العاملين، وهناك اختلاف كبير بين الدول المتطورة والنامية فيما يتعلق بتطبيق هذا المعيار، حيث تعتبر الشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، شركات متوسطة وربما كبيرة في دول أخرى.

وحسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاث أنواع:

### - المؤسسات الاقتصادية الكبرى :

وهي مؤسسات توظف عددا كبيرا من العمال، يتجاوز عددهم 500 عامل وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى:

- المؤسسات الكبرى دولية النشاط؛

- المؤسسات الكبرى محلية النشاط. (مصطفى، 2017، صفحة 2)

### - المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي:

وتنشط هذه المؤسسات في مختلف فروع النشاط الاقتصادي وكافة مجالاته، وهي تشترك في خاصية واحدة، تتمثل في أن إدارة هذا النوع من المؤسسات يقوم أصحاب المشروع بصفة أساسية وقد يساعده مجموعة من العمال عند الحاجة، شرط أن لا يزيد عددهم عن عشرة عمال.

### - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل هذه المؤسسات موقعا وسطا بين النوعين السابقين، توظف بين عشرة عمال وخمسين عاملا، إلا أن هناك صعوبات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على معيار حجم العمال، ويرجع هذا للأسباب التالية:

- اختلاف ظروف البلدان النامية وتباين مستويات النمو؛

- اختلاف ظروف الصناعة من فرع لآخر في نفس البلد؛
- المستوى التكنولوجي المستخدم والذي يميل إلى تكثيف العمالة على رأس المال في البلدان النامية.

#### - رأس المال المستثمر:

يعتمد هذا المعيار كثيرا في تحديد حجم المؤسسات، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيرا عدت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيرا نسيباً فتعد المؤسسة مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، مع الأخذ بالاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة، المباني، الآلات التي تعكس حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع ورأس المال المتغير. (مصطفى، 2017، صفحة 3)

#### ت- المعايير الوصفية " النوعية " :

وهي مرتبطة أساساً بنوع الملكية وقيادة المؤسسة وكذا أهميتها وتأثيرها في السوق، ونظراً لقصور المعايير الكمية وحدها عن وضع تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه عادة ما يتم اللجوء إلى مجموعة من المعايير النوعية لتوضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وباقي المؤسسات الأخرى، وتتمثل هذه المعايير أساساً في:

#### (فارس، 2017-2018، صفحة 7)

#### - المعيار التنظيمي:

تصنف مؤسسة صغيرة ومتوسطة وفقاً لهذا المعيار، إذا كانت تتسم بخاصيتين أو أكثر من الخواص الآتية:

- الجمع بين الملكية والإدارة؛
- قلة عدد مالكي رأس المال؛
- ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة؛
- صغر وتوسط حجم الطاقة الإنتاجية؛ المحلية إلى حد كبير؛
- الاعتماد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها.

#### - معيار الاستقلالية :

ويطلق على هذا المعيار معيار استقلالية الإدارة والعمل، بحيث يكون المسير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، بمعنى أنه يحمل الطابع الشخصي وتفرد المسير في اتخاذ القرارات، وأن يتحمل صاحب المؤسسة المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المشروع تجاه الغير.؛

#### - المعيار القانوني:

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيه وطريقة تمويله، فشركات الأموال غالباً ما يكون رأس مالها كبيراً مقارنة مع شركات الأشخاص، ووفقاً لهذا المعيار تقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نطاق شركات الأفراد وشركات الأشخاص العائلية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم والمحاصة؛

#### - معيار الحصة السوقية:

إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة وذلك للأسباب التالية:

- صغر حجم المؤسسة؛
- صغر حجم الإنتاج؛

- ضالة حجم رأس المال ومحلية النشاط؛
  - الإنتاج موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها؛
  - المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمائل في الإمكانيات والظروف.
- نظرا للأسباب السالفة الذكر، لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تفرض هيمنتها وسيطر ا على الأسواق، ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق، عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن أن تفرض الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.
- وبعد استعراض أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبقى أن نؤكد أنه يمكن استخدام أكثر من معيار للتمييز بين المؤسسات.
- فبالإضافة إلى المعيار الثنائي "معيار العمالة ورأس المال"، يمكن استخدام معايير أخرى مركبة مثل معيار العمالة وقيمة المبيعات، كما يمكن كذلك استخدام أكثر من تعريف لهذه المؤسسات داخل الدولة الواحدة. (فارس، 2017-2018، صفحة 7)

### 3.1- خصائص واهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

#### ❖ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات مجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى و هذه الخصائص قد أكسبتها مرونة اتجاها البيئة الاقتصادية التي تتواجد فيها ، خاصة فيما يخص تخفيض التكاليف وهذا ما زاد من اهميتها في دفع عملية التنمية الاقتصادية ، ومن هذه الخصائص ما يلي: (اسيا طاهرة، 2012-2013، صفحة 15)

#### - سهولة التأسيس ( النشأة ):

تنتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنصر السهولة في إنشائها نسبيا، حيث أنيا تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص ، من اجل تحقيق منفعة او فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب في البلدان النامية نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل؛

#### - الاستقلالية في الإدارة

تتركز معظم القرارات على مستوى مالكةا، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعله يتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكةا ،مما يسهل من قيادة هذه المؤسسة وتجديد الاهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها كذلك سهولة اقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة؛

#### - سهولة وبساطة التنظيم:

تظهر هذه الخاصية اكثر في المؤسسات المتوسطة ، اين نكون امام عدد اكبر من العمال ( مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمصغرة ) ، وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين اقسام المشروع والتحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام والتوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط واللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ؛

#### - مركزية التدريب الذاتي:

تنتم هذه المؤسسات بقلة التكاليف اللازمة للتدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيةا والعاملين فيها، وذلك جزاء مزاولتهم لنشاطهم الانتاجي باستمرار

وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات؛ (اسيا طاهرة، 2012-2013، صفحة 16)

#### - القدرة على جلب المدخرات:

لا تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة نسبيا في توفير الأموال اللازمة للمشروع، سواء من القطاع المصرفي أو من أفراد الأسرة، وذلك لقلّة مخاطر الاستثمار وصغر حجم رأس المال المطلوب لإقامة هذا المشروع، وهذا ما يتلاءم مع ظروف الدول النامية نظرا لضعف قطاعها المصرفي في تقديم التمويل اللازم؛ (ياسر عبد الرحمان، 2018، صفحة 219)

#### - قصر فترة الاسترداد:

فترة الاسترداد هي الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع، من واقع تدفقاته النقدية، وقصر هذه الفترة هو نتيجة: صغر حجم رأس المال المستثمر، سهولة التسويق، زيادة دورات البيع وقصر دورة الإنتاج.

وعليه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمكن من استرداد رأس المال المستثمر في فترة زمنية أقصر مقارنة مع باقي المؤسسات؛

#### - انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستخدام الكثيف لعنصر العمل، لاسيما في المؤسسات الحرفية حيث يؤدي ذلك إلى استيعاب فائض العمالة بتكلفة مناسبة، كما أدى هذا الانخفاض إلى استعمال أقل للتكنولوجيا مما يجنب هذه المؤسسات مصاريف إضافية تتمثل في مصاريف الصيانة؛

#### - حرية الدخول والخروج من السوق:

نظرا لانخفاض قيمة رأس المال الثابت وخاصة الآلات والمعدات، التي يتألف منها خط الإنتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقلّة المخزون السلعي من المواد الأولية والمنتجات النهائية، وارتفاع إلى الخصوم وحقوق أصحاب المشروع، وسهولة تحويل أصول هذه المؤسسات إلى سيولة بالبيع دون تكبد خسائر كبيرة، فإن ذلك يتيح لهذه المؤسسات الفرصة للدخول إلى السوق والخروج منه بحرية أكبر من المؤسسات الكبيرة. (ياسر عبد الرحمان، 2018، صفحة 219)

### ❖ اهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يرمي إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان؛
- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل؛
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة، وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة؛

- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة و غير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى، من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، و قد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز و الأشغال الكبرى، أنه يمكن عن طريق التخلي و الاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة؛
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية و تثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الاندماج و التكامل بين المناطق؛
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي، من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة، و المتفاعلة معها و التي تشترك في استخدام نفس المدخلات؛
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية؛
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها و مستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة، من خلال الاقتطاعات و الضرائب المختلفة؛
- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم و العائلي. (عبد القادر عوينان، 2011، صفحة 5)

#### 4.1 تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تنقسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى عدة انواع, تختلف اشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها, و تتمثل هذه المعايير في ما يلي:

##### 1.4.1- تصنيف المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المصغرة على أساس توجهها:

تصنف المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المصغرة على حسب توجهها الي:

- **المؤسسات العائلية ( المترية ):**  
ويكون مكان اقامتها أو نشأتها المترل، حيث تستخدم الأيدي العاملة العائلية و تنشئ بمساهمة أفراد العائلة و تنتج منتوجات تقليدية للسوق و بكميات محدودة؛
- **المؤسسات التقليدية:**  
يقترّب أسلوب تنظيمها من النوع الأول لكونها تستخدم العمل العائلي في انتاج منتوجات تقليدية أو منتوجات (نصف مصنعة) لفائدة المصانع التي ترتبط معها من خلال عقد تجاري، و تتميز عن المؤسسات العائلية بكونها قادرة على الاستعانة بالعمال الأجير و تتميز كذلك المؤسسة التقليدية- باستقلاليتها عن المترل بمكان مستقل، و هناك تشابه كبير فيما يخص النوعين لكونهما يعتمدان بشكل كبير على كثافة الرأس المال البشري و تكنولوجيا ضعيفة و قليلة التطور نسبيا؛

##### - **المؤسسة المتطورة و الشبه متطورة:**

تتميز هذه المؤسسات بكونها تستخدم فنون و أساليب الانتاج الحديث، سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية التكنولوجيا المستخدمة أو المنتجات التي يتم صنعها بطريقة عصرية و منظمة و طبقا للمعايير و المقاييس العالمية. (الناصر، 2011، صفحة

### 2.4.1- تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة على أساس طبيعة الإنتاج:

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة منتجاتها إلى:

- **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:**  
حيث يركز نشاط المؤسسات المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية :
  - منتجات الغذائية؛
  - تحويل المنتجات الفلاحية؛
  - منتجات الجلود والأغذية والنسيج؛
  - الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.
- **مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:**  
يجمع هذا النوع كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في:
  - تحويل المعادن؛
  - المؤسسات الميكانيكية والكهربائية؛
  - الصناعة الكيماوية والبلاستيك؛
  - صناعة مواد البناء؛
  - المحاجر والمناجم.
- **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 فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقاً ومتخصصاً جداً، حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة انطلاقاً من قطع الغيار المستورد. (ميرة، 2012-2013، الصفحات 13-14)

### 3.4.1- تصنيف المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة على أساس أسلوب تنظيم العمل :

- ونفرق بين نوعين من المؤسسات:
- **المؤسسات غير مصنعية :**  
وهي تجمع بين نظام الإنتاج العائلي و نظام الإنتاج الحرفي، و الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين.
  - **المؤسسات المصنعية :**  
وهي تجمع كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة و المصانع الكبيرة، وهي تتميز عن سابقتها باستخدام الأساليب الحديثة في التسيير، و أيضاً من حيث تقسيم العمل ، وطبيعة السلع المنتجة ،وكذلك باتساع أسواقها. كما يتوسط المؤسسات غير مصنعية والمؤسسات المصنعية، نظام الصناعات المنزلية أو الورشات المتفرقة، الذي يعتبر مرحلة سابقة نحو نظام المصنع، وذلك تحت تسمية المعالجة الجانبية أو المقولة الباطنية. (رؤوف، 2000-2001، الصفحات 38-39)

## 2. خصوصيات التسيير 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 ، أي أنها تحتاج إلى تحسين نظام معلوماتها وذلك بتوفير البيانات الدقيقة والأنية ، لاتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المنافسة في السوق لوضع خطط المستقبل، ولتحمل أقل قدر من المخاطرة .

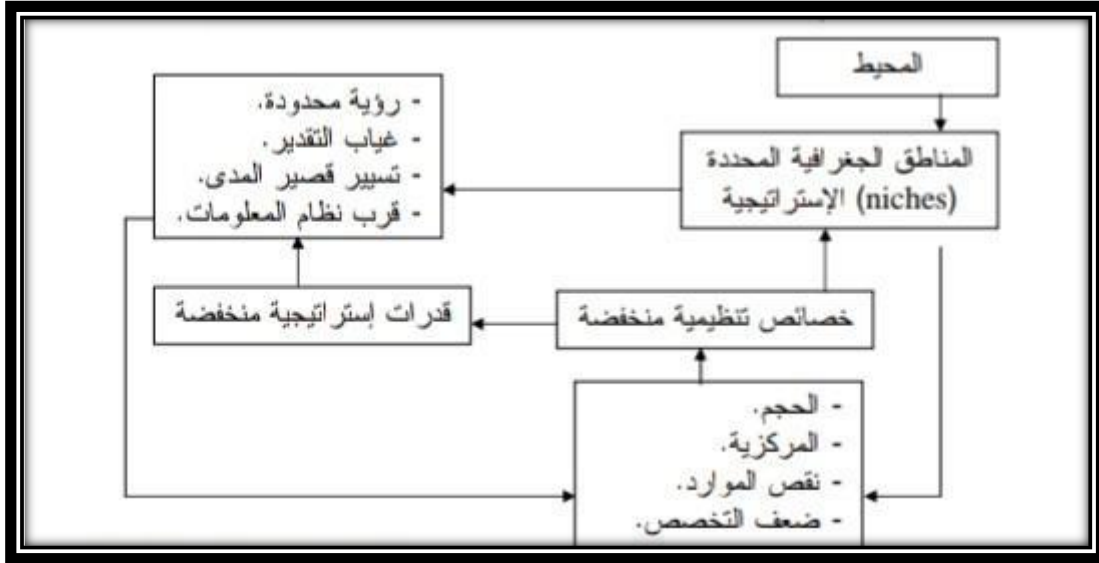
وفي الواقع العملي ،تجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى نظام معلومات معقد مثل ما هو الحال عند المؤسسات الكبيرة، لأنه يؤدي إلى فقدانها للمرونة التي تتميز بها، فنظام معلوماتها يجب أن يكون بسيطاً ومرناً وواضحاً، بحيث يمكن من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة، وهذه الميزة هي التي تعطيها الأفضلية عن المؤسسات الكبيرة في معالجتها لحجم كبير من المعلومات في فترة زمنية قصيرة وعلى العموم، فإن الوظيفة التسييرية من حيث المبادئ والأسس التي تحكمها هي نفسها في المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع اختلاف كبير في ظروف دانها في كلتا الحالتين، لكن ممارسة هذه الوظيفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون أصعب منه في المؤسسات الكبيرة، والسبب يعود لأن مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مالكيها يكون في معظم الأحوال وحده، ولا يفوض أعماله لغيره، ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف التسييرية في المؤسسة، ناهيك عن نزعه الفردية في اتخاذ القرار.

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

- موارد محدودة؛
- ضعف محفظ الأنشطة؛
- اهمية الاعتبارات الذاتية المسير الاستراتيجي؛
- مشكل التطبيق العملي للخيارات الاستراتيجية والتعاون الذاتي .

لهذا نجد أن الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على الخصائص الاستراتيجية، والبحث عن التماسك الخارجي يقود هذه المؤسسات ببساطة إلى النشاط الاستراتيجي، وبالتالي عليها أن تعمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها وتنصح القيود التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الشكل الموالي: (رشدي، 2006، صفحة 48)

الشكل رقم (01): القيود التنظيمية و الاستراتيجيية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه، أهميته، شروط تطبيقه، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بضيف المسيلة، السنة 2006، ص 48

كذلك العديد الاقتصاديون والمسيريون متفقون على أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصيات مرتبطة أساسا بالعديد من المعايير و العديد من الباحثين يؤكدون على ان التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصف بالخصوصية ب : Gervais, 1978, Dandridge, 1979 : Welsh et White, 1981 Julien et) Marchesnay, 1987, (1991) Marchesnay, 1991; Julien, 1998, Torrès, 1998 Julien et Marchesnay

خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- الحجم الصغيرة؛
- مركزية والخصوصية التسيير؛
- حصص ضعف للعمل؛
- استراتيجية حدسية بدون أي تشكيل أو صباغة وأكثر حوارية الممثلين؛
- نظام معلومات داخلي بسيط وضعيف التشكيل ؛
- نظام معلومات خارجي بسيط مبني على الاتصال المباشر.

من الملاحظ أن حجم وإمكانيات هذه النوع من المؤسسات ضعيف، بالنظر لعدد العمال، رأس المال، قدرات الإنتاج و حجم السوق... الخ. (الحاج، 2006، صفحة 1060)

وهذه الخصوصية تؤثر بشكل واضح من جهة على مجال نشاط المؤسسة ودرجة تخصصها أو تنوعها، حيث غالبا ما تجد حرفة المؤسسة تتلخص في بعض النشاطات المرتبطة أساسا

بمجموعة محدودة من المهارات و المنتوجات ، ومن جهة أخرى على كيفية التنظيم الهيكلي وتقسيم العمل داخل هذه المؤسسات ، اين تلاحظ درجة عالية في تبادل النشاطات بين العمال مع التمديد الافقي لتسلسل الإداري والتوجه المركزي الأوتوقراطي، الذي يعطي للمشرفين أو المالكين المديرين الدور الأكبر والحاسم في اتخاذ القرارات.

وحسب (Marchesnay 2003) فان ميزات سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي على النحو التالي :

- عموما القرارات هي من نتاج رئيس المؤسسة، حتى ولو كان محاطا بمجلس (العائلة محاسبين، المالكين... الخ) فهو الوحيد السؤل على اتخاذ القرارات و تنفيذها؛
- المؤسسة أكثر تبعية، والمعنى الواسع ، محيطها غالبا ما يكون صعب اعتماد أسلوب مستقل تماما ،وبالتالي تنتظر المؤسسة الرسائل التي تأتيه من المحيط، والتي بدورها تمهيد للإجابة الاستراتيجية؛
- الهيكل التنظيمي ضعيف التصميم والتسلسل السلمي، ويرتبط نظام المعلومات والمراقبة بشخصية الرئيس؛
- تداخل المستويات الثلاثة السابقة الذكر بشكل تام، فيمكن أن يكون للقرارات العملية آثار استراتيجية دون أن يدركه الرئيس في حينه . (الحاج، 2006، صفحة 106)

## 1.2 طبيعة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعبر عن المسؤول عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمصطلحات مختلفة، وهذا نتيجة لوجهة النظر التي ينظر إليه بها، كما أن للترجمة نصيب من ذلك، فرئيس المؤسسة يأخذ تسميات متعددة يمكن أن تميز بين المصطلح القانوني حيث يعرف بالمسير، وعند الاقتصاديين يعرف بالمقاول، حيث تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، فهو ذلك الشخص الذي يمضي عقدا مع السلطات العمومية لأجل القيام ببعض المشاريع العمومية كبناء عمارات أو شق طرق.

### ❖ مفهوم المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- أما J.B. Say فاعتبره المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج بهدف خلق منفعة جديدة؛
- ونجد أيضا Schumpeter الذي يرى أن وظيفة المقاول هي البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله باعتباره على انه فرصة؛ (برقوية امينة، 2018، صفحة 62)
- المقاول هو شخصية موجهة للإنتاج ، العمل والابداع، وحسب Baumol 1968 فإن المقاول يعتبر الرائد في الابتكار والابداع؛
- أما Leibensten 1978 المقاول هو من يقدر على انشاء المؤسسات، قادر على مواجهة مخاطر السوق؛

اذن كل هؤلاء المفكرين يتفقون من خلال تعاريفهم على أن المقاول هو المسؤول عن الابتكار وتطور المؤسسة، يتميز بأنه يجيد تصور كل جديد، له ثقة كبيرة بنفسه، متحمس وعنيد.... (احسين جميلة، صفحة 235)

إذا فالمقاول هو مؤسس ومنشأ المؤسسة التي يعمل على تنظيمها وإدارتها داخليا وتمثيلها خارجيا، لذا نجد أن المقاول هو مصطلح يرتبط في الأساس بملكية أصول المؤسسة أي برأس المال، ويقوم هو بتسييرها.

ولقد شاع استعمال مصطلح المسير في العديد من اللغات ففي اللغة الفرنسية يسمى "gestionnaire" وبالإنجليزية "manager" لذا تعددت واختلقت جهات النظر في تحديد مفهومه.

حيث عرف على انه ذلك الفرد الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة، في كل ما يخص الموارد البشرية والمادية والمالية في المؤسسة ؛

أما في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي اغلب الأحيان المسير هو مالك المؤسسة، وهنا نميز بين نوعين، المسير المالك هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالخصائص الاستراتيجية المتمثلة في قدرته على إنشاء واستغلال طاقاته الذاتية الداخلية، واستعمال التحاليل الاستراتيجية المبنية على الموارد والكفاءات، والمالك المسير وهو المؤسس المالك والذي يقوم بتسييرها إنطاقا من مؤهلاته وقدراته الخاصة من اندفاع وإبداع ومخاطرة، تجعله يسعى لتحقيق الأرباح المنشودة، وأحيانا يتخلى عن مسؤولية التسيير آخر يسمى - بالمسير الأجير والذي ليست له ملكية في رأس المال بالضرورة إذ يحصل على أجر مقابل تسييره للمؤسسة ؛ (برقوية امينة، 2018، صفحة 63)

- وقد عرف Léon GINGEMBRE مؤسس الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGPME بأن مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو كمسير يباشر كل شيء دون معرفة مالية، ويتحمل مسؤولية وتسيير كل الوظائف . (احسين جميلة، صفحة 234)

والشكل الموالي يوضح أصناف المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### الشكل رقم (02): أصناف المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقاول – مسير	يبحث عن النمو، لديه سلوك المبدع المبتكر.
مقاول	يبحث قبل كل شيء عن مصدر للدخل والعمل، كما يبحث ان يحقق اهدافه بما يوافق شخصيته و ان ينشأ او يمتلك مؤسسة.
مسير	هو الذي يسير مؤسسة شخص آخر.

المصدر : احسن جميلة، عامر احمد، خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التميز و الاختلاف مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، سنة 2015، صفحة 234 .

#### ❖ خصائص المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

معظم المؤلفين الذين درسوا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجدون أنه من المستحيل دراسة الجوانب التسييرية دون إعطاء أهمية لتقل وزن المسير، وقد حاولوا دراسة الخصائص التي يتميز بها، والتي ارتكزت في مجملها على شخصيته الداخلية من جانب، وخصائصه الشخصية من جانب آخر، حيث أن مجمل الدراسات اتفقت على أن هذه الخصائص هي التي تنعكس على كفاءته في التسيير، فالمسير يسيل إلى أن يكون محور نظام تسيير مؤسسته، والتأثير من خلال رويته.

### - القدرة على امتلاك رؤية كلية التفاصيل سير العمل:

يحتاج المسير من أن يتمكن من تكوين صورة كلية Total Image عن العمل، وجوانبه التسويقية والمالية والفنية، الداخلية والبيئة، فتجد بان الاعمال التي تعاني من مشاكل هي أعمالا يملك صاحبها رؤية ومنظور ضيق Narrow Vision، فهو يركز على بعض الأمور ويهمل الأخرى... فواحدة من أسباب فشل الكثير من الاعمال، هو امتلاك صاحبها منظور ضيق، فينغمس ويهتم بجانب واحد من العمل، الجانب الفني مثلا، ويهمل الجوانب الأخرى، أو عندما يهتم فقط بالجوانب المالية والمحاسبية فيهمل السوق والمنافسين.. الخ. هذا المنظور الضيق يجعله يغفل الأبعاد الأخرى المرابطة لنجاح؛ الحساسية لتغير والقدرة على التكيف.

سمة أخرى مهمة للمسير ف ليس فقط القدرة على رصد التغيرات التي تحصل واما ايضا القدرة على التكيف، وهذه سمات شخصية مهمة وضرورية لكل مسير، فهو بحاجة الى القدرة العقلية (المفاهيمية) أي القدرة على تشخيص المؤشرات المهمة المختلفة التي تحصل في البيئة الخارجية وادراك لآثارها المحتملة، كما يحتاج الاستعداد للتغير والتكيف والقدرة على ذلك. الا ان هذه الاستعدادات تطلب أيضا أن يعطي جزء مهم من وقته لمراقبة التغيرات البيئية الخارجية، وليس التركيز على الأمور الداخلية فقط؛

### - القدرة على جذب عمالا أكفاء والمحافظة عليهم وحسن استخدامهم؛

وهذا يعني بأن المسير بحاجة مهارات واستعدادات انسانية مهمة، كالحس المرهف للمؤهلات التي يحتاجها العمال. وقدرة على تشخيص القدرات ومؤهلات الآخرين الذين يحتاج الاستعانة بهم؛

- معارف إدارية : بالإضافة إلى الخصائص النفسية والعقلية المذكورة أعلاه، يحتاج المسير الناجح مجموعة معارف تتعلق بكل وظائف المؤسسة له، ويحتاج ان يهتم بنفسه بكل وظائف المظلمة (عمليات وإنتاج، تسويق، مالية، إدارة.....) . (الحاج، 2006، الصفحات 783-784)

### الشكل رقم (03): تصنيف سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التسييري	التقاولي	الميراثي	البحث عن الميزة التنافسية
تسيير الخطر، التكيف مع تحولات السوق	مواجهة الاخطار بتطوير اسواق جديدة	الوقاية من الاخطار: حماية السوق، تكوين الشبكات	
الكفاية الانتاجية، اجور	دخول ناتجة من الابداع	الكفاية الانتاجية الاقتطاع	الموقف من الاداء

وسطة	او التمييز		
ان تكون الافضل و الاقل سعرا	استراتيجية التمييز	التقليد, الاتباع	الرؤية الاستراتيجية
النمو	تطوير المؤسسة	البقاء والاحترام الاجتماعي	الاهداف الاستراتيجية
محلل ومحاسب, ديناميكية مبرمجة للإبداع	تسبيقي انتهازي ومبدع	تفاعلي ضعيف الابداع	السلوك الاستراتيجي الشامل
العقلانية, مخططة	النمو	احترافية	الاستثمارات

المصدر: سناء عبد الكريم، المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة معهد الإدارة، الرصافة بغداد، العراق ، سنة 2006 ، صفحة 1061.

## 2.2- مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

في ظل محيط معقد ومتغير ، أصبح التميز هو الخيار الاستراتيجي الأمثل أمام المشروعات الصغيرة و المتوسطة لضمان البقاء والاستمرار في النشاط، فالتميز غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق النمو وتعزيز الموقع التنافسي، ومفهوم التميز نسبي من وجهين :

- أنه هدف متحرك ومتغير تبعا لبعدي الزمان والمكان؛
- أن دلالة تتبع من عملية مقارنة بالآخرين.

إن التميز ليس نظرية في علم التسيير، بل هو محصلة مجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المؤسسة تتحقق من خلاله الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا بالنسبة للمؤسسة، والأفضلية في تخصيص الموارد، والتميز أيضا ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، ابتداء من رضا الله تعالى، إلى رضا أصحاب المؤسسة ثم إلى رضا المعاملين ورضا المجتمع ككل.

والتميز يقوم على مجموعة من المقومات والقيم الذاتية والموضوعية، هذه القيم يتبناها ويؤمن بها الأفراد وتجسدها المؤسسات وفي سبيل تحقيق التميز هناك في تصورنا ستة مقومات يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأخذ بها. (منصوري كمال، صفحة 821)

### ❖ المشروع الإضافية (الإضافة الاقتصادية والاجتماعية):

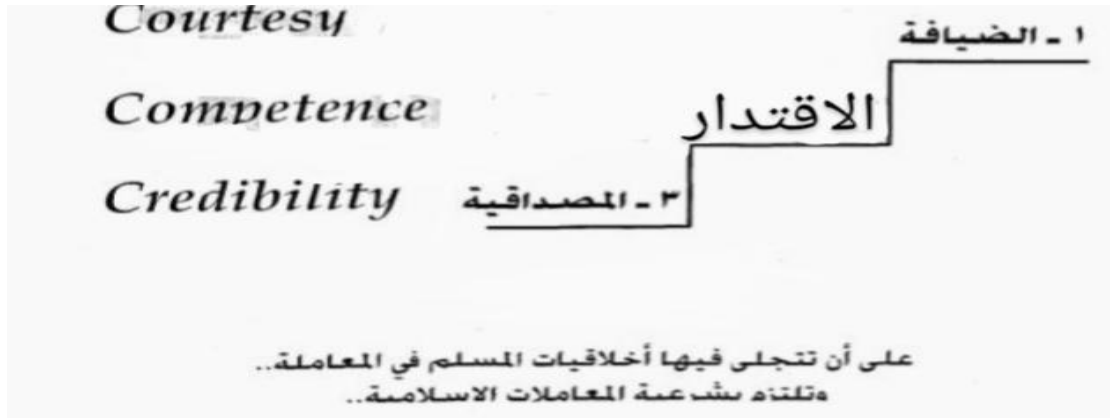
وهي أن يحل المشروع الصغير والمتوسط إضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وليس تكرار المشاريع قائمة مثل المقاهي، المطاعم .... ، حيث أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مشروعات هامشية مثل محل بقالة أو محل حلاقة المشروعات لها الكثير من المشروعات المشابهة القائمة حاليا؛ كما انها لا تقدم إضافة حقيقية للاقتصاد . (منصوري كمال، صفحة 821)

### - الخدمة المتميزة:

التميز هو التفرد الذي يمكنك به التميز على الآخرين والتفوق عليهم.

أما " الخدمة المتميزة فهي تقديم لمسة إضافية تتجاوز بها توقعات العميل ، وتجعلنا دائما البديل الوحيد لعملائنا الحاليين ، والاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز العام لمنظمتنا وذلك من خلال : (توفيق، 2010، صفحة 7)

الشكل رقم: (04) مراحل الخدمة المتميزة



المصدر : عبد الرحمن توفيق، أسس الخدمة المتميزة، ط1 , السنة 2010 ، ص 7

#### - اسس الخدمة المتميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن أهم أسس الخدمة المتميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هو أ تعترف باحتياجات العميل, وأن تقدم الخدمة الراقية بلا حدود للمكان والزمان. والقناعة بأن الخدمة السيئة لا ترد ولا تستبدل وأن الانطباع الأول يدوم طويلا ، عادة فإما أن يكون فرصة للتميز أو معاناة من الفشل. والإحساس بأن العميل شريك للمؤسسة في أداء التميز. وأخيرا الإيمان بأن المؤسسة لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه، ولكنه يملك ذلك .

وإذا أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تضمن حصة دائمة لها في السوق والقدرة على منافسة المؤسسات الكبيرة في استقطاب وجلب انتباه العميل، عليها أن يكون هذا الأخير محط اهتمامها ويتصدر أولوياتها . إذ يجب تحديد نوعية العمل ومتطلباته . . واحتياجاته وتوقعاته والعمل على الوفاء , مع الوضع في الاعتبار أن احتياجات العميل هي سبب وجود المؤسسة . (منصوري كمال، صفحة 821)

#### ❖ . القدرة على الإبداع والابتكار:

- مفهوم الإبداع والابتكار : يعني الابتكار " طرح منتج وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاج ويسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما، تطور فيما بعد لخدمة السوق .

أما الإبداع فهو النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة, ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إبداع. قابل للتطبيق والاستعمال. (منصوري كمال، صفحة 823)

- مستويات الإبداع و الابتكار: ويمكن التميز بين ثلاث مستويات للإبداع والابتكار هي:

- على مستوى الفرد؛

- على مستوى الجماعة؛

- على مستوى المؤسسة (www.dralidashti.com).

وتمتاز عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في أربع مجموعات هي :

- **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في القدرة الإبداعية، خاصة القادة ما لهم من نقود والقدرة على الكثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية والابتكارية.

- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع والابتكار، فتمط الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد على الإبداع أو يعيق عملية الإبداع. حيث تمتاز الهياكل التنظيمية الحديثة بخصائص مساعدة على الإبداع عكس الهياكل التنظيمية التقليدية التي تعيق عملية الإنتاج الإبداع؛

- **المناخ التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، وتأثيره على القدرة الإبداعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- **المحيط :** لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة انظمة على الإبداع والابتكار ، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية وغير الرسمية، يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط . (منصوري كمال، صفحة 823)

❖ **التعلم :**

- **مفهوم التعلم المؤسساتاتي :**

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة والمعلومة و المهارات .

التعلم أي الإجابة عن الـ سؤال ماذا؟ والمهارة ، تتعلق بالجزء العملي من التعلم أي الإجابة عن السؤال كيف؟ إذا نستطيع أن نقول أن المؤسسة تعلم إذا تعلم الفرد و تبادل معارف ومهارته مع الآخرين، وادارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل عندها تتعلم المؤسسة وتزدهر. ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين.

وبالتالي، فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم. ولا بد من أن تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والأفراد القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير، للمؤسسات التي تتعلم، بصفتها مؤسسات تتعلم، هي مؤسسات مستعدة وقادرة على تنظيم الإنتاج والإدارة والتوزيع في إطار عملية من التعلم التفاعلي أو نظام التعلم .،وعليه فإن المؤسسات التي تعمل بصفتها مؤسسات التعلم، هي وحدها التي تستطيع

الحفاظ على قدر التنافسية على المدى الطويل، وتحقيق الثروة، والعمالة، بصفتها ثلاثة أهداف متلازمة، من هنا نجد أن التعلم صفة هامة من صفات عملية الابتكار. (منصوري كمال، صفحة 823)

### ❖ لإدارة المستدامة :

تعتبر الإدارة المستدامة مفهومًا مهمًا تأتي أهميته من خلال إعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أهمية كبيرة وألوية للاستدامة بشكل متزايد، فالعوامل البيئية والاجتماعية تساعد الشركات ، على إحداث تأثير إيجابي أكبر على العالم من حولها، كما أن الاستدامة تساعد الشركات في تحسين أرباحها، فالشركات المستدامة تعد أكثر ربحية من نظيراتها الأقل استدامة. كما يؤكد قطاع الشركات اليوم على مفهوم الاستدامة ودمج مثلث من وجهات النظر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، عند اتخاذ قرارات الإدارة الأخلاقية، حول نمو المؤسسات الصغيرة وتطويرها، نظرًا لأن الشركات في جميع أنحاء العالم تواجه تحديات الاستدامة، فهناك حاجة متزايدة للقادة الذين لديهم القدرة على دمج استراتيجيات كل من الاستدامة والربحية في أعمالهم لتحقيق أقصى قدر من القيمة بطريقة أكثر شمولية. (www.tijaratuma.com)

التنمية المستدامة توازن بين القيم الايكولوجية والاجتماعية والاقتصادية. هناك عدة وجهات نظر عديدة تتعلق بالتنمية المستدامة. (منصوري كمال، صفحة 830)

### 3.2 - مظاهر التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ان أصل التسيير الإستراتيجي ناتج عن تحديد العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، وفي ظل محددات هذا الأخير ، تسعى المؤسسة لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالأنشطة الأساسية ودعم الإستراتيجية الخاصة بها، وهذا ما يوضح الدور الأساسي المحدد للعمل في محيط تنافسي ، من أجل صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفق هذه الظروف تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاضعة لقيود ومحددات المحيط التنافسي، ولذلك فهي تنهيا لتأثيراته الطبيعية ، وتفكر في الإستراتيجيات الممكن انتهاجها في ظل غياب الموارد اللازمة لمواجهة هذه القيود. (الكريم، 2016، صفحة 14)

وتقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتسيير الإستراتيجي لتثمين مواردها و تعظيم الفائض و تفادي مواجهة مخاطر المحيط و لها أولويات إستراتيجية تتلخص في ما يلي:

- فعالية التشغيل الداخلي ؛
- عمليات توظيف رأس المال الفكري و الحصول على المعارف ؛
- نوعية المنتجات و الخدمات المقبولة عن السوق؛
- العلاقة مع الزبائن ؛
- تغييرات المحيط و الإجراءات الوقائية .

وهناك البعض من الباحثين، من يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها ولا تستطيع أن تمتلك استراتيجية وذلك بسبب حجمها ومواردها المحدودة ، ونقص الكفاءات الاستراتيجية بها ويكون التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسات أكثر تعقيد ولا يحقق النتائج المرجوة منه؛

- فحسب " Robert Paturel فإن التسيير الإستراتيجي غير مفيد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن التصورات الذهنية، والنظرة التوقعية لهذه المؤسسات غير قابلة للتطبيق، وذلك بسبب أن أدوات التسيير الإستراتيجي يعاد تركيبها وفق ثلاث خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
- تمثيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المالك - المسير، والذي له السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات؛
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خبرة وحس المسيرة؛
- عدم استخدام الأدوات في تطبيق سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى النتائج السلبية في استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات. (الكريم، 2016، صفحة 14)

#### ❖ التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تهدف إلى تحديد الوضعيات المستقبلية للمؤسسة المرغوب فيها، وذلك بتحديد الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الوضعية، فالتخطيط الاستراتيجي يجب على السؤال التالي : كيف يتم الوصول إلى الوضعية المرغوب فيها؟ وهو طويل الأجل ويتضمن الأهداف العامة والبرامج والإجراءات والسياسات. ([www.eubasair.com](http://www.eubasair.com))

وحسب " ماننزبارغ فان التخطيط الاستراتيجي ليس النمط الأكثر فعالية في المحيط المضطرب ، ويفضل بدله نمط التخطيط التقاولي المبني على الاستراتيجيات الناشئة ، والعمل على التكيف أكثر مع هذه الظروف .

وقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فمنها ما أكدت بأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأداء هذه المؤسسات ، ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة؛ وعلى العموم يمكن ابراز المحاور الأساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق ما يلي:

- العلاقة الإيجابية بين وجود التخطيط وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العلاقة الإيجابية بين درجة تعقيد التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

العلاقة الإيجابية برغم من التطور الفائق للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وبين حدة التخطيط والأداء ، وبين هيكله التخطيط الإستراتيجي والأداء، وبين نوعية التخطيط والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لعلاقة الإيجابية بين التخطيط العملي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وذلك في ظل غياب التخطيط الإستراتيجي؛

التخطيط الموجود لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (سلطان، صفحة 51)

❖ **خلاصة الدراسات :** بأن التخطيط الإستراتيجي ليس مسار مستقل بحد ذاته ، وإنما يكون وفق المسار العام لصياغة استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وقد ثبت بان الثنائية (التخطيط الإستراتيجي الشكلي/مخطط الأنشطة المكتوب) يمكن أن تلعب دورا هاما

في تحسين فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ولكن عمليا تبين بأن التخطيط الإستراتيجي لا يطبق في هذه المؤسسات، ويتضح ذلك من خلال بعض الدراسات التجريبية المبينة في الجدول الموالي: (سلطان، صفحة 51)

### الشكل رقم (05): التخطيط الإستراتيجي

الباحث والسنة	اهم نتائج الدراسة
Sexlon et vanuaken 1982	25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين 175 مؤسسة محل الدراسة تفكير استراتيجي .
Shaw. Shoamn et sussman 1986	60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 135 مؤسسة محل الدراسة تستعين بتسيير المخاطر، بينما هناك 30 % من المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي.
Robinson. Longan et Salem 1896	التخطيط العملي أكثر اهمية من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
Waalewijn et Segaar 1993	ضعف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأغلبية المؤسسات تطبق الموازنات.

المصدر: رشدي سلطان 'التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقعه' أهميته 'شروطه رسالة تخرج رسالة الماجستير 'جامعة محمد بوضياف' سنة 2006' ص51.

وعلى العموم التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية تهدف إلى تحديد إمكانيات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وإيجاد طرق لإنشاء هذه الإمكانيات والحفاظ عليها، كما أن إنجاز الأهداف الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى الطويل ، يتطلب إنشاء إمكانيات النجاح والحفاظ عليها من خلال ثلاث طرق:

- **وضعية قوية في الأسواق الجذابة:** وهي نتيجة لحصص سوقية مهمة في الأسواق أو الأسواق المتخصصة، حيث أن جانبية الأسواق تعتمد على أحجامها، معدل نموها و كثافتها التنافسية؛
- **مزايا تنافسية على مستوى العرض:** عدة طرق تسمح باكتساب وضعيات قوية في الأسواق عن طريق أحسن جودة للمنتجات، أحسن خدمات للزبائن، إعلان أكثر فعالية أو مكثف أو مزايا متعلقة بالأسعار؛ ([www.eubassai.net](http://www.eubassai.net))

**مزايا تنافسية على مستوى الموارد:** ونعني بها الموارد بصفة عامة، ليس فقط الموارد التكنولوجية المهمة، الموارد البشرية، أنظمة المعلومات و الموارد المالية، وإنما تعني أيضا عوامل أخرى أو ما تسمى soft facteur كثقافة المؤسسة، السمعة وصورة العلامة التجارية، فموارد المؤسسة لديها قدرات معقدة كالقدرة على الابتكار، القدرة على التعاون و مهارة التغيير. (www.eubassai.net)

### ❖ الإرادة الاستراتيجية:

- حتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إرادة استراتيجية، لا بد أن يكون:
- المحيط مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المحيط القريب؛ وبهذا الشكل عليها أن تنجح في تسيير اندماجها مع المحيط وبأفضل ما يمكن؛
- صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على الرؤية الإستراتيجية لها، والتي تسمح بالتخلص من القيود التي يفرزها المحيطة
- تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير سلوكيات المقاولات المبدعة، والتي تسمح بالبحث أو إنشاء أسواق جديدة؛
- تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهيكل الشبكي، والذي يسمح بالتخلص من القيود المتعلقة بنقص الموارد . (رشدي، 2006، صفحة 53)

لقد سادت فكرة التموغ الحتمي في العديد من التحاليل الخاصة بعلاقة المؤسسة مع محيطها، وهذه الفكرة ليست بالضرورة مطبقة عند الحديث عن إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن أول مهمة يقوم بها مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هي محاولة تكييف إستراتيجية مؤسسته مع المحيط الذي تعمل فيه، حيث أن التصرف المتعلق بالإرادة يبحث عن نموذج المحيط التنافسي، من خلال الأعمال الإستراتيجية تشارك في تنفيذ الأعمال الاختيارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، من أجل التحرك وفق تحولات المحيط. وفي ظل الظروف السائدة في المحيط، تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى تحقيق الأعمال الإستراتيجية وتعديلها لعلاقتها مع المحيط الذي تنشط فيه. (الكريم، 2016، صفحة 16)

### ❖ الرؤية الإستراتيجية كمصدر للإرادة الاستراتيجية:

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والاستمرار في محيط تنافسي، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاكها لرؤية استراتيجية واضحة , وعلى العموم فإن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبنون قراراتهم على طباعهم وأحاسيسهم وتصوراتهم عن الوضعية الحالية والمستقبلية . وغالبا ما تستعمل الرؤية الإستراتيجية كطريقة للعمل في ظل تغيرات المحيط ، ونقص الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فهي تعتبر بديل للتخطيط الشكلي . الذي يتميز بالنقل والجمود ".وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك التصورات الذهنية عن المستقبل، بينما النوايا الإستراتيجية فهو عبارة عن الحالة الذهنية التي تعمل على ترتيب وتنظيم الإمكانيات لتحقيق الأهداف.

وتعتبر الرؤية الشخصية للمسير هي المرشد العام لاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمسير تمثل تصوراتها الذهنية الحالية والمستقبلية عن مؤسسته، وانشطتها والمحيط الذي تنشط فيه؛ في حين أن النوايا الإستراتيجية هي مجموع المهام الفرعية الخاصة بالحالة الذهنية، والتي تعمل على يقظة وانتباه المسير للبحث عن الإمكانيات الخاصة، واستعمالها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك فإن الرؤية الإستراتيجية للمقاولين تخدم الفهم الجماعي للأهداف الإستراتيجية المصاغة، وهي غالبا ما تشترك مع رسالة المؤسسة لإنشاء المحددات الأكثر دلالة لتوجيه وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي إطار هذه الرؤية نجد أن تصرفات وأهداف المقاولين راجعة إلى عدة أبعاد منها النمو والتطور، دخول الأسواق العالمية، توسيع الموارد البشرية، القيادة، التجديد والإبداع، البقاء والاستمرار (رشدي، 2006، الصفحات 53-54)

### الشكل رقم (06): الرؤية الاستراتيجية للمقاولين



المصدر: رشدي، سلطاني محمد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقعه. أهميته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2006، ص 54

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

❖ التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

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

وفي إطار توضيح التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نورد بعض المفاهيم المتعلقة بهذا التوجه. (الكريم، 2016، الصفحات 16-17)

### - المقاول (Entrepreneuriat):

يرجع ظهور المقاول (الكريم، 2016) على العموم إلى مشاكل الإنشاء المنشاء الانطلاق، الإبداع، رأس المال المخاطر، أنواع المؤسسات المصغرة، والفصل أكثر فأكثر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ظواهر العولمة والعالمية واختلاف الثقافات، ونوعية التطبيق في وسائل التسيير (التسويق، تسيير الموارد البشرية، المالية)، وكذلك استراتيجيات (التلاحق، النمو، العالمية، الإبداع...)؛ فمتوقع المقاول عملية مساندة لمجالات الارتباط في علوم التسيير، وخصوصا لاستراتيجية المؤسسة، ولتطوير هذه النقطة، يجب الاستفادة من القريب بين المجالات الإستراتيجية، والمقاول لإدراك عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (رشدي، 2006، صفحة 54)

### الشكل رقم (07): التوجه التقاولي

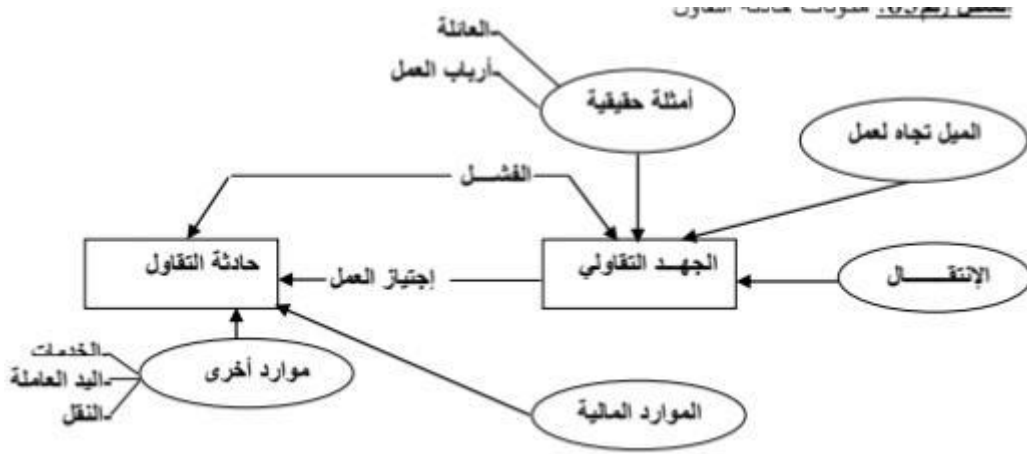
قوي	التخطيط الإستراتيجي	تقاولي
الحدس (التوقع)	التخطيط العملي	تكيفي
ضعيف	قصير الأجل	
قوي	ضعيف	
الاستبطان		

المصدر : رشدي، سلطاني محمد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقعه. أهميته، رسالة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2006، ص 54

وعلى العموم، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى المنطق التقاولي تكون قابلة للعديد من الطرق الإستراتيجية، والخيار الإستراتيجي بين هذه الطرق ليس فقط مشروط بطبيعة

الثنائية(موارده كفاءات)، ولكم أيضا بالموقع التنافسي ومنطق النوايا للمسير . وتتركب ظاهرة التفاوض من مجموعة العناصر الموضحة في الشكل الموالي: (الكريم، 2016، صفحة 17)

### الشكل رقم (08): عناصر التفاوض



المصدر : داوي عبد الكريم ، التفسير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة ادرا، الجزائر ، سنة 2016 ، ص 14

## 2.4- الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ان المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يفرض عليها فهم الموارد المميزة، والأسواق، وتوقعات الطلب المتغيرة ، ويستدعي كل ذلك قدرات تكيف متطورة، وتنمية تنافسية المؤسسة؛ ولذلك يجب أن يتميز المفاوض بالليونة وسرعة الهجوم و التكيف، وأن يمتلك الحكمة والحدس والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية.

### ❖ مفهوم التوجهات الاستراتيجية:

تعرف التوجهات الإستراتيجية كما يلي:

"دون اعتبار التوجه الاستراتيجي مستقلا تماما عن موارد المؤسسة، فهو يعكس الاتجاهات الإستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق سلوكيات خاصة تجلب لها الأداء العالي بصفة مستمرة .

كما يعتبر أن هناك ثلاث أنواع من التوجهات: توجهات تكنولوجية، توجهات نحو المنافسين، توجهات نحو الزبائن.

أن التعريف المقدم من طرف الباحثين يقدم إلا تدقيقات مفيدة على طبيعة ودور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

على العكس من ذلك، يرى الباحثان Doyle و Hooley (1992) التوجه الاستراتيجي من زاوية مختلفة، حيث يمكن للظاهرة أن تأخذ كفتين: توجه نحو الربح على المدى القصير من جهة، و توجه نحو حصة السوق على المدى الطويل، من جهة أخرى، ففي الحقيقة التوجه الاستراتيجي موجه نحو المدى الطويل. (يحيوي مفدة، 2011)

وهكذا يمكن تلخيص التوجهات الإستراتيجية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تمييز المنتجات؛
- الإستراتيجية المختلطة؛
- السيطرة عن طريق التكاليف و الأسعار؛
- الإبداع؛
- التموقع وتسيير الجودة.

ووفقا لدورة حياة المؤسسة فإن استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون كما يلي:

- المؤسسات التي تكون في مرحلة الانطلاق: تتبع إستراتيجية التميز، والاستراتيجية المختلطة؛
- المؤسسات التي تكون في مرحلة النمو: تتبع إستراتيجية الإبداع والتميز؛
- المؤسسات التي تكون في مرحلة النضج تتبع إستراتيجية التميز، والاستراتيجية المخططة؛

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

- أما " Saporta " فقد قام بتصنيف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة خيارات، والتي تكون حسبها الخيارات الأساسية لهذه المؤسسات، وتتمثل فيما يلي:

- استراتيجيات الإبداع؛
- استراتيجيات التدعيم (استراتيجيات التخصص المحدود، واستراتيجيات التبعية)؛
- استراتيجيات إعادة الانتشار (استراتيجيات التنويع، واستراتيجيات العالمية). (رشدي،

2006، صفحة 69)

#### ❖ الإستراتيجيات الأساسية:

هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، وتتحدد وفق ما يلي:

- **الميزة التنافسية:** و التي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف و زيادة القيمة المضافة. القدرة التنافسية و التي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين. تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة غالبا من خلال

التموقع في فجوة سوقية محددة، أو جزء من الهدف المحدد، والتي تسعى من خلالها للحصول على ميزة تنافسية أو المحافظة عليها، سواء من خلال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو التميز المرتكز على تقديم أحسن خدمة للزبائن، وبالتالي نجد هنا إستراتيجية التركيز التي أشار إليها M. Porter والتي تظهر وفق الشكل التالي: (يحياوي مفدة، 2011، صفحة 125)

الشكل رقم (09): الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

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

المصدر : يحياوي مفيدة , يزعش كامليا ' التوجهات الإستراتيجية, مرجع سابق ' ص 125

في إطار الإستراتيجيات الشاملة التي غالباً ما تكون حسب Porter بين المجموعات الإستراتيجية، تتبنى المؤسسة الخيارات الإستراتيجية الكبرى التي تسمح لها بتحقيق غاياتها الإستراتيجية وتضمن لها الاستمرارية تحت تأثير جملة من العوامل أهمها:

- مواقف المسيرين ومختلف الأطراف الأخذة أو شركاء المصلحة فيها.
- نوعية الهيكله والعلاقات التنظيمية القائمة بين مختلف الوحدات الإنتاجية.
- طبيعة النوايا الإستراتيجية للمؤسسة. خصوصيات الموارد التي تمتلكها و التي يمكن أن تطورها.
- توجهات عوامل المحيط خصوصا التكنولوجيا. السياسات الاقتصادية الحكومية المعتمدة. هيكله الأسواق والمنافسة في القطاع. (يحياوي مفدة، 2011، صفحة

(125

- إستراتيجية التقاؤل (Stratégie Entrepreneuriale):

تمثل إستراتيجية التقاؤل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الإطار العام الدافع لتقاؤل في إطار العمل الجماعي وترتكز هذه الإستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات ، في إطار تنظيم

وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين عن طريق الإبداع ، وتوضح تركيب العمل المخطط وأنشطة النقاول؛ وهي مصدر لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (رشدي، 2006، صفحة 60)

### - استراتيجية التموقع : Stratégie de positionnement

إستراتيجية التموقع تتمثل في إبقاء نشاطات المؤسسة على مساحة محددة من المحيط . فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذا الإبقاء يبنى على التحكم في تنسيق الموارد و الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ، و هذه الأخيرة مبنية على أساس التنظيم و الخبرة للمؤسسة ، عوض متابعة دائمة للتعديلات التي تحدث في المحيط ، أو بإدخال بصفة منتظمة ابتكارات و إبداعات التي تستطيع تغيير التوازن التنافسي ، المؤسسة تتبع إستراتيجية التموقع ، تحاول الحفاظ على استقرار داخلي . زيادة على ذلك تبحث على التركيز أي تركيز نشاطاتها على مجموعة محدودة من المهام المؤسسة، عوض الدخول في منطقت التوزيع . يسمح لنا بالقول أن هذه الإستراتيجية إستراتيجية التموقع ) ، مرتبطة باستراتيجية التخصص في قطاع جد محدود. (السعيد، 2007، صفحة 203)

### - إستراتيجية المقاطعة : Stratégie de rupture

إن الاستعدادات إلى التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة للمحيط ، يجعل من المقاطعة السريعة عامل نجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا الانقطاع التنظيمي أو التجاري، يعمل على تقسيم المؤسسة على شكل مجموعات، وينشأ و يسيطر على المصادر الجديدة والقيمة، ولكنه لا يستطيع حماية الخيرات و المعارف الخاصة بالمؤسسة، وتسمح استراتيجية المقاطعة للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية، واحتلالها مكانة رئيسية في السوق، وتكمن هذه الاستراتيجية في بناء مجالات تنافسية جديدة للمؤسسة و استمرار حصولها على العوامل الأساسية للنجاح في القطاع الصناعي.

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

- الأولى هي مقاربة ردة الفعل (reactive) الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على تطوير استراتيجية المقاطعة، التمكن من المكوث في محيطها.

- أما الثانية، فهي مقاربة بعديّة (proactive)، والتي تبحث من خلالها المؤسسة عن إمكانية تغيير المحيط في ظل التطور الحاصل.

بينما الثالثة، فهي تأهيل التماسك (imbricative) والتنسيق المتزامن للمقاربتين السابقتين، فالمؤسسة تعمل وفق منطق التكيف مع المحيط، ولهذا عليها امتلاك جميع الإمكانيات لمواجهة تغييرات المحيط الذي تنشط فيه. (رشدي، 2006، صفحة 202)

### - استراتيجية الليونة التنظيمية :

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة سوف تواجه حالات معقدة . وللاستجابة لهذه الحالات يجب عليها تخصيص وسائل تسمح لها بكسب الليونة الداخلية ، وهي إمكانياتها في فهم المحيط . والتغيرات التي تحدث فيه ، التي تسمح لها بالقيام برد الفعل .

إذن خاصية المرونة التي تتمتع بها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، يجب أن تكون مرتبطة بالترجمة الفعالة للمحيط. المؤسسة تقوم برد فعل للتغيرات في المحيط يعني إمكانية التنظيم، إذن المؤسسة يجب أن تتوفر على نظام تنظيمي الذي يسمح لها بأن تكون مرنة المطلب. (السعيد، 2007، صفحة 203)

### - استراتيجية التحالف :

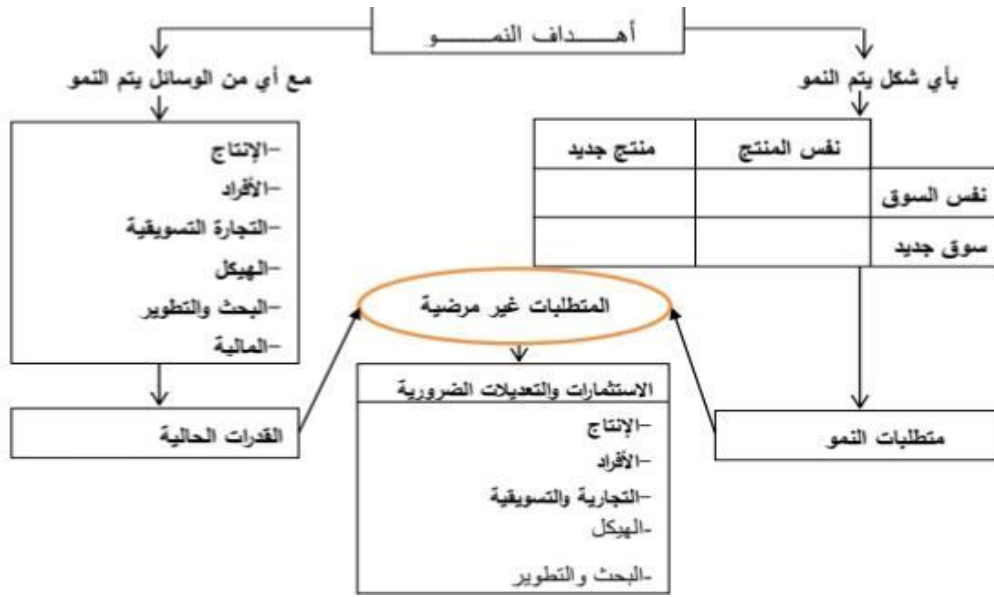
تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من حجمها والتي لها كفاءة مكملة، وتستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة، والمعنية أساسا بالوظائف اللوجستيكي كالنقل، التخزين، والإنتاج... الخ. وفي هذا السياق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلل من أهمية استراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التمييز، والهدف من هذا السلوك هو التوجه نحو الحصول واستعمال الكفاءات والموارد الأولية المتعددة الحصول عليها بسبب حجم هذه المؤسسات.

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحالف مع بعضها البعض، لمواجهة اضطرابات وتقييدات المحيط والتكيف معها 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، من هنا تبحث هذه المؤسسات عن كيفية تكيفها مع محيطها ومع احتياجاتها للأموال الخاصة. إن الاستعانة بالكفاءات المكملة، يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاستمرار بتطوير معارفها العملية، التي تقودها للاقتراب من تنوع منتجاتها و التطوير العالمي، ولذلك فإن المقاربة الكلاسيكية تصويب اهتماماتها على معرفة المشاكل و إبعاد المخططات المتأخرة، وهي مدعوة لتكامل عمليات التفكير الاستراتيجي، لخيارات التي تركز على تعبئة استراتيجية العلاقات (relationnelle)، وهذه الاستراتيجية مبنية على قانون المنافسة، وعلى العلاقات الممتازة بين المؤسسة وشركائها في المحيط، ولذلك فإن التحالف الملائم له علاقة مع نوع التعاون الذي ينشأ مع المنافس المباشر . (رشدي، 2006، صفحة 203)

### - استراتيجية الشبكة والنمو الجماعي:

إن تخيل التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يطرح التساؤل عن الإمكانيات الخاصة بتطوير هذه المؤسسات ونموها، ونجد أن مسيري هذه المؤسسات يعملون على توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق النمو، وبذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد، وتوسيع سوق الصادرات، والإبداعات الخاصة بالمنتجات والتأكيد على الجودة والتعاونيات المكملة، وكذا مضاعفة فرص هذه المؤسسات في الاسواق الجديدة والمنتجات الجديدة. (رشدي، 2006، صفحة 64)

الشكل رقم(10): أهداف النمو



المصدر: رشدي، سلطاني محمد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقعه. أهميته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2006، ص 64

**3. مدخل مفاهيمي حول التشخيص :**  
**1.3- مفاهيم عامة حول التشخيص:**

يعد التشخيص الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة.

**❖ التشخيص:**

قبل التطرق -لمفهوم التشخيص الاستراتيجي قمنا بالتطرق إلى مفاهيم عامة حول التشخيص حيث تعددت مفاهيم التشخيص حيث يعرف :

- يعود أصل كلمة التشخيص إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول؛

- ينظر إليه على أنه " تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة تمكن من التعريف بصفة واضحة على الوضعية الواجب تحسينها والتي يتعين المحافظة عليها والتي يجب تعينها. (واضح لهالي، 2021/2020،

### صفحة 3)

- فالتشخيص في أن أصله كلمة يونانية دياغوستيكوس "Diago-sticase" ويقصد بها الفحص الطبي، و هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة (diganosis) وتعني المعرفة (connaissance) في أصلها تستعمل في ميدان الطب وهي تعني " تحديد وتعين المرض من خلال أعراضه وبصفة عامة يمكن القول أن " التشخيص " هو حكم مصدر في وسعية ماء خلال حالة ما . (معمر، 2010، صفحة 202)

- تعتبر كلمة التشخيص ذات مصدر يوناني وتعني القدرة على الإدراك و هي مستخدمة بشكل واسع في ميدان، حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض و تحديد الأسباب، وفي الوقت الحالي أصبح لكلمة التشخيص مستعملين في مختلف الميادين و التي من بينها ميدان تسيير المؤسسات حيث يمكن للتشخيص في هذا الميدان من تحديد طبيعة الاختلالات و الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.

وبمعنى آخر: التشخيص هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة، حيث يسمح بكشف الاختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة. (بلعدل ياسن، 2019، صفحة 3)

- التشخيص هو تعيين المرض من خلال أعراضه، أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استفحاله.

- حاليا مصطلح التشخيص أصبح يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المؤسسة:

- التشخيص هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.

- التشخيص هو وسيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المؤسسة. (محمود، 2019، صفحة 219)

- التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة و نقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص او تهديدات وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات . (محمود، 2019، صفحة 219)

- كما ان هناك من الكتاب يرون أنه أداة اتصال هامة في المؤسسة للربط بينها وبين محيطها. وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة داخليا وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مع بيئتها وهذا ما ذهب اليه "Pierre conson" في كونه أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي. (معمر، 2010، صفحة 203)

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لتشخيص في مجال تسيير المؤسسات :
- لتشخيص هو إجراءات فحص المؤسسة ، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مداولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج ، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ومن ثم إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها وتحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيد. (محمود، 2019، الصفحات 219-220)

### 2.3 أهمية التشخيص:

- الرفع من كفاءة المؤسسة وضمان استراتيجياتها في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق وهذا باعتباره قاعدة تسييره؛
- اعطاء نظرة شاملة حول وضعية المؤسسة لجميع المتعاملين معها سواء مدراء أو مساهمين أو من طرف الدولة خاصة عند اتخاذ قرارات تشمل التطهير، إعادة الهيكلة أو الخصخصة؛ (ازمور رقية، 2018/2017، صفحة 9)
- تكمن الأهمية الكبرى للتشخيص في الحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها ، ومحاولة التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص ، كما أن الأهمية الأخرى التشخيص هي التهيئة العامة لاتخاذ القرارات . (محمود، 2019، صفحة 220)
- فالتشخيص لا يتوقف عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل البحث عن أصل الأسباب وتحليلها ، وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف . (معمر، صفحة 203)

### 3.3- دوافع التشخيص:

- تقوم المؤسسة بالتشخيص في حالتين هما :
- معاناة المؤسسة من الاضطرابات والاختلالات.
- اللجوء للتشخيص الاستراتيجي إرادة من المؤسسة في تحسين وتفعيل نشاطها . (محمود، 2019، صفحة 221)
- أنواع التشخيص:

هناك من يرى أن هناك ثلاثة أنواع لتشخيص:

- التشخيص الإداري: حيث تقوم به طبقة الإدارة العليا ، بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي في التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف المؤسسة.
- التشخيص الوظيفي: ويتعلق الأمر هذا بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج، التسويق، والتمويل .

- **التشخيص الاستراتيجي** : وهو تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهناك من يرى أن لتشخيص خمسة انواع:
  - **التشخيص السريع**: إن الهدف من هذا النوع اخذ صورة مبدئية عن المؤسسة، كما انه يعتبر كمدخل لعملية التشخيص الشامل، كما يساعد محافظي الحسابات في عملية إعداد برنامج العمل لعملية التدقيق المحاسبي.
  - وهذا ما قدمته " Essabelle " حيث عرفته على أنه يهدف الى تحديد الوظيفة المالية للمؤسسة مقارنة بالأهداف قصيرة الأجل ، وأحيانا مقارنة الخصوم المستحقة بالأصول المتاحة ، وذلك عن طريق تحليل قابلية الوفاء والسيولة والمردودية. (محمود، 2019، صفحة 221)
  - **التشخيص الاقتصادي**:
- يهتم التشخيص الاقتصادي بدراسة المنتج والسوق بصورة أساسية، مما يتطلب دراسة باقي الوظائف التي هي ليست بمعزل عن وظيفة التسويق. كما يهتم بدراسة محيط المؤسسة، خاصة الجانب السوقي والعوامل المرتبطة به ، مما يعني دراسة البيئة الداخلية والخارجية. "
- إن عملية التشخيص الاقتصادي تقترب من عملية التشخيص الاستراتيجي والاختلاف بينهما، أن الأول يهتم بدراسة وتحليل الجانب الاقتصادي للمؤسسة أما الثاني فيهتم بدراسة وتحليل الجانب الاستراتيجي للمنظمة .
- **التشخيص المالي**:
- عرفه "Pierre conson" بأنه يهدف إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال تقنيات تختلف باختلاف الطرق والأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي يمكن استخلاصها من البيانات والقوائم المالية ، بهدف جمع المعلومات وتحليلها وهذا من أجل رسم الأهداف المستقبلية وفق قواعد علمية سلمية.
- كما يمكن تعريفه بأنه دراسة وتحليل السياسات المتبعة في المؤسسة، من أجل عملية اتخاذ قرارات ليست مالية فقط بل متعلقة بالسياسة العامة في المؤسسة وبناء أهداف مستقبلية تعمل على بقائها أمام منافسيها.
- إن تحليل ودراسة السياسة المالية للمؤسسة من أجل عملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون تقييم الأداء، مما يعني أننا نقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة ومن ثم اتخاذ القرار . (محمود، 2019، صفحة 221)
  - **التشخيص الشامل**:
- عرفه "بلغيث" على أنه تشخيص استراتيجي، تشخيص مالي، تشخيص وظيفي بجمع مختلف أنواع التشخيص، ويمثل رؤية كلية للمؤسسة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة .

وما نلاحظ التشخيص الشامل يتم في المؤسسة بصفتها نظام مفتوح على محيطها ، كما يتم تحليلها داخليا على أنها مجموعة من أجزاء النظام "الوظائف" لذا فإنه يقوم على أساس عدة أنواع من التشخيص

#### - التشخيص الاستراتيجي

إن التشخيص الاستراتيجي يقوم على أساس نقطتين أساسيتين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي للمحيط. (قربة، صفحة 110)

### 4.3-العوامل المؤثرة في التشخيص :

على الرغم من المزايا التي تجلبها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص ، إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ، و يعود ذلك إلى عدة عوامل منها :

- **تكاليف التشخيص:** تستغرق عملية التشخيص زمنا طويلا كما تتطلب إنفاقا كبيرا عليها ، و قد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات و الإحصاءات كبيرة ، بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها و حتى المؤسسات الكبيرة الحجم، فقد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات ، لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات و الإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل .

- **الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص:** إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة و المهارة و الحافز لخلق الحفاظ على تقويم التنظيم و استمراريته، و من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص فإنه يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب و الحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص .  
(الناصر، 2013، الصفحات 5-6)

#### 4 -التشخيص الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تتناول التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والالتباس، وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الاستراتيجي، إلى نشاط طرفي يركز على العمل، ويتبع الطرق الاستدلالية للوصول إلى الفئات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة ، كما اعتبرت بعض ادبيات علم الإدارة، أن التشخيص الاستراتيجي، عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة، والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أداءهم التنافسي.

والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتشكيلات ، وتصورات لإستراتيجية المؤسسة.

### 1.4-عموميات حول التشخيص الاستراتيجي:

❖ ماهية التشخيص الاستراتيجي:

يعد التشخيص الاستراتيجي من المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي ولقد تطرق عديد الباحثين لمفهومه.

- وقد عرفه " A.C. Martinet " كما يلي: التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول طرفيا ، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية؛
- ويعرفه " Thoupson " بأنه فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء ؛
- هو عملية ناتجة عن تحليل عدة عناصر لتحديد مشكلة ما ، أو دراسة حالة لأجل اقتناص الفرص المتاحة وترويض تهديد معين لصالح المؤسسة ، واستغلال نقاط القوة فيها وتحسين نقاط الضعف الموجودة بها؛
- حيث يرى Martinet أن التشخيص الاستراتيجي هو عملية تقييم للمؤسسة من خلال دراسة وتحليل مختلف أنشطتها السابقة والحالية ؛
- ويشير Ansoff و آخرون الى أن التشخيص الاستراتيجي منهج منظم لتحديد التغييرات التي يجب إجراؤها على استراتيجية المؤسسة وقدراتها الداخلية من أجل ضمان نجاحها؛ .  
(سعودي)

- كذلك يمكن اعتباره: تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملائمة للموارد الداخلية من جهة أخرى؛
- وعموما يمكن تعريف التشخيص الإستراتيجي على أنه: يتمثل في جمع و تحليل المعطيات بشكل يوضح وضعية ما، يغذي و يدعم خيار معين، بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة، والتي تتطلب حولا إستراتيجية. (زهرة، 2013).

### ❖ خصائص التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص ، والتي يجب أن تكون :

- شاملة وواضحة ومفهومة لنتائج التشخيص المقدمة ( المقترحة)؛
- صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة ، وتتماشى مع مختلف تغييرات المحيط ؛
- ملائمة للأسس النظرية؛
- استكشافية تمكن من استكشاف العوامل المخبئة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية ؛
- مفتوحة تشجع الحوار ، وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة ؛
- منهجية وتقنية بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة؛

- الاستمرارية و الديمومة ، وذلك قصد البحث و الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف و مواجهة التغيرات البيئية، فلإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها ، و قصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور و الضعف الحالية ، و التهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها و الحد منها أو القضاء عليها .  
(نادية، 2015-2016)

#### 2.4- أهمية و مسلمات ومجالات التشخيص الاستراتيجي:

##### ❖ أهمية التشخيص الاستراتيجي:

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الإستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الإستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته في :

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة ؛
- يساعد التشخيص الإستراتيجي تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدام ؛
- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف ؛
- يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ؛
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منهما ؛
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة . (حمایزیه، صفحة 15)

##### ❖ مسلمات التشخيص الاستراتيجي:

ينطلق التشخيص الاستراتيجي من مسلمة بديهية مرادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه بصفة كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الهدف من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

- **اختيار الأهداف:** لكل فرد أهدافه وأعراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم، إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه ؛

- الحرية النسبية للفاعلين: يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة المؤسسة دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل؛
- العقلانية المحدودة: والتي يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة؛
- البناء: كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ولهذا كانت المؤسسة بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تنظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغير. (خريج، 2011، صفحة 578)

### 3.4 - مجالات التشخيص الاستراتيجي:

نستعرض مجالات التشخيص الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من الكتاب في الإدارة الإستراتيجية :

- **Jauch & glueck; 1988**-. يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في :  
- تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية، تحليل العوامل الداخلية؛
- **Montanari . ; 1990** . يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في:  
تحليل البيئة، تحليل الاستعدادات الداخلي؛
- **Megginson et al 1992** : يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في:  
- تحليل عوامل مؤسسية داخلية، تحليل معطيات الصناعة، تحليل، البيئة الخارجية الحالية، تحليل البيئة الخارجية المستقبلية؛
- **Johnson & scholes : 1993** : يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في:  
تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة المؤسسية، تحليل توقعات المساهمين. (غفاج، 2010، صـ 109)
- **Bartal & martin : 1994** يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في:  
تقييم عوامل البيئة، تقييم عوامل منظميه، تحليل المنافسة.
- **Certo & peter; 1995** يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في:  
تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل بيئة العمليات؛
- **Morden : 1996** يرى أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل تحليل خصائص المؤسسة الداخلية (أوجهها)، تحليل أوجه البيئة الخارجية (خصائصها).

- وما سبق نستنتج أن معظم الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص الاستراتيجي تتمثل في: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية العامة، تحليل البيئة الخارجية الخاصة . (غفاج، 2010، صفحة 110)

#### 4.4- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

##### ❖ التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- قبل التطرق إلى التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتطرق الي عموميات حول البيئة الداخلية
- ❖ **عموميات حول البيئة الداخلية:**

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

##### ❖ **البيئة الداخلية:**

- تعرف البيئة الداخلية على أنها: "الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والإجازات وغيرها". وعرفها العديد بأنها:العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة، التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والإجازات والحوافز المادية. (الرحمان، سنة 2016، صفحة 720)

- تعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة".

- كما تعرف أيضا على " أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها، وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياته، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق " ؛

- البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة. (طمين، 2020/2019، صفحة 20)

- تعرف البيئة عموما على أنها: كل ما يؤثر الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدر الفرد، كما أن البيئة تنتقل للفرد المبادئ والقيم والمثل التي يتبعها وتقوده في حياته وتحدد علاقاته بالآخرين. (الرحمان، سنة 2016، صفحة 720).

##### ❖ **عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة :**

- **الهيكل التنظيمي:**

والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الاستراتيجية المتبعة . لكن يجب أن تأخذ بعض العناصر أثناء بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تعمل على تشخيصها وهي :

- الهدف الرئيسي للمؤسسة: يصمم الهيكل التنظيم بحيث يلاءم الهدف الرئيسي للمؤسسة؛
- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام؛
- تحديد المسؤوليات وتحليلها؛
- تحديد الوظائف وتوصيفها؛
- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي؛
- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والعلاقات بين أقسام التنفيذية والاستشارية، والعلاقات داخل المؤسسة؛ (حياة، 2013-2014، الصفحات 26-23)

#### - الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة ، حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر: الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا المؤسسات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي. الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. وتؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلي:

- تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المتميزة؛
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة؛
- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار فيها. (حياة، 2013-2014،

#### الصفحات 26-23)

#### - الموارد المتاحة:

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المؤسسة ويتم تشخيص فيها يلي:

- الموارد التسويقية
- الموارد المالية؛
- الموارد البشرية؛
- الموارد الإنتاجية؛

- موارد البحث والتطوير . (حياة، 2013-2014، الصفحات 23-26)

- تحديد نقاط القوة والضعف تقييمها:

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية هو معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة:

- اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية:

يتم اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل من خلال:

- مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين؛

- ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة. (حياة، 2013-2014، الصفحات 23-26)

- تقييم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة:

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المؤسسة، إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل ونوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها،... على سبيل المثال كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثلاً لتسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم، منها: أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة وأسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المؤسسات الأخرى في الصناعة. (حياة، 2013-2014،

الصفحات 23-26)

❖ ماهية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

❖ تشخيص البيئة الخاصة (الداخلية)

- ويقصد بتلك الخطوة جمع البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية وتحليلها ضمن جميع الأصعدة والمجالات والمناطق. ولترتيب عملية التحليل الداخلي تلك يفترض أن يعمد إلى جمع البيانات؛

- هي تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة، والميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارة الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

- ويعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة

إلى القيود، ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة. (حياة، 2013-2014، صفحة 20)

❖ **التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

قبل التطرق إلى التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتطرق أولاً إلى عموميات حول البيئة الخارجية

❖ **عموميات حول البيئة الخارجية:**

- مكونات البيئة الخارجية:

❖ **البيئة العامة :**

- **البيئة الاقتصادية :**

وهي مؤشرات تتعلق بالخطط التنموية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي ومعدل الدخل القومي ومتوسط دخل الفرد، وهيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية والطاوية بالنسبة للدول النفطية... الخ.

أما المجموعة الثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية تتعلق بالسياسات الاقتصادية العامة وخاصة، السياسة المالية والنقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، وفوائد الاقتراض المحلي، بالإضافة إلى السياسات الخاصة لمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص، كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية لمنظمة بها فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال وتعزيز دور القطاع الخاص.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية: Social et culture cond:**

وهذا يشير إلى الحالة العامة للقيم الاجتماعية والتي تهتم بحقوق الإنسان Human Right ، البيئة الطبيعية والحالة التعليمية والاجتماعية ، مثل أنماط التوزيع السكاني وأيضاً القيم والعادات والتقليد والعقائد السائدة في المجتمع.

ينبغي أن تدرك المؤسسة التغيرات الديموغرافية للسكان التي تضم هيكل السكان وفقاً للعمر والجنس والتوزيع حسب المناطق الجغرافية وإعداد القوى العاملة وغيرها ، إذ أن تلك التغيرات تنعكس على مستويات الطلب على السلع والخدمات، وأن التعرف بشكل جيد على العوامل والقوى الديموغرافية سوف يوفر قاعدة جيدة لتجزئة السوق ومن ثم تمكين المنظمات من تحديد فرصها السوقية بدقة. (عثمان، 2018-2019، الصفحات 50-52)

- **البيئة التكنولوجية: Technological factors :**

وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية والاختراعات الجديدة... وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلاً من الأشكال الآتية على سبيل المثال :

أ- ظهور منتجات أو خدمات جديدة؛

ب- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق... والمواد الخام أو إستخدام هذه المواد... الخ؛

ت- اختفاء سلع معينة وظهور سلع بديله لسلع حالية, ([www.starshams.com](http://www.starshams.com), 2022)

### - البيئة الدولية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا هاما , ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية والتحالفات السياسية الدولية والحروب والمنازعات الاقتصادية الدولية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، والتطورات التكنولوجية السريعة كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية العالمية . (عثمان، 2018-2019، صفحة 53)

### ❖ البيئة الخارجية الخاصة :

#### - البيئة الخارجية الخاصة ( الجزئية غير مباشرة ):

تتضمن البيئة الخارجية المباشرة أو القريبة أو الخاصة بمجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر، ويمكن للمؤسسة نسيباً التأثير وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: التهديدات الداخلية الجديدة، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة , والقوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرين وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة "بنموذج بورتر".

- **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى ، ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة المرتبطة بوجود عدة عوامل ومنها:

- عدد المنافسين (كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض)؛
- معدل نمو الصناعة يلاحظ في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- خصائص السلعة أو الخدمة، من حيث هل السلعة الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملاءمة للمستهلك (مثل شرائط الفيديو)؛
- حجم التكاليف الثابتة: حيث أن مؤسسات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظرا لالتزامها بجداول ومواعيد الرحلات ، فإن بعض الشركات تعرض أسعار أقل مقابل عدم قيام الركاب بالحجز المقدم وانتظارها توفير أماكن خالية؛
- الطاقة: تفضل الكثير من المؤسسات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تتحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل. (عثمان، 2018-2019، صفحة 53)

- تهديد دخول منافسين جدد:

الداخليين الجدد للصناعة يجلبون معهم طاقات ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد ضخمة. إن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد وحول ردود فعل المنافسين الآخرين.

- قدرة الموردون على المساومة "

يرى بورتر أن الموردين تكون لهم القدرة على المساومة إذا توفي ما يلي :

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، وارتفاع تكاليف

التحول من مورد إلى آخر، وأن يضع الموردون تهديدا جادا وهو أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي تقدم للمشتري، ولدى المورد علامة تجارية قوية

- قدرة المستهلكون على المساومة :

إن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون

- عندما يكون المشترون بمثابة مديد لأي محاولة لتكامل الرئيسي الخلفي،

وكبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء ووجود بدائل للسلع والخدمات

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع والخدمات؛

- وجود بعض المؤسسات تبيع للمستهلك مباشرة مما يجعل هذا الأخير

يفرض شروطه على هذه المؤسسات؛

- معرفة المشتريين للسلعة والخدمة . (الزغودي، 2013)

- تهديدات المنتجات البديلة :

تقيس هذه القوة مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى المؤسسات لمؤسسات أخرى منافسة لأنها تقدم منتجًا أو خدمة أقل تكلفة، مما يقلل من قوة المورد وجاهزية السوق. كما تقارن هذه القوة بين أسعار وجودة السلع المنافسة، ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر. ويُحدد تهديد المنتجات البديلة من خلال تغير التكاليف سواء التغير الفوري أو طويل الأجل، وكذلك ميل المشتريين للتغيير. ([www.argam.com](http://www.argam.com))

❖ ماهية التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لا تستطيع أي مؤسسة سواء كانت صغيرة والمتوسطة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحصل على مداخلتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة. وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديدا على مصالح المشروع، أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعماله، كما نجد أن البيئة تقدم فرصا ذهبية للمشروع، وإن اقتناصها المشروع استطاع أن يحقق أهدافه بصورة سريعة، وإن يتفوق على منافسيه ولهذا يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة الخارجية

وتحليلها، وما إذا كانت تمثل فرصا أو تهديدات أمام المؤسسات الصغيرة المتوسطة، وذلك لتحديد الاستراتيجيات المناسبة.

- يعرف محمد أحمد عوض تشخيص البيئة الخارجية بأنه " رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها و التغير في البيئة هو الذي يوجه الفرص والتهديدات؛

فالبيئة الثابتة مستقرة لا تخلق فرص أو تهديدات، و تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة، و تتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المنظمات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة و حجم المؤسسة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، و قد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات ، التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع و يرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان و في وقت واحد، كأنها سوق واحدة فهناك فرص و تهديدات و لا يمكن اكتشافها إلا بتحليل البيئة الخارجية العالمية. (خديجة بوصالحح، 2015-2016، صفحة 3)

- التشخيص الخارجي يعني تشخيص البيئة الخارجية و رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، و رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة؛

والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص و التهديدات، فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة ولا تهديدا. و تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة ، و تتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق بدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة و حجم المؤسسة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها. (بوابة احمر عالم المال و الاقتصاد و الادارة، 2016)

- و يعرف أيضا على أنه مجموعة المراحل المتلاحقة و المتسلسلة ، التي تهدف إلى دراسة العوامل و المتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات و مستقبل المؤسسة الاقتصادية، و دراسة طبيعة العلاقات التداخلية و التفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحديد في النهاية الفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة بهذه البيئة؛

- و عليه يمكن أن ينظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا، يهدف إلى استكشاف فرص و تهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة و المتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة، و العلاقات التداخلية و التفاعلية بين هذه المكونات، و تأثيراتها على المؤسسة.

- الفرص : هي مجموعة من العوامل الخارجية الإيجابية ، أو هي الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها.  
كما تعتبر الفرص هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل ، لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس... "

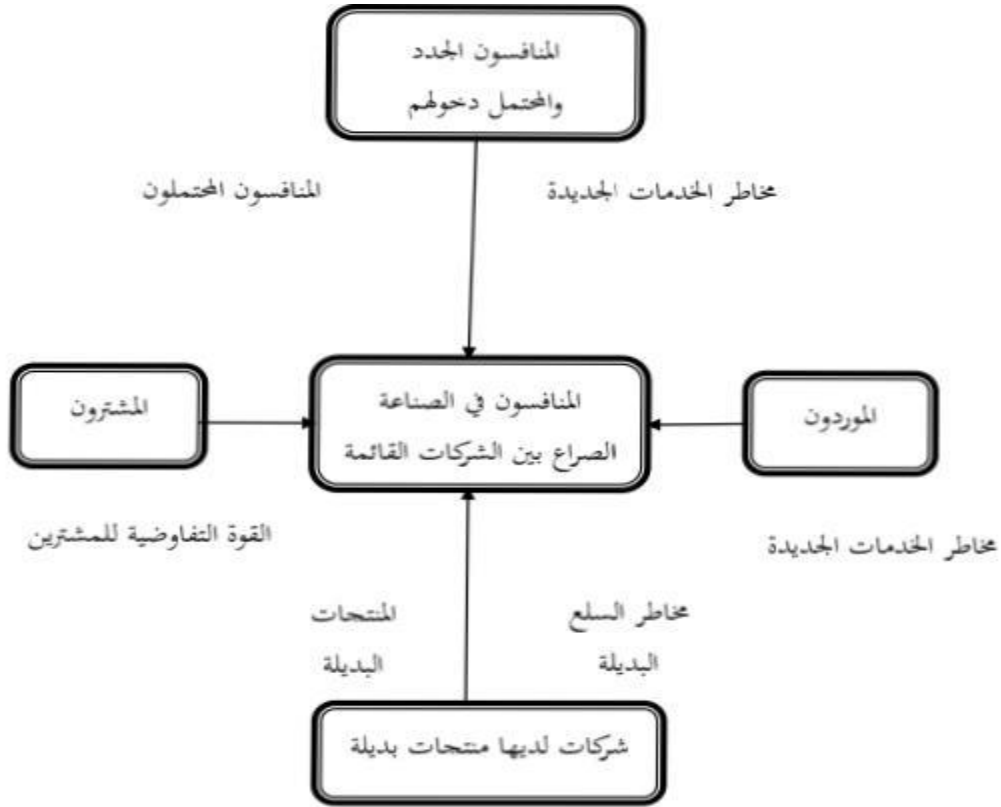
- **التحديات** : مهية مجموعة من العوامل السلبية للمؤسسة ، وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة ، التي تمثل صعوبة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول إلى أهدافها .  
(طميني، 2019-2020، صفحة 17)

- الفرصة حسب " **Kotler** " تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق الربح.  
- ( الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة). و عليه فالفرصة مرتبطة بالسوق.

و التهديد حسب **Kotler** " يتمثل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات البيئة، و التي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة ؛

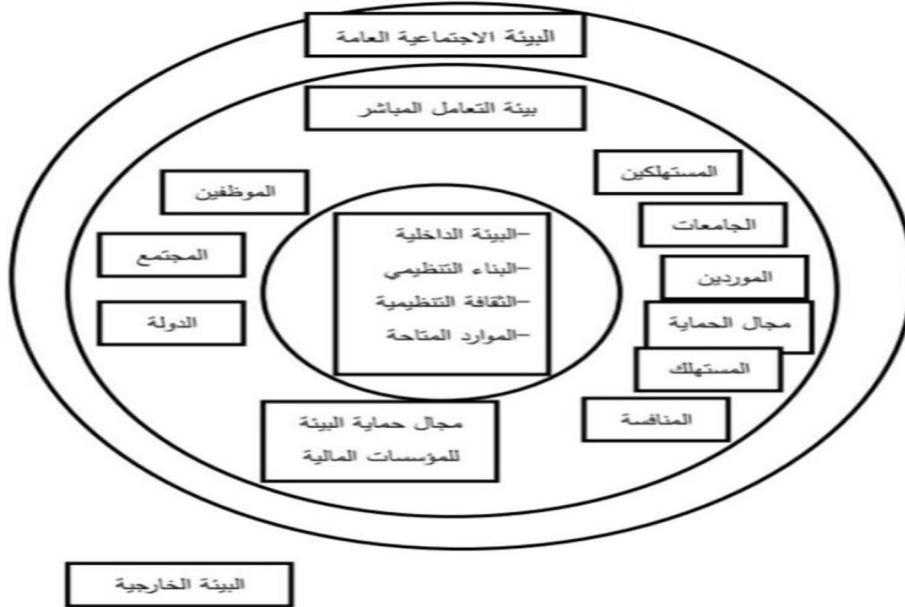
كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة ، فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، و قد يكون في وظيفة ما، أو إغراق السوق بمنتج معين الفترة معينة من طرق منافس معين". (عثمان، 2018-2019، الصفحات 41-42)

الشكل (11): القوى الخمسة لبورتر



Source : M.E Porter : OP Cit. P 15

الشكل رقم (12) : مكونات البيئة الخارجية



المصدر: احمد القطامين, الادارة الاستراتيجية, حالات و نماذج تطبيقية, ص60

- دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعيق النمو السليم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- يساعد التشخيص الإستراتيجي الداخلي والخارجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهدافها ؛
- يساعد التشخيص الإستراتيجي الداخلي والخارجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين الأنشطة القائمة أو دعم وتطوير الأنشطة الجديدة، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار أحدث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم انتهاز البدائل التي تؤدي إلى تعظيم أدائها ؛
- يقوم المسيرون بتحليل البيئة وتشخيصها لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات السبله الإنجابية منها والسلبية، كما تساهم في بناء نظام التطوير الإستراتيجيات وتحقيق ميزة للمؤسسة . ([www.argam.com](http://www.argam.com))

- ادوات التشخيص الاستراتيجي:

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي، ونظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها وتحقيق أهدافها المنشودة، والتي تمزج بين جانبيين الكمي و النوعي في المعلومات، وتختلف هذه الأدوات باختلاف البيئة التي يتم تحليلها (الداخلية أو الخارجية أو معا) .

### - تحليل SWOT:

يستخدم التحليل الرباعي بالإنجليزية (SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة ، في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عناصر القوة Strengths، بينما تمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما (O) و (T) تمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة Opportunities، بينما المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة. (زكريا محمد زكريا هيبه، 2021) ،

الشكل رقم (13): تحليل SWOT

عوامل داخلية عوامل خارجية	القوى	الضعف
الفرص	قوى/ فرص ( SO ) استراتيجيات تستخدم نقاط القوى و تستفيد من الفرص.	ضعف/ فرص (WO) استراتيجيات تستفيد من الفرص مع تخطي الضعف.
التهديدات	قوى/ تهديد (ST) استراتيجيات تستخدم القوى لتفادي التهديد.	ضعف/ تهديد (WT) استراتيجيات تقلل الضعف وتتفادى التهديد.

المصدر : [www.isarc2019.org](http://www.isarc2019.org) تاريخ الاطلاع 2022/04/8 على الساعة 16.34

### - التشخيص بواسطة سلسلة القيم: ( المقاربة الكلاسيكية المفسرة لمصادر الميزة التنافسية)

- يعتبر تحميل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها عمى كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم ونتاج وتسويق وتسميم وتدعيم منتجاتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا لميزة التنافسية.

- لقد كان ولا ازل اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل لمكاتب والمنظرين بدءا بـ Porter أول من استخدم مصطلح " الميزة التنافسية " في كتابه الصادر عام 1985، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن لمؤسسة ميزة تنافسية تحديد القوى الموجودة في السوق؛ كما أنو من المستحيل فيم الميزة التنافسية إذا تفحصنا المؤسسة بصورة إجمالية، لأنها قد تنشأ عن العديد من النشاطات المنجزة في إطار تصور ونتاج وتوزيع ودعم

المنتجات، حيث يمكن أن يساهم كل نشاط في وضعية المؤسسة المتمعة بالتكاليف أو بخلق قاعدة لمتميز.

- ومن أجل تحميل مصادر الميزة التنافسية يرى Porter أنو من الضروري فحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تمارسها المؤسسة وعملياتها الداخلية، والوسيلة الأساسية للتوصل إلى ذلك هي " سلسلة القيمة"، حيث تعمل على تحليل المؤسسة الأنشطة تتوافق مع مخطط الاستراتيجية بهدف فهم سلوك التكاليف ومعرفة المصادر الموجودة وامكانيات التميز.

- تشخيص المهارات: مقارنة الموارد والكفاءات(وتمثل المقاربة الحديثة للميزة التنافسية)  
 - يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد إلى التركيز عمى الكفاءات، ونحاول التمييز في هذا الإطار بين مقارنة الموارد ومقاربة الكفاءات، رغم أن الأولى هي أساس الثانية. (صولح، 2016-2017، صفحة 79)

#### الشكل رقم(14): نموذج سلسلة القيم



المصدر : اسماعيل طرفة، دور سلسلة القيمة بورتر، تم الاطلاع بتاريخ 2022/05/8 على الساعة 14:27  
[www.academia.edu](http://www.academia.edu)

#### - مصفوفة جماعة بوستون (BCG 1)

ظهر هذا النموذج سنة 1969 نتيجة لأبحاث مجموعة بوسطن للاستشارة ، وذلك نظرا لسهولة استخدامه كأداة في التشخيص الاستراتيجي، وقد اعتبرت في ذلك الوقت من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرار الاستراتيجي، إن هذه الطريقة تستند إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجاتها أو في مهنتها بصفة جزئية، و إنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة، وتأخذ هذه

الطريقة في الاعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة " نمو - حصة" السوق حيث وهذه الطريقة ستتمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة. ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (15) : مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG 1

10 عالي معدل نمو السوق منخفض	النجوم، معدل نمو عال/ حصة سوقية عالية -نمو كبير -احتياجات مالية مرتفعة -التدفقات المالية (0) حالة توازن	علامات الاستفهام معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة -وجود فرص للنمو -احتياجات مالية ضخمة -التدفقات المالية (-) حالة عجز ؟
	البقرات المدرجة للنقدية، معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية مرتفعة نمو منخفض -احتياجات مالية قليلة تدفق مالي (+) فائض في السيولة	الكلاب معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية منخفضة نمو منخفض -احتياجات مالية قليلة تدفق الأموال (0) حالة توازن سلبي
	عالي	منخفض

المصدر : حياة براهمي, كلثوم بن تامر, نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG و دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

- **علامة الاستفهام وتمثل :** المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تنبذد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي ، والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المؤسسة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

- **النجوم :** هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققة من ربحية ونمو ، وفي نفس الوقت تحمل المؤسسة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

- **منطقة البقرة الحلوب:** تعرفت الوحدات أو المنتجات التي تقع في المربع الثالث بالمنتجات المدرة للنقود، وتتميز بأن حصتها السوقية النسبية مرتفعة ،إلا أنها تنافس في سوق ذي معدل نمو منخفض، ويرجع السبب وراء هذه التسمية إلى حقيقة أنها وحدات تولد عوائد نقدية تفيض عن حاجتها. (نادية، 2013-2014، صفحة 48)

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

وتتميز مصفوفة الـ(BCG) بالتكامل الممتاز للأشكال الإستراتيجية (النمو، الاستثمار، الغاء الاستثمار) والمالية التمويل من الأعلى والأسفل)، وخصائص النظر والتركيب التي تسمح بتقديم العديد من الأنشطة لمحفظه المؤسسة المميزة في آن واحد، وكذلك الخصائص البيداغوجية البسيطة والتي تعطي للمسير قاعدة تحليل واضحة لاختياراتها الرئيسية، إلا أن الذي يعاب عليها ، هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسوق ليست بالضرورة قيافة إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائما هي الأفضل وكذلك اهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الإستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) وتهمل بقية المنافسين الآخرين .

#### - مصفوفة جماعة بوستون المطورة " BCG2 "

استجابة للانتقادات التي تعرضت لها المصفوفة الأولى لـ BCG، وكذلك نظرا لتغير طبيعة بيئة التنافس التي تواجهها المؤسسة ، قدمت BCG مصفوفة جديدة تعتمد على بعدين مختلفين هما: حجم الميزة الجديدة التنافسية، وعدد الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الميزة.

الشكل رقم (16) : مصفوفة جماعة بوستون المطورة



المصدر : سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقعه، اهميته، وشروط تطبيقه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2006، ص 32

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تقسيم الأنشطة إلى أربعة مجموعات، يمكن شرح

المقصود بكل مجموعة على النحو التالي :

- **أنشطة المازق:** تتسم هذه الأنشطة بضعف حجم الميزة التنافسية، وكذا إمكانيات التمييز وبالتالي يصعب على المؤسسة وضع حواجز الدخول بسبب إتاحة التكنولوجيا لجميع المؤسسات، وضعف المرودية بالنسبة للمنافسين، حيث لا يتوقف الربح على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يستثمر يستفيد من انخفاض التكنولوجيا، ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.
- **أنشطة الحجم:** حجم الميزة التنافسية قوي، لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، مما يمكن المؤسسة من استغلال أثر الخبرة وبالتالي التميز عن طريق التكلفة الأقل، مما يمكن المؤسسة من مهاجمة المنافسين عن طريق القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية.
- **الأنشطة المجزأة:** ضعف حجم الميزة التنافسية وتعدد مصادر احتمالات التمييز التنافسي مما يعطي فرصة للمنافسين للتمييز، حيث لا ترتبط المرودية كثيرا بحصة السوق، فحجم المؤسسة في هذه الحالة قد يكون عائقا، وعنصر النجاح والوصول إلى الميزة التنافسية مرتبط بمرونة المؤسسة، ومدى تكيفها مع تقلبات السوق.

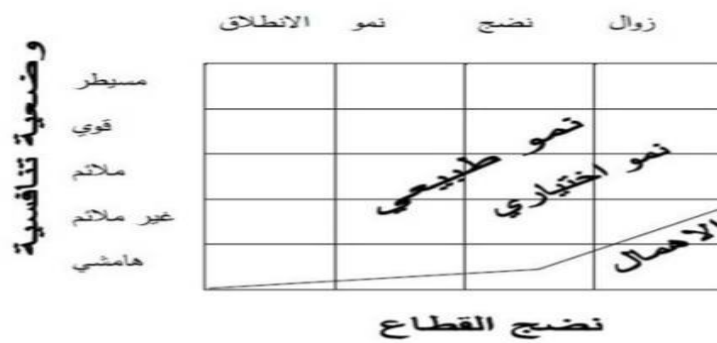
- **أنشطة متخصصة:** تمييز كبير للمنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تخصص في خدمة عملاء محددين وعادة ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبية، كما أنه لا توجد علاقة ما بين حجم الميزة والرياح، ونجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استغلال الأجزاء السوقية (Les niches) وتميزها على المنافسين. (حياة، 2013-2014، صفحة 43)

#### - مصفوفة : Adl

صيغت هذه المصفوفة من طرف مكتب للاستشارة ، حيث قدم مصفوفة تقوم على معايير نوعية تماما ، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما الوضعية التنافسية و درجة نضج النشاط حيث :

- **الوضعية التنافسية:** تقيم هذه الوضعية انطلاقا من أقوى المؤسسة المحددة في ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي إنتاج، تموين، تسويق...
- **درجة النضج النشاط:** وهو مؤشر يعكس جاذبية القطاع بتطبيق مفهوم دورة حياة ويقاس بمؤشرات عديدة.
- وتختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة الBCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم 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 . (نادية، 2013-2014، الصفحات 52-54)

#### الشكل رقم (17) : مصفوفة ADL



المصدر: مداح عرابيبي الحاج, 2008, اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الراس مالي الغير المادي, مجلة اقتصادية شمال افريقيا, جامعة حاسية بن بو علي, الشلف, العدد 5, ص 216

حيث تغير هذه المصفوفة عن الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة ان تتبعها، وهي :

- **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.

- **النمو الاختياري:** تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه لوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

- **الإهمال:** وهو بفضل الأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أبين يزداد الخطر ونقل المردودية لما تحاول المؤسسة المراسلة في هذه الأنشطة. (نادية، 2013-2014، صفحة 54)

#### - نموذج مكينزي Kinsey:

وضعت هذه المصنوفة من قبل شركة General Electric العالمية بالتعاون مع منظمة مكينزي للاستشارات، حيث نمت هذه المصنوفة أيضا مصنوفة General Electric التي تتمحور حول تمثيل الأنشطة الإستراتيجية، وبالنظر إلى جاذبية السوق (تشخيص خارجي)، والقوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي).

وتتميز مصنوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات أساسية هي:

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

الشكل رقم (18): نموذج مكينزي

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

Source: stratégie opcit p 111

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم استعراض التشخيص الاستراتيجي ، و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة ، وصياغة البدائل الاستراتيجية وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها ، أو البيئة الداخلية باستخدام أدوات و نماذج التشخيص الاستراتيجي المتمثلة في تحليل ودراسة وتشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة ، ومختلف الفرص والتهديدات والمواءمة بينهما ، ليتم الاختيار الأفضل للبدائل الاستراتيجية ، وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة . وبالتالي فان التشخيص الاستراتيجي مهم لعمل مختلف المنظمات باختلاف حجمها كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وبما أن هذه الأخيرة تعتبر جزء من النسيج الاقتصادي، ولهذا المؤسسات مكانة بارزة في تحقيق التقدم الاقتصادي واستقراره ودعم التنمية، لما لها من خصائص ومميزات لا تتوفر لدى الكثير من المؤسسات الكبرى فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مصدر للإبداع والاختراع وذلك لطبيعتها الغير معقدة التي تسهل لها التأقلم مع التغيرات التي يشهدها محيطها.

## الفصل الثالث

واقع المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة في الجزائر

## 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

### 1.1. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري لا يمكن إعطاء تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، فقد وضعت عدة معايير لوضع تعريف واضح لها من حيث الحجم و هي : عدد العمال ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة .....إلخ ، لكن المعيار الأكثر استعمالا هو معيار عدد العمال ، و على هذا الأساس يعرف المشرع الجزائري حسب المواد 5، 7، هذه المؤسسات كما يلي :

- بالنسبة للمؤسسة الصغيرة : تعرف على أنها المؤسسة التي تشغل ما بين 1-9 أفراد ، و تحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار ؛

- بالنسبة للمؤسسة المتوسطة : هي تلك المؤسسات التي تشغل بين 50 و 250 عاملا ، و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار؛

- التعريف الذي تقدمت به "وزارة الصناعة في التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة" في بداية السبعينات (1972)، الذي يرى بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة : هي كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا، وتشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 م دج ويتطلب إنشاءها استثمارات أقل من 10 م دج . (اسماء، 2011، صفحة 12)

-وتعرف كذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : على أنها مجموعة المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير، و تستخدم رؤوس أموال صغيرة و توظف عددا محدودا من الأيدي العاملة، و تتبع أسلوب الإنتاج الحديث، أي يغلب على نشاطها الآلية و تطبيق مبدأ تقسيم العمل . (هوارى ير مقران، 2016، صفحة 7)

- التعريف الذي تبنته " المؤسسة الوطنية للتنمية الصناعات الحقيقة سنة " 1983 والذي قام على أساس أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة : هي المنشأة التي تشغل أقل من 200 عاملا وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج. (اسماء، 2011، صفحة 12)

- اما في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي، ومن أجل تحقيق الانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أخذ القانون الجزائري بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث عرف: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية:

- " بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يجتاز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتستوي معايير الاستقلالية"؛

الجدول رقم (04) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

الحصيلة السنوية ( مليون دولار )	رقم الأعمال السنوي (مليون دولار )	العمالة الموظفة	
10	20	من 1 إلى 9	المؤسسة المصغرة
100	200	من 10 إلى 49	المؤسسة الصغيرة
من 100 إلى 500	من 200 إلى 1000	من 50 إلى 200	المؤسسة المتوسطة

المصدر : القانون التوجيهي الترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص89

تعود نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى فترة الاستعمار، حيث تلعب دورا فرعيا ملحقا للشركات الكبرى الفرنسية، وابتداء من سنة 1958 وفي إطار المخطط الاستعماري المعروف بمخطط قسنطينة، أصبحت هذه المؤسسات تعمل لأجل تطوير صناعة محلية تخدم المستعمر، وذلك من خلال الأرباح التي تحققها، بسبب انخفاض تكلفة اليد العاملة، بالإضافة إلى توفير السلع المعمرين، و الإبقاء على تبعية الاقتصاد الجزائري لاقتصاد فرنسا.

ويمكن تقسيم مراحل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى 3 مراحل:

#### أ- الفترة ما بين 1962-1980:

تعود نشأة معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت متواجدة في الجزائر قبل الاستقلال إلى المخططات التي وضعتها السلطات الفرنسية آنذاك، والتي كانت تهدف إلى تطوير الصناعات المحلية بغرض تحقيق امتيازات للاقتصاد الفرنسي وجعل تلك الصناعات تلعب دورا مساعدا لنشاط الشركات الفرنسية الكبرى، وبعد الاستقلال مباشرة حدث هناك فراغ كبير وفوضى في الاقتصاد الجزائري بسبب المسيرين الأجانب، ولهذا قامت الحكومة الجزائرية آنذاك بإصدار القانون رقم 63-227 الصادر في 26 جويلية 1963، والذي يعتبر كأول قانون عالج موضوع الاستثمار حيث أقصى رأس المال الوطني الخاص، وأعطى الأولوية في الاستثمار لرأس المال الأجنبي وللقطاع العام، حيث كانت المشاريع التابعة للمستثمرين الأجانب تمثل 64% من إجمالي الاستثمارات، بينما استحوذ القطاع العمومي على 36% ولم يسجل في الفترة 1962-1965 إلا إنشاء مشروعين استثماريين في شكل مؤسسات صغيرة خاصة، إحداهما في صناعة الأحذية والأخرى في الصناعة الكيمائية البسيطة، والسبب في ذلك يرجع إلى الرؤية السياسية للدولة الجزائرية آنذاك، والتي كانت تتجه نحو اعتماد المنهج الاشتراكي في تسيير الاقتصاد.

وقد جاء قانون الاستثمار لعام 1966 في نفس السياق، ليؤكد على احتكار القطاعات الاستراتيجية والحيوية للاقتصاد من طرف الدولة، ومنح الرخص والاعتمادات للمشاريع الخاصة كان بالضرورة يمر عبر اللجنة الوطنية للاستثمارات (CNI) على أساس معايير

اختيارية معقدة ومجفة بحق القطاع الخاص ، وأدى ذلك إلى تراجع نسبة الاستثمارات الخاصة بنسبة كبيرة في فترة الستينات والسبعينات.

لقد كانت تلك القوانين الخاصة بالاستثمار في تلك الفترة تشكل عائقا أساسيا أمام تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي ترتبط أساسا بالاستثمار الخاص. (امينة، 2020)

#### ب - الفترة ما بين 1980-1988:

عرفت هذه المرحلة إشراك وإسهاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المسطرة، وذلك باعتماد السلطات العمومية السياسة التنموية اللامركزية، وهذا راجع للضرورة الاقتصادية والاجتماعية أمام الوضعية التي كانت تتميز باختلالات كبيرة على مختلف الأصعدة. فمنذ بداية الثمانينات ظهر اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج المساعي ". وقد ظهر تصور جديد للسياسة الاقتصادية يتجه أساسيا نحو الانتقال من اقتصاد مركزي إلى اقتصاد منفتح، فأصبح بذلك ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتوجه جديد وبديل، ومن هذا المنطلق أكد المخطط الخماسي الأول (1980 - 1984) على ضرورة ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاعتماد عليها في امتصاص حالات العجز المسجلة في 26 العقديين السابقين

#### ج - الفترة من 1988-2000:

بعد الصدمة البترولية المعاكسة في سنة 1986 وظهور بوادر الأزمة الاقتصادية وفشل الإصلاحات المطبقة، اتجهت الحكومة الجزائرية نحو الدخول في اقتصاد السوق ، من خلال تطبيق برامج التثبيت والتعديل الهيكلي الرامية إلى تحرير السوق ، بإعطاء دور أكثر أهمية للقطاع الخاص خاصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الصدد كان صدور قانون الاستثمار رقم 88-25 الصادر بتاريخ 12 جويلية 1988 بمثابة دفعة قوية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموها .

وابتداء من سنة 1990 طبقت مجموعة من الإصلاحات، وتجلت ذلك من خلال إصدار جملة من القوانين التي هيئت الإطار العام لخصوصية المؤسسات العمومية ، وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني، وتم الاعتراف الرسمي بالدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص في ظل تحول اقتصادي، فقد كرس قانون النقد والقرض سنة 1990 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، إذ أن المؤسسات العمومية منها أو الخاصة ستعامل بنفس المعاملة، لهذا أنشئت سنة 1991 وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 المؤرخ في 18 جويلية 1994 . (امينة، 2020)

#### د. من 2000 إلى حد اليوم :

غيرت هذه المرحلة بالانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد منفتح على العالم الخارجي، والتزمت الجزائر هي هذه المرحلة تفيد برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى تحت مراقبة

صندوق النقد الدولي، وطبقت برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى، وبرنامج التعديل الهيكلي سنة 1998. وساهمت علاقات الجزائر الدولية في تخفيف أزمة المديونية الخارجية، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق سياسات نقدية، مالية، تجارية واقتصادية ساهمت في خصوصية الكثير من المؤسسات العامة، وهذه التحولات ساعدت على اكتشاف نقاط القوة والضعف المؤسسات وهذا ما ساعد على تطويرها والعمل على ترقيتها عن طريق المراسيم. ففي 1993 صدر مرسوم تنفيذي رقم 93/12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بترقية الاستثمارات وخلق وكالة APSI على مستوى وطني، والتي سميت بوكالة الترقية ودعم الاستثمار، وفي 12 ديسمبر 2001 صدر قانون رقم 01/18 المتعلق بالقانون التوجيهي الترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهدف إلى

- تشجيع ظهور مؤسسات جديدة، والرفع من مستوى النسيج المؤسساتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الإنتاجي؛

- تشجيع الإبداع والابتكار وعملية التصدير؛

- تسهيل توزيع المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2.1 . الاطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مرت مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة مراحل نتج عنها إصدار جملة من القوانين و المتمثلة في :

إصدار جملة من القوانين التي هيئت الإطار العام لخصوصية المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني، وتم الاعتراف الرسمي بالدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص في ظل تحول الاقتصادي، فقد كرس قانون النقد والقرض سنة 1990 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، إذ أن المؤسسات العمومية منها أو الخاصة ستعامل بنفس المعاملة، لهذا أنشئت سنة 1991 وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 المؤرخ في 18 جويلية 1994 (الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادر بتاريخ 20 جويلية 1994، ص14).

كما تم في هذه الفترة إصدار قانون جديد للاستثمار وفق المرسوم التشريعي رقم 93 12 الصادر في 05 أكتوبر 1993 وقد نص هذا القانون على إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمارات APSI بهدف دعم التدابير التحفيزية والتشجيعية الصادرة في القانون 93-12، كما أن وضع الإطار القانوني للخصوصية وفقا للأمر رقم 95-22 الصادر في 26 أوت 1995 قد زاد من وتيرة الاستثمارات الخاصة وخصوصا التي تكون في شكل مؤسسات صغيرة أو متوسطة وقد تزامنت الإصلاحات المطبقة في الجزائر آنذاك مع بداية تطبيق برامج التثبيت والتعديل الهيكلي المقترحة من طرف صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، والذي يهدف إلى تحرير الاقتصاد عموما، إلا أن هذه البرامج أدت إلى نتائج اجتماعية سلبية كتسريح العمال وزيادة البطالة، ولهذا تم اعتماد برامج خاصة لمواجهة هذا الوضع من بينها برنامج المساعدة على إنشاء مقاولات صغرى والذي دخل

حيز التنفيذ عام 1997 وهو موجه للشباب والإطارات الذين شملتهم إجراءات تخفيض عدد العمال، كما تم إنشاء صندوق ضمان استثمارات المقاولات الصغرى بتمويل عمومي بغرض المساهمة في خلق مؤسسات صغيرة والقضاء على البطالة هذا وقد دعم مشروع الإصلاح الاقتصادي بقانون الخر خاص بالاستثمارات، اعتر حجر الزاوية الإرادة الانفتاح الاقتصادي، ولسياسة جديدة لترقية الاستثمار، وهو قانون الاستثمار لسنة 1993، والذي صودق عليه طبقا للمرسوم التشريعي رقم 83-12 والمتعلق بترقية الاستثمار ، ولقد قام هذا القانون بإلغاء كل القوانين الصادرة في نفس الموضوع، والقوانين الحالية له، وذلك بنص المادة 44 منه) وإلى جانب المزايا التي استفاد منها القطاع الخاص عموما، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا، بفصل قانون الاستثمار السنة 1993 قامت الدولة بدعم مشروع فتح الاستثمار الخواص، وذلك بإصدار القانون وخصوصة المؤسسات العمومية، الذي صدر بموجب الأمر رقم 95-122) المؤرخ في 26 أوت 1995، والذي يعد القواعد العامة لخصوصة المؤسسات العمومية، وبهم المؤسسات التابعة للقطاعات التنافسية التي تمارس أنشطتها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية .

وحتى تتم المحافظة على نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعداد قانون توجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر سنة 2001 والملق وقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتبر منرجا حاسما في تاريخ هذا القطاع، حيث يعد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، وكذا آليات وأدوات ترقيتها ودعمها، كما أنه يحدد معالم الاستراتيجية المستقبلية للنهوض بالقطاع عن طريق نصره استشرافية فاحصة و ينص القانون رقم 01-18 صراحة على " - تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تأسيس بنك للمعطيات خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتماشى والتكنولوجيات المعلوماتية المصرية؛

- وضع برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تطوير تنافسياتها؛

- إنشاء صناديق ضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### 3.1 - دور المؤسسات الصغيرات والمتوسطة في الجزائر:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني وذلك لما تتمتع به من مزايا وخصائص اقتصادية واجتماعية، حيث ترمي هذه المؤسسات إلى:

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلمية أو خدمة لم تكن موجودة م قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.

- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها نتيجة إعادة الهيكلة و الخوصصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة . (عزيز، 2013-2014، صفحة 155)

- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات ، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين ومن خلال الاستحداث لفرص العمل، يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.

- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المريحة التي تخلصت منها المؤسسات الكبيرة ،من أجل إعادة تركيز طاقتها على النشاط الأصلي، فقد أعطت عملية إعادة هيكلة 12 شركة وطنية في الصناعات الخفيفة 47 مؤسسة وطنية وأعطت إعادة هيكلة شركتين في الطاقة والصناعات البتروكيميائية 16 مؤسسة وطنية.

- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية ،مما يجعلها أداء فعالة هامة لترقية وتنمين الثروة المحلية و إحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.

- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها.

- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستخدمهم، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.

- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي. (عزيز، 2013-2014، صفحة 155)

## 2- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

### 1.2 -تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

من خلال الجدول التالي نوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2004 حتى 2016

الجدول رقم (05): يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2004 – 2019

تطور عدد المؤسسات	السنوات
226227	2004
246716	2005
270545	2006
294612	2007
392639	2008
455989	2009
619072	2010

659309	2011
711832	2012
934 74	2013
852053	2014
934569	2015
1014075	2016

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على المرجعين عثمان مباركة ،بخيفة مصطفى ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ،العدد 35 ،2، ص . احسن

جميلة ،عمر احمد ،خصوصية تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التميز و الاختلاف، مجلة المالية والأسواق، ص242

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور وارتفاع في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 226227 مؤسسة سنة 2004 إلى 1014075 مؤسسة مع نهاية سنة 2019، أي أن نسبة الارتفاع كانت بنسبة 38.95%، فتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شهد تزايد مستمر سنة بعد سنة حيث تم إنشاء 3950035 مؤسسة جديدة في الفترة الممتدة ما بين (2004-2019)، وهذا راجع للاهتمام المتزايد هذا القطاع، وكذلك إلى مدى مساهمة وكالات دعم وترقية هذه المؤسسات في تطور تعدادها.

## 2.2 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب فئة العمال في الجزائر:

الجدول (06): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال لسنة 2009-2018

الرقم	السنوات	عدد اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
1	2009	1.546.584
2	2010	1.625.686
3	2011	1.724.197
4	2012	1.848.117
5	2013	1.915.495
6	2014	2.082.304
7	2015	2.238.233
8	2016	2.487.914
9	2017	2.601.958

10	2018	2.690.246
----	------	-----------

المصدر : عيسات محمد ،داتو سعيد عماد ،واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطور من سنة 2009-2018، المجلد 9، العدد 1، سنة 2020، ص 47 .

من خلال الجدول نلاحظ تطور مناصب الشغل التي توجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي هي في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، فمن 1.546,584 منصب في سنة 2009 إلى عدد 2.690.246 في نهاية السداسي الأول من سنة 2018؛

ويتضح كذلك من خلال الشكل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل مع مرور السنوات، فنلاحظ أن نسبة المساهمة في التشغيل في تزايد مستمر بين الفترة 2009 إلى 2018 ؛

و يوضح كذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهمت في توفير مناصب الشغل، وتقليص حجم البطالة، وهذا نتيجة للتدابير التي قامت بها الحكومة من تشجيع رؤساء المؤسسات لفتح مناصب عمل جديدة، وتقديم التحفيزات من أجل ذلك، بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية التي تساهم في خلق مناصب عمل وبالتالي تقليص حجم البطالة.

### 3.2- التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

الجدول رقم(07): يوضح التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2015- 2019

2019	2018	2017	2016	2015	منطقة
614711	589282	557876	536311	491376	الشمال

					والهضاب العليا
					منطقة
56550	54211	51508	49595	46525	الجنوب والجنوب الكبير

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على المصدر بن وسعد زينة، إشكالية التوزيع الديمغرافي الغير عادل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الشمال والجنوب، العوائق- والعواقب، المجلد 07، العدد 3، السنة 2020، ص 491.

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أن العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر منذ سنة 2015 إلى غاية سنة 2019، بنسبة تركيز كبيرة في منطقتي الشمال والهضاب العليا حيث تراوحت ما بين 491376 لسنة 2015 إلى 614711 سنة 2019 أما مناطق الجنوب والجنوب الكبير فلم يكون هناك تزايد بنسب كبيرة في هذا النوع من المؤسسات حيث سجلت سنة 2015 46525 وسنة 2019 56550، ولا توجد أي ولاية تحتل الصدارة فيما يتعلق بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بها.

ويلاحظ جليا من خلال الشكل السابق مدى التباين الكبير ما بين تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين منطقة الشمال ومنطقة الجنوب مند سنة 2015 إلى غاية سنة 2019، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المجهودات المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية والتي كان من شأنها تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وتشجيع الاستثمار في الجنوب بصفة خاصة لم يسفر على نتائج مرضية ..

#### 4.2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط:

الجدول رقم (08): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في الجزائر لسنة 2018-2019

التطور	النسبة	2019	النسبة	2018	قطاع النشاط
4,37	0,63	7481	0,63	7168	الزراعة
2,71	0,26	3066	0,26	2985	الطاقة والتعدين والخدمات ذات الصلة
2,72	15,94	190170	16,21	185137	المباني والاشغال العامة
3,76	8,69	103693	8,75	99938	الصناعات التحويلية
4,85	51,48	614375	51,32	585983	الخدمات

5,33	23,01	274554	22,83	260652	الانشطة الحرفية
4,51	100	1193339	100	1141863	المجموع

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P13

كانت قطاعات انشاء الاعمال هي الاقوى بين عامي 2018 و2019, في الاول الخدمات بنسبة % 51,84 أي 614375 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2019, ثم الانشطة الحرفية بنسبة % 21,01, بعدها المباني والأشغال العامة الذي يمثل نسبة 16% من المجموع.

حيث نلاحظ تتطور في القطاع الزراعي بنسبة 8,69 من المجموع. (Bultin d'information statistique de l'entreprise, 2020, p. 13)

### 3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

#### 1.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في احداث مناصب شغل

الجزائر:

الجدول رقم(09): نسبة تطور عدد عمال ال م ص و ص بالنسبة لحجم العمالة الكية

نوع المؤسسة م.ص.و.ص	سنة 2018		سنة 2019		التطور بالنسبة المئوية
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
الموظفين	1594614	58,53	1671473	57,92	4,82
ارباب العمل	1107453	40,65	1193093	41,35	7,73
المجموع	2702067	99,19	2864566	99,27	6,01
م.ص.و.م عامة	22197	0,81	21085	0,73	5,01-
المجموع	2724264	100	2885651	100	5,92

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P13

القوة العاملة الاجمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اخر سنة 2019 تقدر ب 2885651 عامل, منهم 21085 عامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة, أي ان القوة العاملة الاجمالية ارتفعت بنسبة 5,91% بين سنة 2018 و2019. (Bultin d'information statistique de l'entreprise, 2020, p. 13)

#### 2.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

والقيمة المضافة:

الجدول رقم (10) : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة

(2001-2015)

السنة	الناتج الداخلي	السنة	الناتج الداخلي
2001	2041.7	2009	4978.82
2002	2184.1	2010	5509.21
2003	2434.8	2011	6060.8
2004	2745.4	2012	6060.4
2005	3015.5	2013	7634.43
2006	3444.11	2014	8092.49
2007	3903.63	2015	8658.96
2008	4237.92		

المصدر: بلقاسم دواح , صابرينة عمروش, مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال فترة 2001-2017, مجلة التمكين الاجتماعي, سنة 2019, ص 219.

- من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود تطور محسوس في لمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام، حيث ارتفعت قيمته من 2041.7 مليار دج سنة 2001 إلى 5509.21 مليار دج سنة 2010، ثم تزايدت قيمته تدريجيا خلال السنوات الأخيرة ليصل إلى 8658.96 مليار دج سنة 2015.

الجدول رقم (11): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة (2013-2018)

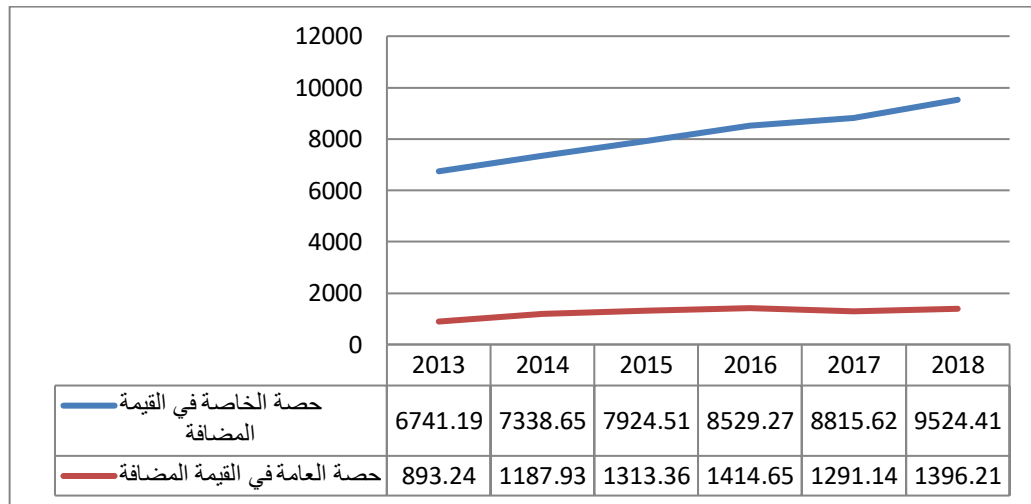
القطاع القانوني	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة	قيمة	نسبة
حصة العامة في القيمة المضافة	893,24	11,70	1187,93	13,9	1313,36	14,22	1414,65	14,23	1291,14	12,775	1362,21	12,51
حصة الخاصة في القيمة	6741,19	88,30	7338,65	86,1	7924,51	85,78	8529,27	85,77	8815,62	87,225	9524,41	87,49

المضافة												
المجموع	7634,43	100	8526,58	100	9237,87	100	9943,92	100	10106,8	100	10886,62	100

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P28.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة مستمرة في تزايد، حيث بلغت قيمتها 7634.43 مليار دج في المجموع سنة 2013، ثم 8526.58 مليار دج سنة 2014، وبعد مرور 3 سنوات نلاحظ أنها بلغت 10886.62 مليار دج سنة 2018، وهذا راجع إلى النمو الملحوظ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص وتشجيع الجزائر لهذا النوع من الاستثمارات وإنشاء هيئات لدعمها. (Bultin d'information statistique de l'entreprise, 2020, p. 28)

الشكل رقم 18: منحى يمثل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة (2013-2018)



Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P28.

### 3.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات:

تعتبر الصادرات احد أهم مداخل التنمية الاقتصادية باعتبار أن الصادرات هي بمثابة محرك للنمو , وقد لقت هذه القضية اهتماما متزايدا من طرف الاقتصاديين خصوصا في ضوء ما يسفر

عنه الواقع العملي من الاتساع المتنامي للفجوة التي تفصل الدول الصناعية المتقدمة عن الدول النامية.

كما أن الاعتماد على تصدير المواد الأولية لا يعتبر مصدرا منتظما يعتمد عليه لتوفير الاحتياجات من النقد الأجنبي بسبب عدم الاستقرار الذي يميز أسواق هذه المواد على المستوى العالمي، و في هذا الاطار يمكن أن تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في ترقية الصادرات و ذلك نظرا لتوفر العديد من العوامل المساعدة على ذلك نذكر منها :

- يمكن أن تكون أسواق بعض البلدان العربية والإفريقية.  
- امتلاك الجزائر لميزة نسبية في قطاعات هامة ، كالفلاحة، الصناعات الاستخراجية ، الصناعة التقليدية، السياحة ، و يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تلعب دورا متميزا في هذه القطاعات، ولذلك يجب على السلطات تقديم امتيازات إضافية لدفع هذه المؤسسات لمزاولة نشاطها في هذه القطاعات، وكذا وسائل كفيلة بتشجيع التصدير مثل القروض ، التأمينات، شهادات النوعية...الخ.

- تبقى قدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متوقفة إلى حد كبير على سعيها نحو إقامة تحالفات فيما بينها.

- كما انه من اجل تطوير مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب:  
- وضع نظام خاص لمراقبة نوعية المنتجات بغرض ملاءمتها للأسواق الأجنبية.  
- إيجاد آليات لرصد الفرص التسويقية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . تمكين تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بغرض تمكينها من الوصول الى درجة المطابقة مع المعايير الدولية.

- تكوين أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من اجل تمكينهم من التحكم في مختلف الإجراءات المتعلقة بعملية التصدير ( الإجراءات الجمركية ، عقود تأمين البضائع الموجهة للتصدير ، إرسال البضائع ... ) .

- يجب تدخل البنوك وتقديم المساعدة التقنية بالإضافة إلى توفير القروض اللازمة لإتمام عملية التصدير.

- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الحصول على المعلومات عن الأسواق الأجنبية.

- تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المشاركة في المعارض الدولية. (طرشي

محمد، 2019، صفحة 12)

### الجدول رقم(12): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرات في

فترة 2018-2019

2018	2019	التطور بالنسبة المئوية
46330,21	41934,12	-9,49

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P13

### 4.3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات:

**الجدول رقم(13):مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات خلال فترة 2018-2019**

التطور بالنسبة السنوية	الواردات	السنة
-14,29	41797,32	2018
	35823,54	2019

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P13

**الجدول رقم(14):الميزان التجاري فترة 2018-2019**

2019	2018
-6110,57	-4532,89

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, Avril 2020,P13

مقارنة بالسنة المالية 2018, سجل الميزان التجاري الخارجي الجزائري لعام 2019:

- انخفاض الواردات بنسبة %9,49 من 49,33 مليار دولار امريكي الى 41,93 مليار دولار امريكي ;

- انخفاض الصادرات بنسبة %14,29 من 41,79 مليار دولار الى 35,82 مليار دولار ;

تظهر النتائج الاجمالية التي تم الحصول عليها من حيث التجارة الخارجية للجزائر في عام 2019 عجزا في الميزان التجاري يبلغ حوالي 6,11 مليار دولار امريكي. (Bultin d'information statistique de l'entreprise, 2020, p. 30)

**4- اليات دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

**1.4- هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها حتى تتمكن من أداء دورها في التنمية، ولما لهذه المؤسسات من أهمية بالغة في الاقتصاديات المعاصرة أنشأت الجزائر العديد من الهيئات الهادفة إلى تنمية هذا القطاع وتتمثل:

**- وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار**

في إطار تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشأت الجزائر 1991 وزارة منتدبة مكلفة بهذا النوع من المؤسسات لتتحول إلى وزارة بموجب المرسوم رقم 94/211 المؤرخ في "18/07/1994" لتوسيع صلاحيات هذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 00/190 المؤرخ في 11 جويلية 2000، ثم بموجب التعديل المقرر بتاريخ 28 ماي 2010 ثم إنشاء

وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتدعم وترافق إنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب " ANSEJ Agence National de Soutien a l'Emploi Jeunes

وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي ، وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي ، من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات ، وقد أنشئت سنة 1996، ولها فروع جهوية، وهي تحت سلطة رئيس الحكومة ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة وتقوم الوكالة الوطنية بالمهام التالية:

- تشجيع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات للتخفيضات في تسب الفوائد ;
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط ; (عثمان، 2018-2019، صفحة 79)
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية التنظيمية لأصحاب المشاريع الممارسة نشاطاتهم.
- تقديم الاستثمارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة الفروض ;
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع وإنجازها واستغلالها تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وفوائد نموذجية للتجهيز وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتسيير والتنظيم.

## - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار " ANDI Agence Nationale de Développement de l'Investissement

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت سنة 2001 في شكل شبك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن، وتحولت الوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار التي قد تكون في شكل إنشاء مؤسسات جديدة، أو توسيع قدرات الإنتاج أو إعادة تأهيل، وهيكلت المؤسسات ويستفيد المستثمر في إطار هذه الوكالة من تخفيض الرسوم الجمركية المفروضة على التجهيزات المستوردة ، وكذا من تسديد الرسم على القيمة المضافة المفروضة على السلع والخدمات ، التي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار.

## - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC Caisse Nationale des d'Assurance Chômage

هذا الصندوق الذي أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/188 المؤرخ في جويلية 1994 مهمة دعم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 35 و50 سنة والذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة الاقتصاد في مرحلة التسعينات كما أوكلت له مهمة تدعيم هؤلاء البطالين بخلق نشاط خاص بهم لإعادة إدماجهم بعد أن يقدم لهم تكوينا خاصا في المجالات المهنية التي عليها طلب في سوق العمل. (عثمان، 2018-2019، صفحة 79)

## - صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة " ANGEM Agence national de Gestion Microcrédits

انشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهو بمنزلة آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يختص بضمان القروض التي تقدمها البنوك التجارية، والمؤسسات المالية المنخرطة مع الصندوق بنسبة 85% من الديون وفوائده، في حالة فشل المشروع الممول، كما أنها تؤدي دورا كبيرا في استحداث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوصفها مصدرا مهما من مصادر التمويل ومجموعة من صناديق أخرى، تسهم كلها في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها بفضل الدراسات المقدمة، والمتابعة المستمرة لنشاطاتها من أجل استمراريتها كما تسهم في استثمارها المستقبلية في بعضها.

## - وكالة التنمية الاجتماعية:

وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت سنة 1994، وهي تحت إشراف المباشر لرئيس الحكومة، تسعى لتقديم قروض مصغرة للتخفيف من أشكال الفقر والحرمان، ومن أهمها نذكر:

- ترقية وتمويل الأنشطة ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية التي تتضمن استخداما كثيفا للعمال؛

- تطوير وتنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والفردية عن طريق القروض المصغرة التي تمكن من توفير العتاد، والأدوية أو المواد الأولية لممارسة بعض الحرف والمهن لتشجيع العمل الحر، وتطوير الحرق الصغير والأعمال المنزلية والصناعات التقليدية للتقليل من الفقر وتحسين مستويات المعيشة، وقد كانت مساهمتها محدودة في مجال مكافحة الفقر عن طريق تطوير بعض الأنشطة الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة.

## - صندوق ضمان القروض للمؤسسات المتوسطة FGAR Fonds de Garantie de crédits aux PME

أنشئ الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 11/11/2002 بهدف ضمان القروض للاستثمارات، التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و يتولى الصندوق ما يلي:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في الحالات التالية: م إنشاء المؤسسات، و تجديد التجهيزات، و توسيع المؤسسات ، تسيير الموارد الموضوعة تصرفه وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة ;
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها ، و متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق ; (عثمان، 2018-2019، الصفحات 79-80)
- ضمان متابعة البرامج التي تصنفها الهيئات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضمان الاستشارة والمساعدة لقانون المؤسسات والمتوسطة من ضمان الصندوق. كما كلف بالقيام بالمهام التالية: ترقية الاتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، و إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ;
- عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات.

#### 2.4- أهم برامج التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

أفرزت الجزائر برنامج خاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بحيث يشمل المؤسسات التي تشغل أقل من 20 عاملا التي لم تستفيد من برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية، فكان لتطبيق برنامج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أسباب وكما أنه يستهدف المستويات الثلاث الخاصة بالمؤسسات من المستوى الكلي إلى القطاعي والجزئي، ويتم تنفيذ البرنامج عن طريق عدة هيئات تشرف على ذلك وخاصة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سنتناوله في الآتي:

#### - صندوق ضمان القرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تم إنشاء هذا الصندوق سنة 2002 وحسب المرسوم التنفيذي ، فهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضمانات هذا الصندوق ، فإنه يجب أن تستوي معايير الأهلية للقرض البنكية ويحدد المستوى الأدنى للقرض القابلة للضمان ب 50 مليون دج، ويتولى هذا الصندوق مهام منها : التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية :

-إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، وتوسيع المؤسسات;

- تسيير الموارد الموضوعة تحد تصرفه وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما ;

- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة ;

- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق ;

- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ;

- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض. (عبد الجليل شايق، 2012، صفحة 225)

#### - صندوق ضمان فروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تم إنشاء هذا الصندوق سنة 2004 وحسب المرسوم الرئاسي 27 فان هذا الصندوق هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 30 مليار دج ، تساهم فيه البنوك بنسبة 40 % من رأس المال وتساهم الخزينة بنسبة 60 % ويهدف إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات والتي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية المساهمة في الصندوق، ويحدد المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان بـ 50% مليون دج، ولا تستفيد من ضمانات هذا الصندوق القروض الاستهلاكية ويقوم بتغطية المخاطر التالية :

- عدم تسديد القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ;  
- التصفية القضائية للمؤسسة المفترضة.

#### - الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

وتم إنشاؤها سنة 2005 وحسب المرسوم التنفيذي هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وهي تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتولى المهام التالية :

-تنفيذ الاستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها ;

- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية وناجعتها واقتراح التصحيحات الضرورية ;

- متابعة ديموغرافية المؤسسات من حيث الإنشاء والتوقيف وتغير النشاط انجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاط الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية ;

- جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### - الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تم انشاء هذا الصندوق سنة 2006، وحسب هذا الصندوق فإنه يقوم بتمويل نشاطات التأهيل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى المحيط 30 الذي تنشط فيه كما يلي :

نشاطات التأهيل لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تتمثل نشاطات التأهيل الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:

- الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ;

- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة ;

- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات المقبولة ;

- إعداد دراسات السوق ;
- المرافقة قصد الحصول على الإشهاد على مطابقة الجودة ;
- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (عبد الجليل شايق، 2012، صفحة 225)

نشاطات التأهيل لفائدة محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعلق نشاطات المحيط بالمجالات التالية :

- إنجاز الدراسات عن شعب النشاطات ;
- إعداد الدراسات حول الموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات ;
- إنجاز دراسات عامة لكل ولاية ;
- تدعيم قدرات الجمعيات المهنية قصد تعميم فهم و تأطير برنامج التأهيل ;
- إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي تحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متابعة وتقييم آثار ونتائج البرنامج. (عبد الجليل شايق، 2012، صفحة 226)

## 5- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

لقد تأثرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كثيرا بالتحويلات المتسارعة التي عرفها العالم وعرفتها الجزائر منذ نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي، هذه التحويلات يمكن أن ننظر إليها من عدة زوايا: فمثلا منها ما هو داخلي (تمليه الظروف الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية الداخلية للجزائر)، ومنها ما هو خارجي (تمليه الظروف الاقتصادية العالمية)، كما يمكن النظر إليها على أنها تحولات تمس أكثر من صعيد (التحويلات الاقتصادية، التحويلات الجيو سياسية التحويلات التكنولوجية، التحويلات الثقافية والاجتماعية والتحويلات القانونية) ، وبالتالي تقوم بعملية التشخيص من أجل رصد كافة التغيرات ومعرفة ماهو إيجابي منها وماهو سلبي وتنقسم إلى:

### 1.5- التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- الموارد المالية : ففي الوقت الذي يتحدث الخطاب الرسمي السياسي الجزائري عن إجراءات دعم مالي و تشجيع الاستثمارات و الشراكة، فإن الواقع يشير إلى المركزية في منح القروض، ونقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات ، وضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القروض خاضع للإشهار ، ومحدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية.

كذلك نرى اليوم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مجبرة للجوء إلى البنوك بسبب نقص مواردها المالية، غير أن البنوك تبتعد عن زبائنها في الكثير من الأحيان بسبب هشاشة هذه المؤسسات، وقد أصبحت هذه الوضعية لا تطاق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات نسبة النمو العالي، التي أصبحت محيرة لتخفيض استثماراتها ومستويات تشغيلها ، لذا تعتبر البنوك مصدرا لإحدى الصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات

كذلك نرى إن البورصة تمثل أحد الأدوات الناجعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،وبالتالي غيابها من شأنه العمل على اصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها أسباب أو نقص كبير في التمويل للمؤسسات من أجل تحسين استعمال الطاقة الانتاجية، و نلاحظ غياب هذا الدور في الجزائر بسبب عدم فعالية هذه البورصة ، جراء المشاكل التي يعيشها الاقتصاد الوطني بصفة عامة ومشاكل تتعلق بصيرورة البورصة بصفة خاص . (جمعي، 2011، صفحة 56)

- الموارد البشرية : والتي نذكر منها ما يلي:  
- قلة المسيرين ذوي الكفاءات والتقنيين المؤهلين خاصة في ميدان التسويق وتقنيات البيع؛  
- صعوبة تسيير العمال: عقود العمل، الإجراءات، تكاليف الفصل ؛  
- قلة التكوين في التقنيات الحديثة التسيير المناجمنت ، تسيير الإنتاج، وتسيير الجودة؛  
- عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ببرامج التكوين والتأهيل ؛  
(مصطفي، 2015، صفحة 292)

- والإضافة كذلك يوفر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فرصا عديدة للعمل، فهي أداة فعالة للقضاء على مشكل البطالة ، فقد سعت السلطات العمومية الى الجاد حلول مناسبة لها منذ حصولها على الاستقلال السياسي، فقد كرست الحكومة الجزائرية عدة جهود لذلك، ومن بينها برنامج الخوصصة سنة 1997 ،والذي انتج عنه تصفية 250 شركة تساهم بنسبة 30% من اجمالي عمالة الشركات العمومية، اضافة الى تحول الاقتصاد الجزائري من نموذج المؤسسات الكبيرة الى نموذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن المؤسسة العمومية الى المؤسسة الخاصة ،الي أثرت بشكل مباشر على انخفاض معدل البطالة أين وصل في نهاية سنة 2006 الى 12.6% . (مراد، 2011، صفحة 10)

- التسويق : تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صعوبة تسويق المنتجات والخدمات ودخول السوق ،مثل: قصور قنوات و شبكات التسويق المحلية ، نقص المعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية ، عدم كفاية الموارد لتوظيف المتخصصين في التسويق ، المؤسسات الصغيرة ، ضعف القدرة على الاستثمار في مجال بحوث التسويق والإنفاق على الدعاية التسويقية. (لبزة، 2016، صفحة 178)

يمكن القول أن التسهيلات والإطار القانوني لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر غير كافي، لأن العديد من المؤسسات التي تشتغل في مجال الحرف والصناعات التقليدية تعاني من مشكلة تسويق إنتاجها خاصة على مستوى الأسواق الخارجية ،اين لا يوجد وسيط يتكفل بهذه العملية، حتى من ناحية المنتجات الزراعية الراقية مثلا كالزيوت الأساسية العطرية أو عسل النحل مثلا عرفت نفس المشكل أين اشتكى أغلب المستثمرين من مشكلة التسويق على

- الرغم من الجودة العالية لهذه المنتجات والمطلوبة بكثرة في الأسواق الخارجية، وهذا ما يهدد وجود هذه المؤسسات التي تكون عرضة للإفلاس. (ليندة، 2017، صفحة 162)
- المحيط الإداري: إن هذا النوع من المشاكل ينحدر إلى ما يسمى المؤسسة داخليا وما يفرزه ويفرضه محيطه الإداري عليها وتتمثل في :
    - الافتقار لروح التعاون والمسؤولية على مستوى المؤسسة بين الرؤساء والمؤوسين مما يصعب عليها كثيرا في تسيير نفسها؛
    - اعتماد الأساليب التقليدية في التسيير بهيكل تنظيمية ذات طابع تقاولي في أغلب الأحيان؛
    - قلة خبرة مكاتب الدراسات الاستشارية التي لا تعتمد على دراسة السوق إقليا وبمستويات أداء غير مشجعة؛
    - الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي إذ بدون الخطة الاستراتيجية لا يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق و المحافظة عليها. (امينة، 2020، صفحة 135)
  - كذلك رسخت انطبعا سيئا لدى المستثمرين والراغبين في إنشاء المؤسسات، حيث لا تزال الإدارة في الجزائر تعتمد بشكل كبير على ألفاظ التسيير القديمة المتميزة بالبطء، والتعقيد في إجراءاتها، والتركيز على الشكليات، فإذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا فإن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس روح الروتين الرسمي الممل . (كمال، 2018، صفحة 187)
  - العقار : يعتبر هذا المشكل من أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، والسبب في ذلك راجع الى : صعوبة الحصول على العقار المناسب لإقامة مؤسسة، وان وجد فانه يكون بعيد عن نقاط البيع ومستودعات التامين بالمواد الأولية، مما يكلف نفقات نقل إضافية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، غياب الإطار القانوني الذي يحدد طرق وأحال التنازل عن الأراضي. خضوع مسالة الأراضي لأكثر من وزارة لأنها عامة لا تتبع جهة إدارية واحدة، الرفض غير المبرر للطلبات في الكثير من الأحيان، نقص الوارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة لتعويض المالكين الأصليين. (مصطفى، 2015، صفحة 290)
  - التمويل : تعتبر مشكلة التمويل ومزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص من بين أكثر العوائق الأساسية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، فتمويل المشاريع الاستثمارية بصفة عامة بطئ جدا، حيث أكدت بعض الدراسات أن ما نسبته 72% من أصحاب المؤسسات قاموا بتمويل مؤسساتهم ومشاريعهم ذاتيا ، وهذا ما بين ضعف النظام البنكي في الجزائر في تمويل المشاريع الاستثمارية، وعلى العموم يمكن حصر صعوبات التمويل في الجزائر فيما يلي: ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد ففي الوقت الذي يتحدث في الخطاب السياسي عن إجراءات دعم مالي و تشجيع الاستثمارات و الشراكة فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي. (كمال، 2018، صفحة 288)

2.5. - التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

- **للبيئة القانونية** : وعلى الرغم من أن الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية يعد واحدا من أكبر المعوقات التي تواجه الاستثمار والتشغيل، فإننا نجد هذا الإفراط إضافة إلى البيروقراطية يغطي كافة جوانب الحياة في الجزائر، وتتسم اللوائح التنظيمية في الجزائر بأنها متغلغلة في كل شيء، ويتم تطبيقها بصورة غير متنسقة وبلا كفاءة . ومن هذه اللوائح التي يرد ذكرها باعتبارها تمثل مشكلات عامة تلك المتعلقة بحيازة الأراضي، وبدء نشاط جديد أو التوسع في الأنشطة القائمة، وتراخيص الأعمال، والقواعد الصحية وقواعد السلامة.

- لقد اهتمت الدولة بوضع الأطر القانونية والتنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون العمل على تسييرها ومتابعتها، لذلك وجب عليها تسيير الأوضاع القانونية والتشريعية، والتعليمات والقرارات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحمايتها من المنافسة الأجنبية. (سلطاني، 2005.2006، صفحة 108)

- **المنافسة** : عدم حماية المنتج الوطني: تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الجزائر قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي الجزائر تظل هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، وصغر الأسواق المحلية التي تخدمها وقلة الديناميكية التكنولوجية ؛ (طبايبي، 2019، صفحة 478)

وكذلك شدة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض من ناحية، والمنافسة بينها وبين المؤسسات الكبيرة الحجم من ناحية أخرى، ثم المنافسة بين هذه المؤسسات الوطنية وبين الشركات الأجنبية من ناحية ثالثة.

مما سبق نستنتج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي دورا حيويا وهاما في الاقتصاد الجزائري ذلك أنها من أهم الركائز المعتمد عليها في محاربة الفقر والبطالة، من خلال توفير مناصب الشغل، واستيعاب حجم كبير من العمالة، وزيادة حجم الاستثمار، ومساهمتها في الناتج الداخلي وزيادة في القيمة المضافة.

كما تترجم زيادة مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلال التسع سنوات الأخيرة، في مختلف متغيرات الاقتصاد الوطني وخفض البطالة بتحسن محسوس لمناخ وبيئة أعمال هذا القطاع، بغض النظر عن المساهمة الضئيلة في ترقية الصادرات خارج المحروقات، ويعود هذا التحسن نتيجة دعم مختلف المؤسسات والهيئات المنجزة لهذا العرض، فهذه الزيادة المستمرة في القطاع على العموم هي تأكيد لنجاعة المؤسسات والبرامج الداعمة في تأدية مهامهم والأعمال المنوطة إليهم.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

❖ عرض النتائج ومناقشتها:

- يعمل التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، فضلا على دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة، قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط؛
- التشخيص الاستراتيجي يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وأفاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الاستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها والتي لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل محيط تنافسي؛
- تتميز غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بصياغتها للأهداف، بالرغم من افتقارها لرؤية استراتيجية واضحة وهذا ما تبينه العلاقة الإيجابية الضعيفة بين وجود الرؤية الاستراتيجية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والقيام بعملية صياغة الأهداف بين هذه المؤسسات؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنى استراتيجية التعاون فيما بينها، وذلك للتغلب على المشاكل، ومواجهة التحديات والمخاطر، وضمان توفير الاحتياجات من الكفاءات والموارد اللازمة للنجاح؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستثمار في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف، وإنشاء الابداعات فيها؛
- بالرغم من تدني نسبة مشاركة العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تمتلك في غالبيتها أفرادا مؤهلين وقادرين على المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعمل على توفير مناصب الشغل، واستيعاب حجم كبير من العمالة، وخفض البطالة؛
- مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الناتج الداخلي وزيادة القيمة المضافة وزيادة حجم الاستثمار؛
- كما تترجم زيادة مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مختلف متغيرات الاقتصاد الوطني بتحسين محسوس لمناخ وبيئة أعمال هذا القطاع،
- المساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الصادرات خارج المحروقات؛
- مساهمة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على رصد مختلف نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة الداخلية للمؤسسات وبالتالي يساهم في تطوير الاقتصاد الوطني؛
- مساهمة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على رصد مختلف الفرص والعمل على اقتناصها ومختلف التهديدات والعمل على تجنبها من أجل تطوير الاقتصاد الوطني؛
- التشخيص الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي، ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

❖ اختبار الفرضيات:

سوف نقوم بمعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

-الفرضية الأولى: " يساهم التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن صعوبات وعراقيل مختلفة تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "

وذلك ان التشخيص الاستراتيجي يساهم في معرفة اصل الصعوبات والعراقيل بدقة ،وذلك من خلال ادوته ،وذلك من أجل إيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها ،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

-الفرضية الثانية: " تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من نقاط ضعف مختلفة تحول دون تطور الاقتصاد الوطني "

وذلك راجع الى نقص في الدعم المالي ، بإضافة إلى قلة كفاءة المسيرين في هذا النوع من المؤسسات، وعدم الاهتمام ببرامج التكوين في الجزائر، وقصور قنوات التسويق، إضافة إلى مشاكل العقار، ونقص التمويل، من أهم نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تحول دون تطور الاقتصاد الوطني، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

-الفرضية الثالثة: "تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من تهديدات تحول دون تطوير الاقتصاد الوطني "

تعتبر المنافسة من أهم التهديدات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى الافراط وضع اللوائح والقوانين، والبيروقراطية ،هي تهديدات تحول دون تطوير الاقتصاد الوطني، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

#### ❖ الاستنتاجات:

على ضوء ما تقدمت به الدراسة لموضوعنا هذا يمكننا الخروج بالاستنتاجات التالية :

- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تزايد مستمر سنة بعد سنة حيث تم إنشاء ما يقارب 395003 مؤسسة جديدة في الفترة ما بين 2004-2016 وذلك راجع الى وكالات الدعم والترقية واهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات؛

- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالقدرات على خلق مناصب شغل وتقليص حجم البطالة وخاصة في السنوات الأخيرة وهذا راجع الى التدابير التي اتخذتها الحكومة الجزائرية؛

- تركز ضعيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في المناطق الجنوبية مقارنة بالمناطق الشمالية برغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة لزيادة الاستثمار في الجنوب لهذا النوع من المؤسسات؛

- القطاع الذي يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو قطاع الخدمات بنسبة 51% في الفترة 2018-2019 و يليه الأنشطة الحرفية بنسبة 21% وذلك بسبب التمويل الجيد

،بالإضافة إلى إلى المخاطر المرتبطة بهذا النوع من القطاعات اقل مقارنة بالقطاعات الأخرى ؛

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الناتج الداخلي الخام حيث ارتفعت هذه الأخيرة تدريجيا لتصل سنة 2015 إلى 8658.96 ؛
  - تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تحقيق القيمة المضافة ويرجع ذلك إلى تشجيع الجزائر للاستثمارات وانشاء هيئات لدعمها ؛
  - هناك عجز في الميزان التجاري مما يدل على ضعف الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
  - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في دعم الاقتصاد الوطني الجزائري؛
  - تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على مساهمة التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن صعوبات وعراقيل مختلفة تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "
  - تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على : تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من نقاط ضعف مختلفة تحول دون تطور الاقتصاد الوطني
  - تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على : تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من تهديدات تحول دون تطوير الاقتصاد الوطني ؛
  - يعاني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقاط ضعف متعددة على المستوى القانوني، الإداري، المالي التسويقي، والمنافسة مما يثبط دوره وفعاليتة تحقيق التنمية المستدامة ؛
- الاقتراحات والتوصيات:**

انطلاقا من الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم المقترحات الموالية:

- ❖ **مقترحات ذات طابع كلي:**
- على السلطات العمومية في الجزائر ، والممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفعيل آليات الدعم والمرافقة الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، من أجل تشجيع للمناولة، وانشاء مراكز التسهيل، ومشاتل المؤسسات، ونظام معلومات وطني. وبالتالي دعم سياسة تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة؛
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل، في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؛
- هناك حاجة ماسة لأن تتم اعادة الصياغة لسياسات وآليات ترقية وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ما يتماشى والتغيرات الحاصلة؛
- انشاء منظومة اعلامية اقتصادية حديثة، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لهذه المؤسسات، من خلال انشاء نظام معلومات وطني؛
- ترسيخ ثقافة التقاؤل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ **مقترحات ذات طابع جزئي:**

- تفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية، في موارد، وأنظمة، ووظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومحيطها الداخلي واستغلالها بكفاءة وفعالية، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة من جهة، ومن جهة أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية؛
- التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتقادي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي؛
- تبني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح، يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة؛
- العمل على تخفيض مجالها التنافسي، والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها، من خلال تبني استراتيجية التخصص؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني استراتيجية التعاون فيما بينها، وذلك للتغلب على المشاكل، ومواجهة التحديات والمخاطر، وضمان توفير الاحتياجات من الكفاءات والموارد اللازمة للنجاح؛
- على هذه المؤسسات الاستثمار في البحث والتطوير، لتنمية القدرات الخاصة بها، واستغلال المعارف، وإنشاء الإبداعات فيها.
- استعمال وسائل التسيير الحديثة، واتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قصد تحسين نوعية التشخيص الاستراتيجي بهذه المؤسسات، واختيار الاستراتيجية المناسبة؛
- على مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن يمتلك نظرة شاملة ومستقبلية عن حالة مؤسسته.

خلاصة الفصل

كشفت هذه الدراسة على أن التشخيص الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومحيطها، فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، ويساهم في إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والقوة و مختلف الفرص والتهديدات التي تواجهها .

**الخاتمة**

## الخاتمة

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية فان محيطها أصبح أكثر تعقدا مما كان عليه ، خاصة قوة منافسيها من المؤسسات الكبرى لهذا فان إجراء التشخيص الاستراتيجي ببعديه الخارجي و الداخلي بات عملية ضرورية من أجل مواكبة التطورات التي تحدث في هذا المحيط ، فالتشخيص الاستراتيجي هو تحليل و معرفة نقاط القوة و الضعف فالأولى يتم استغلالها و الثانية يتم تصحيحها و معرفة الفرص و التهديدات التي يطرحها المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى و يعيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية .

قائمة

المراجع

• **الكتب :**

1. احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ونماذج تطبيقه، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007 .
2. احمد خالد على محمود، التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، مصر، الإسكندرية، 2010.
3. عبد الرحمن توفيق، أسس الخدمة المتميزة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010 .
4. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم العملية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

• **الكتب بالغة الاجنبية:**

5. Ministère de l'industrie et des mines, Bultin d'information statistique de l'entreprise, N36, 2020.

• **المجلات :**

6. احسن جميلة، عامر احمد، خصوصية التسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التميز و الاختلاف مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة المالية و الأسواق، سنة 2015 .
7. اسيا طاهرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في احداث التنمية وتطوير الاستثمار، جامعة قاصدي مرباح، 2012-2013.
8. بلقاسم دواح، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال فترة 2001-2017، مجلة التمكين الاجتماعي، 2019.
9. بن دقفل كمال، دراسة تقييمين بوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إشارة إلى أهم العراقيل والصعوبات، مجلة العلوم الإدارية، الوادي، الجزائر، 2018.
10. بن وسعد زينة، إشكالية التوزيع الديمغرافي الغير عادل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الشمال والجنوب العوائق- العواقب، سنة 2020.
11. عبيات محمد، السعيد عماد، واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سنة 2015 .
12. عبد الله خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة، جامعة دمشق، سنة 2011
13. عبد الجليل شايق، برنامج تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية 2012 .
14. عثمان مباركة، بخيفة مصطفى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، سنة 2009 .

15. عمر بن حدادة, مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الحد من مشكلة البطالة. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية. 54, 2017.
16. عزيز سامية, مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية. جوان 2011.
17. مداح عرايبي الحاج, أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الراس المال الغير مادي , مجلة اقتصاد شمال افريقيا ,سنة 2008 .
18. مرابط بلال ,طبايبي سليمة , تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم الأداء الاقتصادي, مجلة العلوم الانسانية ,ام البواقي ,الجزائر سنة 2019 .
19. معمر قرية ,التشخيص الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ,سنة 2010.
20. معمر قرربة ,التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية, سنة 2010.
21. مولاي أمينة, واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مجلة البحوث الاقتصادية ,البيضاء, الجزائر ,سنة 2020 .
22. طرشي محمد, مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر بين الواقع والمأمول . مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة, (2019) .
23. سباش ليندة ,واقع دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد ,دراسة مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في تمويل ودعم تنمية الجزائر , الفترة **2010 2016** , الجزائر ,سنة 2017 .
24. ياسر عبد الرحمان, قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الواقع و التحديات .مجلة نماء للاقتصاد و التجارة 220 , 219, جوان 2018 .
- الملتقيات:
25. بشرير عمران, تهتان مراد, تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوزيعها القطاعي في الجزائر, الملتقى الوطني دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 200-2010 , سنة 2011 .
26. مصطفى عوادي ,حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. الملتقى الوطني . 06-07 ديسمبر 2017.
27. منصور كمال ,مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, بسكرة الجزائر ,سنة 2018 .

● الرسائل والاطروحات :

28. الداوي عبد الكريم، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ،جامعة ادرار ،الجزائر ،سنة 2016 .
29. الناصر مشري محمد , دور المؤسسات لمتوسطة و الصغيرة و المصغرة في تحقيق التنمية المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر .سطيف :جامعة فرحات عباس ,2011.
30. حمايزية حياة ، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير ،ام البواقي ،الجزائر ،سنة 2013 .
31. حياة براهيمى كلثوم بن تامر ، نموذج جماعة بوستن الاستشارية BCG ودوره في اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،سنة 2014.
32. خري عبد الناصر، التشخيص الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، البليدة، الجزائر، 2013.
33. جمعي عمار ،استراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراة ،باتنة ،الجزائر 2011.
34. رؤوف عثمانية، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر الجزائر :جامعة الجزائر . (2000-2001) .
35. رشدي، سلطاني محمد ،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقعه. أهميته، مذكرة الماجستير ، سنة 2006 .
36. ميرة خياري، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية , . مذكرة لنيل شهادة ماستر ام البواقي :جامعة العربي بن مهدي -ام البوقي. - (2012-2013) .
37. صالح زويطة محمد، اثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر :كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر . 2017.
38. عبد القادر عوينان، استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر . (p. 5). المسيلة :جامعة محمد بوضياف.2011.
39. عثمان براهيمى، بواقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ومذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر . (pp. 34-38)جامعة محمد خيضر بسكرة .2019-2018.
40. سامر زهرة ، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة ،دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل ،بشركة الجزائر ،سنة 2013 .
41. سناء عبد الكريم، المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، بغداد،العراق، سنة 2006.

42. فارس طارق, دور و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدرتها  
النتافسية. مذكرة لنيل شهادة ماستر, الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 2018/2017.

43. زراية اسماء, أثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو  
الاقتصادي في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة ماستر, قسنطينة, الجزائر, سنة 2011.

.44

• المواقع الإلكترونية :

[www.academia.edu](http://www.academia.edu) .45

[www.arguments.Com](http://www.arguments.Com) .46

[www.dim-msila.dz](http://www.dim-msila.dz) .47

[Www.dralhti.com](http://Www.dralhti.com) .48

[www.democraticac.de](http://www.democraticac.de) .49

[www.eubasair.com](http://www.eubasair.com) .50

[www.isac.2019.arg](http://www.isac.2019.arg) .51

[www.tijaratuma.com](http://www.tijaratuma.com) .52