

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية التي استفادت من برنامج
التأهيل**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات

تحت إشراف

أ.د إيمان بن زيان

من إعداد

سمية بلعيد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د الهام يحيياوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
د. رقية شرون	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا
د. طاهري فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا
د. وافية تجاني	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018



تشكرات

بداية أشكر الله عز وجل على توفيقه وامتنانه وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الانبياء وخاتم النبيين وعلى آله وصحبه وسلم.

ثم أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الدكتورة " ايمان بن زيان " على توجيهاتها وتسديداتها وصبرها حيث كان لها الأثر الكبير في اثناء هذا العمل فهي لم تتدخر جهدا في توجيهي طيلة فترة البحث .

الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع، ولما بذلوه من جهد لقراءتها فجزاهم الله من الطالبة خير الجزاء .

وأتوجه بالشكر الجزيل لأمي وزوجي على كل مساعدة قاموا بتقديمها وصبرهم علي فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان لمدير الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والسيد سعيد معيوف من وزارة الصناعة والمناجم على مساعدتهم في تقديم المعلومات المتعلقة بالموضوع.

كما أشكر مديري وأصحاب المؤسسات الذين تفضلوا بالاجابة على استبيان الدراسة.
شكرا خالصا لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد وأخص بالذكر: وردة، وسيم، سهام، وكل زميلاتي.

والله الموفق

اهداء

الى الوجه الطافح ينبوع الحنان والمحبة، الى التي سهرت علي وبثت في الطموح
والتطلع للأفضل، الى منبع اصراري وسر نجاحي " أمي العزيزة " أطل الله في عمرها.

الى شريك حياتي الى الابد وسندي في الدنيا " زوجي".

الى من أنعم الله عز وجل عليا بها وعطر حياتي قرّة عيني " ابنتي".

الى أختي الوحيدة العزيزة " نسيمه" وبناتها فريال ونور الايمان.

الى اخوتي " كمال"، "عبدو"، " فؤاد"، "جمال" وأولادهم: اية، أمين، عبد الرحمن، فطيمة
علاوة، محمد، أريج، اكرام، ريتاج، مريم.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	التشكرات
III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الاشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الادارة الاستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للإدارة ارستراتيجية
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
3	أولاً: ماهية الاستراتيجية
7	ثانياً: ماهية الإدارة الاستراتيجية
16	المطلب الثاني: الرؤية الاستراتيجية
16	أولاً: صياغة الرؤية وتشكيل الرسالة
24	ثانياً: الأهداف الاستراتيجية
29	المبحث الثاني: ممارسة الإدارة الاستراتيجية
29	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي
29	أولاً: تحليل البيئة الاستراتيجية
52	ثانياً: نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي
63	المطلب الثاني: الخيارات و تنفيذ الاستراتيجية
63	أولاً: الخيارات الاستراتيجية
77	ثانياً: الوصول إلى الخيار الإستراتيجي
82	خلاصة
83	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرامج تأهليها في الجزائر
84	تمهيد
85	المبحث الأول: مدخل لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
85	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85	أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
93	ثانياً: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
98	ثالثاً: أهمية، تحديات ومشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
105	المطلب الثاني: دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

105	أولاً: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
114	ثانياً: التعاون الدولي في مجال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
124	المطلب الثالث: ماهية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
124	أولاً: مفهوم التأهيل
132	ثانياً: متطلبات، دواعي وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
140	المبحث الثاني: برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية
140	المطلب الأول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
140	أولاً: تعريف وأهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
146	ثانياً: الهيئات المشرفة على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
149	ثالثاً: مراحل ونتائج تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
153	المطلب الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010
154	أولاً: تعريف وأهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010
157	ثانياً: هيكل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
164	ثالثاً: إجراءات ونتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
165	المطلب الثالث: البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ENDPME
165	أولاً: التعريف بالبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
167	ثانياً: التشخيص الاستراتيجي ونتائج البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
169	المطلب الرابع: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014
170	أولاً: التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 و كيفية الاستفادة
176	ثانياً: إجراءات سير عمل التأهيل
178	ثالثاً: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014
183	خلاصة
184	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
185	تمهيد
186	المبحث الأول: واقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية-
186	المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
186	أولاً: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وواقعها
192	ثانياً: احصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
196	ثالثاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
202	المطلب الثاني: تقديم إجراءات الدراسة الميدانية والتحليل الوصفي للمؤسسات محل الدراسة
202	أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية
209	ثانياً: التحليل الوصفي للمؤسسات محل الدراسة

220	المبحث الثاني: تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة
221	المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان
221	أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية
234	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بجهود الدولة المادية والمعنوية
237	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
239	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
242	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
243	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
254	خلاصة
255	خاتمة
260	قائمة المراجع
271	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	صياغة أهداف المنظمة عبر إسهامات عدد من الباحثين	01
44	مقارنة أنظمة المسح البيئي	02
47	أدخلة و أخرجة التحليل الخارجي	03
51	مصفوفة SWOT	04
57	الاستراتيجيات الممكنة وفق مصفوفة Mc Kinsey	05
59	ترتيب الوضعية التنافسية وفق نموذج ADL	06
61	قرارات المديرين حسب دورة حياة المنتج	07
66	أسباب التنوع	08
75	المقارنة بين استراتيجية المحيط الاحمر والمحيط الأزرق	09
89	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	10
90	تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل قطاع اقتصادي	11
91	التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق اسيا	12
92	معايير التمييز لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	13
111	نسب التخفيضات من معدل الفائدة	14
115	تمويل برنامج ميذا	15
116	حصة بعض الدول في اطار برنامج ميذا 1 وميذا 2	16
152	نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية	17
171	الاعانات الخاصة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014	18
178	توزيع الملفات المستلمة حسب المنطقة والسنة	19
179	توزيع الملفات المستلمة حسب قطاع النشاط	20
180	توزيع التقارير التشخيصية الواردة وفقا لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	21
181	توزيع اجراءات مراحل تطبيق برنامج التأهيل وفقا لقطاع النشاط	22
193	احصائيات تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2012-2016	23
193	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع	24
194	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016 حسب التصنيف	25
195	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية	26
196	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل 2012-2016	27
197	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام في الجزائر 2012-2016	28
198	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة خلال الفترة 2012-2016	29
201	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية في الجزائر 2012-2016	30
204	أوزان أو درجات الخيارات على سلم ليكرت	31
208	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	32

209	توزيع مجتمع البحث حسب معيار الحجم	33
210	توزيع مجتمع البحث حسب نوع المؤسسة	34
211	توزيع مجتمع البحث حسب اسباب اختيارهم لمجال النشاط	35
213	توزيع مجتمع البحث حسب الشكل القانوني للمؤسسات	36
214	توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة نشاط المؤسسة	37
215	توزيع مجتمع البحث حسب اطار انشاء المؤسسة	38
217	توزيع مجتمع البحث حسب تاريخ تأسيس المؤسسة	39
218	توزيع مجتمع البحث حسب مدير المؤسسة	40
219	توزيع مجتمع البحث حسب نوع دراسة برنامج التأهيل	41
221	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر مفهوم الإدارة الإستراتيجية	42
223	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر الأهداف الإستراتيجية	43
224	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر المحيط	44
226	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اجابات المؤسسات نحو مؤشر المنافسة	45
228	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر المنتج	46
229	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر الزبائن	47
230	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر العاملين	48
231	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر الإتصال	49
233	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر الاستراتيجيات بعد التأهيل	50
235	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر تطبيق برنامج التأهيل	51
239	اختبارات الإحصاء الوصفي بالنسبة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	52
240	قيمة T بالنسبة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	53
242	قيمة T بالنسبة لتطبيق برنامج التأهيل	54
244	اختبار ANOVA a 1 facteur	55
245	نتائج تحليل Test T des échantillons appariés للفروق في إجاباتمتغيرات الدراسة تعزى لنوع المؤسسة.	56
246	اختبار ANOVA a 1 facteur	57
247	اختبار ANOVA a 1 facteur	58
248	اختبار ANOVA a 1 facteur	59

249	ANOVA a 1 facteur اختبار	60
250	ANOVA a 1 facteur اختبار	61
251	نتائج تحليل Test T des échantillons appariés للفروق في إجاباتمتغيرات الدراسة تعزى للقائم بالمؤسسة.	62
252	ANOVA a 1 facteur اختبار	63

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مستويات الإستراتيجية	01
22	العوامل المؤثرة على الرسالة	02
32	تحليل PESTEL	03
36	المجموعات الاستراتيجية	04
37	نموذج بورتر للقوى التنافسية	05
42	نموذج تحليل هيكل المنافسة ل Austin	06
49	سلسلة القيمة للمؤسسة من وجهة نظر PORTER	07
50	سلسلة القيمة المعدلة	08
53	مصفوفة BCG	09
56	مصفوفة Mc Kinsey	10
58	نموذج ADL	11
60	دورة حياة المنتج	12
61	التأثير على دورة حياة المنتج	13
62	منحنى الخبرة	14
72	الاختيارات الاستراتيجية في وظيفة التسويق	15
73	البدائل الاستراتيجية في وظيفة الانتاج	16
80	تقسيمات الرقابة	17
127	أهداف برنامج التأهيل	18
142	اهداف البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي	19
145	مسار عملية التأهيل	20
151	اجراءات برنامج التأهيل	21
164	منهجية الوكالة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	22
176	منهجية سير عمل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	23
210	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب معيار الحجم	24
211	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب نوع المؤسسة	25
212	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب اسباب اختيار مجال نشاط المؤسسة	26
213	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب الشكل القانوني للمؤسسة	27
215	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب طبيعة نشاط المؤسسة	28
216	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب اطار نشوء المؤسسة	29
217	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب تاريخ تأسيس المؤسسة	30
220	التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب نوع دراسة برنامج التأهيل	32

المقدمة

إن ظهور العديد من التغيرات والتطورات في الأونة الأخيرة من الإندماج الاقتصادي العالمي وسياسات الإنفتاح وتحرير الأسواق وكذا التطور التكنولوجي وازدياد حاجيات ومتطلبات الزبائن، إضافة إلى شدة المنافسة وغيرها فرضت على مختلف المؤسسات مراقبة و تقييم التغيرات الحاصلة في المحيط من أجل ضمان البقاء والاستمرار.

وعلى هذا الأساس ظهرت الحاجة إلى ضرورة التكيف مع هذه التحولات من خلال تطبيق العديد من الأساليب التي تسمح بتشخيص المخاطر بغية التكيف معها وكذا الفرص المتاحة لغرض اغتنامها من خلال الاعتماد على نقاط القوة وإمكانية التخفيف من نقاط الضعف، ولعل أهم هذه الأساليب الإدارة الإستراتيجية.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى مساعدة المؤسسة في التكيف مع عوامل محيطها من خلال الأخذ بعين الاعتبار رؤيتها ورسالتها وكذا أهدافها الموضوعية وتوظيف مختلف الأدوات والنماذج الإستراتيجية لغرض المفاضلة بين مختلف الاحتمالات المتاحة لهذه المؤسسة.

إن دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية سارت نحو الاتجاه السائد ألا وهو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي وقد دفعت في اتجاه تشجيع قيامها ونجاحها، ولكن هذه المؤسسات هي الأخرى تتأثر بالمعطيات الجديدة بل هي الأكثر تأثرا لهذه التغيرات في ظل المنافسة الشرسة على الصعيدين المحلي والدولي.

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكبر نسبة على مستوى اقتصاديات الدول على اعتبار خصائصها وقدرتها على النمو وتوفيرها لمناصب الشغل وجلب الثروة، وقد أولت الجزائر اهتماما بالغا بها وذلك بإصدار بعض التشريعات التي تترجم التصور الجديد للسياسة الاقتصادية المتجهة نحو اقتصاد السوق لئيبعها إنشاء وزارة خاصة وهي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في عام 1995، كما دعمت الجزائر هذا القطاع بالعديد من البرامج والتعديلات. ورغم الأهمية التي أولتها له إلا أن هذا القطاع مازال هشاً يعاني من العديد من المعوقات تجعله غير قادراً على تحقيق الأهداف المنتظرة مما جعلها تتوجه نحو تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لتميمتها وتطويرها والرفع من مستواها وجعلها قادرة على المنافسة حيث تبنت الجزائر العديد من برامج التأهيل كبرنامج الدعم الأوروبي EDPME لتأهيل المؤسسات الخاصة وذلك في إطار برنامج ميداء،

كما تبنت البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الخاصة والعمومية منها تحت إشراف وزارة الصناعة هذا بالإضافة إلى برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 وكان آخرها ليشمل قطاعات لمؤسسات أخرى.

إلا أن هذا الدعم غير كافي ما لم تتبنى هذه المؤسسات أسلوب الإدارة الإستراتيجية والتي تقودها إلى أحسن الخيارات والقرارات للتمكن من مواجهة المنافسة العالمية فإذا كان تأهيل المؤسسات يعمل على تحسين تنافسيتها فان تطبيق هذا الأسلوب يلعب دورا مهما في تحسين مستوى أداء المؤسسة بشكل عام وكذا تحسين مستوى أداء وظائف المؤسسة على اعتبار انه لا يمكن حتى للمؤسسة المؤهلة الاستمرارية وتحقيق أهدافها الآنية أو المستقبلية إلا بإعداد الإستراتيجية اللازمة وخطط أعمال تحدد الأهداف والوسائل وذلك لضمان أسواق مهمة لمنتجاتها والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة ، وبما أن الشراكة الأورو جزائرية قد بدأت وكذا قضية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وظهور التكتلات الاقتصادية كل هذا يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المؤهلة البحث عن استراتيجيات تساعد على مواجهة مختلف التحولات.

إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي استفادت من برنامج التأهيل؟

ومن أجل معالجة أكثر دقة يتعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اهتماما بتطبيق الإدارة الإستراتيجية؟
- ما مدى استخدام المنهج العلمي في حالة تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل ساعدت الدولة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في تطبيق برنامج التأهيل؟

فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة على الإشكالية السابقة والتساؤلات الفرعية تمت صياغة ثلاث فروض رئيسية وهي كالاتي:

- لا يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
- لا تبذل الدولة جهودا مادية ومعنوية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برنامج التأهيل.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للخصائص العامة.

أسباب اختيار الموضوع

من الدوافع التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع التحولات التي تعرفها الجزائر والعالم وكذا الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الإستراتيجية أثناء تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. خاصة بعد تأهيلها والذي يمنحها نقاط قوة قد تسهم في زيادة تقبل الاستراتيجيات الجديدة عبر التأهيل ، ويرجع اختيارنا للموضوع للاعتبارات التالية:

- الإهتمام الذاتي بالموضوع نظرا لأهميته وما يمكن أن يقدمه من مساهمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- بداية ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقوة تنافسية في الأسواق سواء العالمية أو المحلية باعتبار أن هذه المؤسسات تشكل نسبة كبيرة من اقتصاديات الدول.
- تنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في مختلف القطاعات.

أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تتجلى من خلال أهمية الموضوع في حد ذاته اذ يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما بالنسبة لها على أساس المعطيات الجديدة التي تفرض عليها

تبنى هذا المنهج العلمي، كما تتجلى أهميته في الوقوف على المراحل العلمية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية وكذا محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهذا الأسلوب.

وتظهر أهمية الدراسة أيضا في الوقوف على مدى تطبيق المنهج العلمي خلال مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي استفادت من التأهيل ومعرفة الإستراتيجية المناسبة أمامها أي بما يتلائم مع نتائج تحليل محيطها الداخلي والخارجي وكذا ملائمتها مع رسالتها و أهدافها المسطرة.

أهداف الدراسة

تتجلى أهداف هذه الدراسة في:

- إبراز المراحل العلمية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- محاولة معرفة مدى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- الوقوف على مدى تطبيق المنهج العلمي خلال مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- معرفة الاحتمالات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد عملية التأهيل والتي ترفع القدرة على التكيف مع المحيط ومواجهة المنافسة.
- اقتراح استراتيجيات مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خاصة بعد استفادتها من برنامج التأهيل الذي قدم لرفع تنافسيتها.

المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل الإحاطة بكل جوانبه، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات ما سيؤدي في الأخير إلى الإجابة على إشكالية الدراسة تم استعمال المنهج الاستقرائي فمن خلال الاستعانة بمجموع الأدوات التي يوفرها هذا المنهج يتم تعريف الظاهرة المدروسة بقصد وصفها وتفسيرها، وذلك من خلال جمع البيانات وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها من أجل استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمعزى بالنسبة للمشاكل المطروحة.

يعتمد هذا المنهج على الانطلاق من الجزئيات إلى العموميات وهو ما يسمح للباحث بمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المستفيدة من برنامج التأهيل ككل .

حدود الدراسة

لابد ومن أجل القيام بأي بحث علمي وضع حدود زمنية ومكانية تسهل على الباحث عملية البحث وعلى القارئ فهم المجال الذي أجريت فيه الدراسة، وقد جاءت على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: حيث يشمل البحث كل مؤسسة صغيرة أو متوسطة جزائرية استفادت من برنامج التأهيل.
- الحدود الزمنية: يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على مدار خمس سنوات، ابتداء من تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع، وصولاً للدراسة الميدانية التي امتدت من شهر جويلية 2017 إلى نوفمبر 2017).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية عبر القطر الجزائري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة

لا يمكن لأي بحث علمي أن يرى النور دون أن تعترضه بعض الصعوبات، إلا أن صعوبات هذا البحث كانت متمثلة في:

- طول الإجراءات الواجب إتباعها للحصول على استمارة الموافقة للقيام بالبحث الميداني، بالإضافة للتنقلات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عبر القطر الجزائري لاسترجاع الاستبيانات المملوءة.
- طول وصعوبة الحصول على قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من التأهيل بالإضافة إلى الإحصائيات الخاصة والمقدمة من طرف وزارة الصناعة والمناجم وكذا الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات السابقة

1- أطروحة دكتورة لسهام عبد الكريم تحت عنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة" جامعة الجزائر3، 2012-2013. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثار مختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها ومكانتها في الاسواق المحلية والدولية وذلك على عينة من المؤسسات (نادي المقاولين والصناعيين لمتيجة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تبرز في وجود تأخر وضعف في استغلال قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة وخاصة الشبكات الداخلية والخارجية الأمر الذي دفع الى اتخاذ جملة من التدابير لتشجع استعمالها وتوعية المسيرين بالدور الهام الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في دعم هذه المؤسسات وتأهيلها الى مستويات أفضل وكذلك تنظيم مسابقة وطنية لاحسن المؤسسات في هذا المجال بالاضافة الى تنفيذ برنامج ميدا 2 لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من التحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما كشفت الدراسة أنه من أهم دوافع الانضمام الى أحد برامج التأهيل هو رغبتها في تحسين تنافسيتها، بالاضافة الى أن مشكل نقص التكوين وعدم تأهيل الموارد البشرية من أهم المعوقات التي تحول دون تبني تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة.

2- أطروحة دكتورة لعثمانية رؤوف تحت عنوان: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، جامعة الجزائر 3، 2015-2016. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجاهزيتها للمنافسة الدولية وكذا توضيح الانعكاسات المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الى أن الجزائر تتوفر على نسيج هام من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل عموما في وفرة المناطق الصناعية بالاضافة الى وجود عرض كاف لليد العاملة إلا أن أدائها مازال ضعيف مقارنة بالامكانيات المتاحة والممكنة ويتجلى ذلك من خلال تدني ملحوظ في مستويات الإنتاج كما أن الجزائر قد سعت الى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة على إعتبار أن البقاء خارج اطار المنظمة

لايحيي الجزائر من بعض السلوكيات، لكن الانضمام سينجر عنه مجموعة من الاثار السلبية ستطال مختلف القطاعات الاقتصادية ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي مازالت تتميز بطابعها التقليدي الذي لا يملك القدرة التنافسية اللازمة والتي تمنحها امكانية الاضمحلال محليا أمام المنافسة الدولية الشرسة.

3- أطروحة دكتوراه لعمار جمعي تحت عنوان: إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2011.

وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل للوضع الاقتصادية بالجزائر وإظهار المتغيرات الجديدة التي يشهدها المحيط العالمي، بالإضافة إلى محاولة وضع مسح شامل للإمكانيات الوطنية الفاعلة في مجال ترقية عمليات الاستثمار بأسلوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد مدى فعاليتها وإمكانية ترقيتها لتصبح مشاريع تصدير منافسة في الأسواق، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التجارب التنموية المختلفة التي تبناها الاقتصاد الجزائري أثرت بشكل مباشر في عدم وجود قطاعات اقتصادية قوية خارج قطاع المحروقات، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل النهج الاقتصادي الجديد في العالم لما له من مرونة كبيرة في التكيف مع الأوضاع المختلفة والقدرة على الإبداع وخلق القيمة المضافة وبناء قطاعات نشاط مختلفة وأنه لبناء إستراتيجية تصدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب استغلالها أولا في إحلال الواردات، ثم إيجاد قطاع فلاحى قوي وصناعة تحويلية رائدة وتنافسية.

4- أطروحة دكتوراه لآيت مجبر توفيق تحت عنوان: أثر برامج التأهيل ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، جامعة الجزائر 3، 2015-2016.

ويتمحور هدف هذه الدراسة في عرض وتقديم نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفهوم عملية التأهيل، واقع عملية التأهيل في الجزائر ضمن برنامج ميدا وأثره على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن برنامج التأهيل يسمح بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن الحصول عليها وتمديدها من خلال قوى التنافس بالاعتماد على نموذج بورتر PORTER والتعرف كيف يمكن لهذه القوى أن تؤثر على الصناعة من خلال تحليل المحيط التنافسي، كما تم التوصل الى أن تعامل المؤسسة

الجزائرية مع محيطها والعوائق المتواجدة فيه أدت الى الحد من الاداء التنافسي للمؤسسة للتكيف مع محيطها الوطني والدولي وهو ما جعلها عرضة للمنافسة بالاضافة الى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مدركة لمفهوم التأهيل بصفة سطحية وان لديها نضج اقتصادي نسبي، كما أن نتائج تطبيق برنامج التأهيل كانت محتشمة وخيبت توقعات المسؤولين والوزارة الوصية، كما توصلت الدراسة الى أن نجاح برنامج تأهيل المؤسسات والوصول الى الاهداف المراد تسطيرها من طرف الوزارة من المستحسن أن يقسم الى المراحل وكل مرحلة لها هدف استراتيجي يضمن تطبيق وتكملة المرحلة الموالية.

5- Gueguen Gaël, thèse doctorat sous titre : environnement et management stratégique de PME – le cas de secteur internet, Université Montpellier I, 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تقييد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستعملة للانترنت بالبيئة أي مدى مرونة المؤسسات مع بيئتها و أي جزء من النشاطات (الأداء – الخيارات الإستراتيجية) التي سوف تتأثر بها وقد توصل الباحث إلى أن بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على أدائها ، وقد فشل الباحث في اثبات أن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع لتأثير المتغيرات البيئية باعتبار أنه لا يمكن قياس التفاعلات البيئية المؤثرة على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضع الخيارات الإستراتيجية خارج السياق البيئي .

وقد أثبت الباحث أنه هناك تأثير مزدوج بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحمية البيئية وأن هذه المؤسسات لديها هامش مناورة إستراتيجية في إطار القيود البيئية ولذا يبدو هناك تعايش بين الحمية البيئية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يخص قطاع الانترنت فان عملية التكيف مع الحمية البيئية تكون بالسلوك الريادي للحصول على أداء أفضل.

خلاصة القول لقد أثبت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها مساحة حرية إستراتيجية ضمن متطلبات البيئة المفروضة باعتبار أنه لا بد من تقرير المصير الاستراتيجي لها وأنه على هذه المؤسسات تطوير مواردها بدلا من السعي إلى البحث عن كيفية التوافق مع البيئة لتكون فعالة وبالتالي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع القيود البيئية.

6- أطروحة دكتوراه لتجاني وافية تحت عنوان: مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اطار الشراكة الاورو-متوسطية " حالة المؤسسات الصناعية"، جامعة باتنة 1، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتصدي للآثار السلبية لاتفاقية الشراكة، وقد توصلت الباحثة إلى أن المتتبع لمسار برنامج التأهيل وإجراءاته المطبقة في الجزائر يجد وجه التشابه بينها وبين تلك المطبقة في دول المغرب العربي وذلك لأنها مقترحة ومسيرة من نفس الجهة والمتمثلة في الاتحاد الاوروبي والمنظمة العالمية لتطوير الصناعة، بالإضافة الى أن الاقتصاد الجزائري يتميز بجاهزية المعلومات فهذا النقص دفع الخبراء القائمين على برنامج تأهيل المؤسسات الاكتفاء ببعض المعلومات الجاهزة من طرفهم لاتخاذ التدابير المتعلقة بالعملية ووضع نتائج احتياطية، كما توصلت الدراسة الى أن المؤسسات الجزائرية لها القدرة على مواجهة المنافسة الناجمة عن الشراكة الاورو-متوسطية ولكن بشرط تأهيلها ووضعها بمستوى نظيراتها من دول اتفاقية الشراكة.

7- مقال لبن سديرة عمر تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف " بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، العدد13، 2013. هدفت الدراسة الى توضيح الواقع التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف، وقد توصل الباحث إلى أن تسيير أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف وفق أساليب حدسية مبنية على أساس التجربة والتصرفات الماضية، بدلا من الاعتماد على استراتيجيات رسمية ومخططة وفق أسس علمية، وهو ما يعكس ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي على مستوى هذه المؤسسات، وقد كان ذلك نتيجة لعدة قيود ومعوقات، سواء منها المتعلقة ببيئتها الداخلية أو تلك المتعلقة ببيئتها الخارجية، كما أن أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف يروا أن من بين أهم قيود التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتهم، تلك المرتبطة بعدم توفر الإمكانيات الضرورية لاعتماد هذا النوع من التخطيط، هذه القيود تتمثل أساسا في نقص الموارد المالية وغياب الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بهذه العملية، حيث أظهرت الدراسة الميدانية سيادة نمط المدير المالك والإدارة العائلية وانخفاض المستوى العلمي للمسيرين على

مستوى أغلبية المؤسسات المشكلة لعينة البحث، وقد تبين أن من بين أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف تلك المرتبطة بصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي؛ حيث لا يمكن الحديث عن تخطيط إستراتيجي من دون توفر معلومات كافية عن الموردين والمنافسين والعملاء... إلخ، هذا العائق يرتبط بالغموض الذي تتصف به بيئة نشاطها من جهة، ومن جهة أخرى، افتقارها إلى نظام معلومات يساعدها في الوصول إلى هذه المعلومات والاستفادة منها.

على الرغم من وجود عديد من القواسم المشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أنها تختلف في جوانب عديدة ستجعل من الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة.

يلاحظ وجود اختلاف على مستوى المتغير المستقل لهذه الدراسة (تطبيق الادارة الاستراتيجية)، ذلك أن هذه الدراسة حاولت معرفة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المستفيدة من برنامج التأهيل في حين اكتفت الدراسات الأخرى في المجال الميداني لديها بتخصيص عينة الدراسة لاحدى برامج التأهيل او ربط أحد برامج التأهيل بمتغيرات أخرى كالتنافسية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة أجزاء أولهما نظري والآخر تحليلي أما الأخير فهو تطبيقي خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة ، لذلك تم وضع خطة الدراسة على ضوء الاشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة وقد شملت بالاضافة الى المقدمة العامة الفصول التالية:

الفصل الأول تحت عنوان " الادارة الاستراتيجية " حيث تناول مفاهيم عامة حول الادارة الاستراتيجية والمراحل التي مرت بها، خطوات اعدادها (التحليل الاستراتيجي) وتنفيذها والرقابة عليها ، بالاضافة الى مختلف الاستراتيجيات الممكن تواجدها على مستوى المؤسسة ككل.

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق الى الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفاهيم عامة عن التأهيل كما تناول هذا الفصل الجانب التحليلي لمختلف برامج التأهيل المطبقة في الجزائر ونتائج كل برنامج.

الفصل الثالث فقد تم التطرق الى تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في تحسين المؤشرات الاقتصادية الهامة بالاضافة الى الجزء التطبيقي .

الفصل الأول: الإدارة

الإستراتيجية

تمهيد

إن التغيرات السريعة والديناميكية الشديدة التي يعيشها المحيط بالإضافة إلى وجود بيئة تنافسية شرسة يجعل من استمرارية المؤسسات أو نموها وتوسعها مرتبط إلى حد أقصى بمدى تكيفها مع هذا المحيط، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني أساليب إدارية علمية وفعالة.

ومن بين هذه الأساليب: أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة على اعتبار أنه مدخل لإنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية، وعليه فإنه يحقق الرؤية لكل المجالات الوظيفية فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والم المحيط الذي تعمل فيه، حيث يتيح للمؤسسة تحديد رسالة ورؤية واضحة اعتمادا على تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والمخاطر) وذلك لتبني خيار إستراتيجي يمكن تطبيقه فعليا والرقابة عليه لتحسين مستوى الأداء.

واعتمادا على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين حيث تم التطرق من خلال المبحث الأول إلى الإدارة الإستراتيجية كمدخل، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى ممارسة الإدارة الإستراتيجية، بحيث سنتناول مراحل التحليل الإستراتيجي، نماذجه وأدواته ومختلف الاحتمالات الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية

إن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى توجه وتصور إداري في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل وذلك على اعتبار أنها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

لقد مرت الإستراتيجية بعدة مراحل وقد أعطيت لها العديد من المفاهيم ولكن يبقى أصل كلمة الإستراتيجية من المجال العسكري، إلا أنها إمتدت إلى الفكر الإداري دخولا إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية.

أولا: ماهية الإستراتيجية

1. تعريف الإستراتيجية

لقد عرّف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة فمنهم من يرى أن الإستراتيجية عبارة عن " مجموع القرارات و العمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين"¹.

ويشير كل من (TREGOE ET ZIMMERMAN) أن الإستراتيجية تعبر عن تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ومنه فإنها تحدد الإطار المرشد لخيارات المنظمة الخاصة بتحديد طبيعتها واتجاهاتها فيما يخص المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الأسواق التي تتعامل فيها².

كما سعى MINTZBERG في 1987 إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية على أنها عبارة عن : "خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة القصد منها خداع المنافسين والإلتفاف حولهم، وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى الغير معتمد للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الاردن، 2011، ص 22.
² صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2008، ص 20.

البيئة وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة¹.

أما PORTER وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها: " عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة كما يؤديه المنافسون"².

ويعرف JOHNSON & AL الإستراتيجية أنها عبارة عن تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على المدى الطويل ليسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وتلبية إحتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها³.

كما تعرف على أنها عملية إختيار مجالات الأنشطة التي تنوي المؤسسة التواجد فيها من خلال تخصيص الموارد من أجل بقاء المؤسسة و تطويرها⁴.

ويشير لها (من الناحية العسكرية) على أنها فن استخدام القوات العسكرية لتحقيق النتائج التي تحددها السياسة، هذا التعريف يمتاز بسهولة التمييز بين عنصرين و هما التعبئة العسكرية والتكتيكات والإستراتيجية، فالعنصر الأول يقوم على شرح الوضع الحالي بمعنى تحديد الإمكانيات أما العنصر الثاني فيقوم على قيادة العنصر الأول (أي قيادة الوضع الحالي) نحو الهدف العام للمؤسسة من خلال الموظفين (وفي هذه الحالة العسكرية فالقيادة تكون موجهة نحو هدف عسكري)⁵.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية عبارة عن خطة تسمح للمنظمة بتكوين وضع متميز من خلال مجموعة من الأنشطة والموارد المختلفة لغرض الوصول إلى هدفها على الأمد البعيد.

¹ خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 168.

² المرجع نفسه، ص 168.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 21.

⁴ Jean pierre détrie, Strtégor, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2005, p 9.

⁵ Francois Radcal, la théorie de la stratégie de l'entreprise, PITMUM, 2006, Paris, p 2-3.

2. خصائص الإستراتيجية

يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية كما يلي¹:

- عمل فكري: وهذا معناه أن الإستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر فكل ما هو عمليات أو إجراءات وقرارات إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
- تؤدي إلى تخصيص الموارد: وتخصص الموارد من أجل تنفيذ الإستراتيجية فهي تشمل الموارد المادية، والمالية، والبشرية والزمنية.
- تلزم المؤسسة للمدى الطويل: يظهر الإلتزام لأن الإختيارات الإستراتيجية يمكن الرجوع فيها عادة وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جدا في بعض الحالات.
- تخصص مساحة من النشاط: أي أنها أساسية للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها و حدود هذا النشاط.
- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية: لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن ميزة تنافسية.

3. أبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية بهدف توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلائم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها ويحدد HAX أبعاد الإستراتيجية بالآتي²:

- بُعد تنسيق و تكامل للقرارات ونمط صناعتها في المنظمة.
- الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية للمنظمة، والأهداف البعيدة الأمد والشاملة.
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.
- مدى الإستجابة للفرص و التهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية (الشامل، الأعمال، والوظائف).

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 24.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 39.

- تحديد المساهمة الإقتصادية والغير إقتصادية التي تنوي المنظمة تحقيقها لمختلف أصحاب المصالح.

أما PORTER فيرى أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن¹:

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
- المفاضلة والإختيار من بين البدائل وطرائق و أسس المنافسة.
- تحديد واختيار مالم يقدمه الآخرون.
- الموائمة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

فيما يرى Feurer et Chaharbegi أن أبعاد الإستراتيجية تحدد كآآتي²:

- المجال (Scope): بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- العمليات (Process): وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات ودينامكية العمل.
- الطرق (Methods): الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والإستقرائي والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية (Ownership): وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة، أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المنظمة.
- المدى الزمني (Time- frame): والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- الفلسفة الفكرية (Philosophi): بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي ام تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين ام في ضوء نموذج محدد.

¹ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس ، مرجع سابق، ص 39-40.

² خالد محمد بني حمدان ، مرجع سابق، ص 169-170.

- المحتوى (Content): إن محتوى الإستراتيجية قد يوضع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط ام نمو بطرق محددة أو مختارة.
- التنفيذ (Implementation): هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الإستحواذ ام التطوير الداخلي ام الإثنين معا.

ثانيا: ماهية الإدارة الإستراتيجية

1. مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

أ. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أورد الكتاب والباحثين تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية حيث يشير Wheelen & Hunger أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعة من القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه الطويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص و التحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة¹.

وقد وضعت بأنها: " تعبير عن التخطيط بعيد الأمد، إذ تتماثل عملياتها مع عملياته، فهي تنطوي على أربعة عناصر متداخلة مع بعضها هي: التحليل الإستراتيجي، وتكوين الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي، وتنفيذ الإستراتيجية"².

وينظر كل من Pearce & Robinson على أنها مجموعة من القرارات والنشاطات تتصل أساسا بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العملية تتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة³.

كما يشار على أنها مجموعة من المهام التي تضعها الإدارة العامة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في مسارات التنمية في المستقبل مع إعطاء الوسائل التنظيمية لتحقيق ذلك⁴.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 64.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان-الأردن، 2010، ص 8.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 64

⁴ Jean Pierre Helfer, Michel Klika, Jacques Orsoni, Management, Strategie et organisation, edition VUIBERT, Paris, 2005, p446.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة وذلك عن طريق صياغة الإستراتيجية، تنفيذها والرقابة عليها من خلال مراقبة وتقييم المحيط الخارجي والداخلي لها.

ب. أهمية الإدارة الإستراتيجية

يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسات، فهي التي تحدد علاقة المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد، كما تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين ومع بقية الأطراف إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق، وعموما تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسات من تحقيق العديد من المزايا، فهي تساعد على إيجاد تكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة كما أنها تقوم على ترسيخ اتجاهها لتوجه طويل ومتوسط المدى في المؤسسة كما أنها توجه المؤسسة لتحديد الفرص ووضع أولويات واستغلالها، وتقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة كما تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المؤسسة ورسالتها وتوضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة¹.

إن الإدارة الإستراتيجية تركز على القضايا الكبرى التي تؤثر على المؤسسة وتعينها على إدارة المخاطر والتقليل منها كما أنها تشجع على تكوين اتجاهات إيجابية نحو التغيير بالإضافة إلى أن القيام بالتحليل الإستراتيجي يحسن من جودة القرارات الإستراتيجية ويقلل من الفجوات والتداخل في الأنشطة في المؤسسة.

2. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بمراحل عديدة وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، فلقد حددها (Gluck & al) بأربعة مراحل أساسية وهي:

¹ عبد الباري ابراهيم درة، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين – النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص ص 78-79.

المرحلة 1: التخطيط المالي الأساسي

يمكن إرجاع بداية التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والتكاليف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات التكلفة السنوية حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة العمل المنظمة لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها.

ولقد أشار DRUCKER إلى أن دور الإدارة العليا للمنظمة يتمثل في الإجابة عن هذه الأسئلة الجوهرية والمتعلقة بإستراتيجية المنظمة والمتمثلة بتحديد نوع العمل الذي تمارسه المنظمة وما يجب أن يكون عليه مستقبلاً. ولقد ركز DRUCKER على أهمية صياغة أهداف المنظمة، وبناءاً على هذا قام في عام 1954 على تطوير نظرية الإدارة بالأهداف، وفي عام 1957 وضع Selznick الأساس لبعض المفاهيم الأساسية الخاصة بالمدرسة التصميمية والتي تقوم على فكرة الموازنة بين الإمكانيات الداخلية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، وقد تم تطوير هذه الفكرة لاحقاً من قبل Andrews و Learned و آخرين إلى ما يطلق عليها حالياً التحليل الثنائي SWOT analysis.

ومع ذلك سببت التغيرات الإستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات إذ تجاوز عدد المنتجات والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة وكذا الأنظمة الإقتصادية المعقدة قدرة وإمكانية أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك وتنفيذ الخيارات بمفردها¹.

المرحلة 2: التخطيط القائم على التنبؤ

بدأت هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي حيث حل التخطيط المعتمد على التنبؤ (أي التخطيط الطويل الأجل) والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة.

إن هذا التحول الحاصل أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية كتحليل الإتجاه العام، نماذج الإرتباط و نماذج المحاكاة باستخدام الحاسوب، وقد ساهم عدد من الكتاب والباحثين في تطوير مفهوم الإدارة الإستراتيجية خلال تلك الفترة جاء في مقدمتهم Chandler, Andrews, Ansoff. فقد أكد Chandler

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 28.

على أهمية تنسيق النشاطات المختلفة للإدارة بعد ما كانت تمارس بطريقة شبه مستقلة، وقد أشار أيضا إلى أنه لا بد أن تمتلك الإدارة نظرة مستقبلية طويلة المدى وذلك عند معاملتها مع المشاكل التي تواجهها، حيث أن الإستراتيجية التنسيقية الطويلة الأمد ضرورية لإعطاء الهيكل التنظيمي، الإتجاه والتركيز المطلوبين¹.

أما Andrews فقد ربط بين مفهوم DRUCKER, CHANDLER حيث طور مفهوم المدرسة التصميمية التي تنظر إلى الإستراتيجية على أنها عملية الموائمة بين الإمكانيات والقدرات التنظيمية للمنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها.

ورأى Ansoff بأن المنظمة بحاجة إلى تعريف واضح باتجاه النمو المستقبلي ومداه باعتبار وضع الأهداف على مستوى المنظمة غير كاف لوحده لمقابلة هذه الحاجة، وأشار Ansoff إلى أنه هناك حاجة إلى قواعد قرار إضافية إذا ما أرادت المنظمة أن تحصل على نمو منتظم ومريح. وبهذا اعتمد مدخلا إرشاديا يعرف الإستراتيجية بمصطلح القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بشكل أساسي بالمشكلات الخارجية التي تواجه المنظمة، وبشكل خاص ما يتعلق باختيار تشكيلة المنتجات التي ترغب المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، وقد وصف Ansoff الإستراتيجية على أنها الإتجاه العام الذي يوضح العلاقة بين تشكيلة المنتجات والأسواق حاليا ومستقبلا والتي تمكن إدارة المنظمة و الأطراف الخارجية من معرفة الإتجاه العام لها.

إن أهم ما تميزت به تلك المرحلة هو أن عملية التخطيط قد ركزت على الإمكانيات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما جعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خططا مستقبلية للمنظمة².

المرحلة 3: التخطيط ذو التوجه الخارجي

تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة، وتركز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة أطول من الزمن لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع معلومات وبيانات بطرق متعددة،

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 29.

² المرجع نفسه، ص ص 30-31.

وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع إحتياجات الأسواق التي تعمل فيها. وهكذا بدأت الإدارة ببناء هيئات تخطيط متخصصة أخذت تنظر في عروض منتجات منظماتها، وعروض المنافسين الآخرين، ومن وجهات نظر تفضيلات العملاء الخارجيين، والقدرات الداخلية للمنظمة .

وقد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفوءة عن طريق شحذ قدرة المنظمة على النظر بجدية إلى نفسها وإلى منافسيها، ومع ذلك أثرت عليه مشكلتان، هما:

الأولى: قامت مجموعة المخططين الإستراتيجيين بالكثير من عمل صياغة الإستراتيجية، ولكنهم تجاهلوا غالبا مدخلات أولئك الذين كان عليهم أن ينفذوا الإستراتيجيات، وعندما أبعد الجزء التشغيلي من المنظمة من عملية التخطيط الإستراتيجي، أدى هنا إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية.

الثانية: أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، بالإضافة إلى أن المعلومات التي قدمتها الإدارات الأخرى عن الخيارات الإستراتيجية، دفع بالمنظمة إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعالية في الحصول على هذه المعلومات، والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة عملية الإختيار بنفسها¹.

المرحلة 4: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

وكانت في عقد الثمانينات حيث يوجد الإدماج بين عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة ويكون التخطيط مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية (بمعنى التأكد من أن القرارات الإستراتيجية تأخذ طريقا للتنفيذ بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة من المنظمة)، وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ يتم من خلال ثلاث عناصر أساسية هي²:

- عمومية التفكير الإستراتيجي، حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب إستراتيجي، ويكون الجميع (الإدارة العليا، والوسطى والتشغيلية) مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الإستراتيجية.
- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلق.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص 59-60.

² محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 74.

- نظام القيم المساعد/أو المساند، ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا، فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الإستراتيجية، ونظام القيم يعكس بصفة عامة الإتجاهات الخاصة بالإدارة العليا نحو بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة (الحرية أو الحساسية) مثل روح الفريق، والمغامرة، والإتصال المفتوح، حرية تبادل المعلومات في كل المستويات، وفرق العمل...إلخ.

3. تحديات ومعوقات الإدارة الإستراتيجية

أ. تحديات الإدارة الإستراتيجية

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي مازقا حادا يهدد فعاليتها وقدرتها على إنجاز وتحقيق الأهداف، وهذا المازق يولد تحديات أهمها¹:

- تصاعد وتسارع ايقاع حركة التطور التكنولوجي مما يستدعي مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على التميز التكنولوجي للمؤسسة.
- إنهيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة وظهور مجتمعات جديدة تحمل قيما مستحدثة، الأمر الذي يجعل المؤسسة في عزلة إن استمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية.
- ظهور مجتمع الخيارات المتعددة، حيث أصبح الخيار الواحد أو الخيارات بدائل تشبع حاجة المستهلك نسبة لتعطش السوق للبدائل وذلك بالإستفادة من التطورات التكنولوجية.
- الأخذ بسياسة تحرير التجارة وإزالة الحواجز جعل المنافسة تأخذ بعدا إقليميا ومحليا.
- زيادة الطاقة الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي وتعاضم المنافسة مع إنتشار حالات الكساد ما جعل المستهلك في وضعا أفضل نسبيا.
- ضرورة التجديد والإبداع المستمرين في الأساليب والمنتجات لضمان التفوق في خدمة العملاء ولتحقيق الميزة التنافسية.
- عدم جدوى الأساليب الدفاعية التقليدية كالإعلان في حالة إنخفاض المبيعات وأصبح التوجه هجومي حتميا في عصر الأسواق المفتوحة.

¹ حسن محمد احمد مختار، الادارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009، ص 9-10.

- التغيير في تركيبة الموارد البشرية وازدياد تطلعاتها فيما يختص بالأجور والمزايا والطموح للمشاركة في صنع قرارات منظماتهم.

ب. معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

تتمثل العوائق أو الأسباب التي تمنع الممارسة الفعلية والتطبيق العملي الصحيح للإدارة الإستراتيجية فيما يلي¹:

- يعد غياب أو عدم ملاءمة الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجها من أحد المعوقات الرئيسية لتفعيل الإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي، ويتطلب معالجة هذا الأمر ضرورة حرص المهتمين بهذا المجال على مراجعة عديد من النماذج العملية للتخطيط الإستراتيجي وتحليلها وعرضها بصورة يمكن للممارسين الإنتفاع بها في ممارسة منهج الإدارة الإستراتيجية.
- عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم الإستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الإستشارية في مجالات التخطيط الإستراتيجي، ويتطلب معالجة هذا الأمر تنمية إدراك الخبراء والمؤسسات الإستشارية المهمة بعملية الإدارة الإستراتيجية من جانب، وأيضاً لدى الممارسين من جانب آخر، فيما يتعلق بأسلوب التعاقد على تقديم الإستشارات في هذا المجال، وتطوير جوهر الإتفاق ليشتمل على مسؤولية الخبير أو المؤسسة المهنية عن تنمية الوعي والتطبيق الصحيح لمنهج التفكير الإستراتيجي لدى الأطراف ذوي العلاقة ثم المشاركة في تنفيذ الإستراتيجيات وتطويرها بما يحقق نجاحها وفعاليتها.
- يعتبر عمق الفجوة بين الإعتراف بأهمية وضرورة التخطيط الإستراتيجي من قبل الممارسين من جانب وبين تحمسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء متطلبات ومعوقات التفكير والتخطيط الإستراتيجي من جانب آخر، ولكن لمعالجة هذا العائق يجب التأكيد على أن تفعيل الإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي يتطلب بناء وتنمية قدرات الممارسين في صياغة الإستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد السيناريوهات الأكثر توقعا في المستقبل ووضع البدائل الإستراتيجية ومن ثم تقليل المفاجآت التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص 195-199.

• لقد ساهم غياب أو عدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية إلى عدم الإلتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي، ومن ثم على عدم الإلتزام في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، وتوجد العديد من النماذج التي تستخدم في الممارسة العلمية الصحيحة للإدارة الإستراتيجية في الواقع.

• عدم وضوح المنافع المرتبطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية مع مراحلها وخطواتها، وخطأ التصور بأن منافع هذا المنهج يقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

4. مستويات الإدارة الإستراتيجية

إتفق أغلب الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:

أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تمثل هذه الإستراتيجية التوجه العام للمنظمة، أي الإستراتيجية الشاملة لها ضمن الإطار الكلي للعمل، كما يفترض أن يتم صياغة هذا التوجه في ضوء الفرص و التهديدات البيئية وقدرات موارد المنظمة الداخلية.

ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

ينصب الإهتمام الأساسي لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات المقدمة من طرف الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص إستراتيجية وحدات الأعمال بالجوانب التالية¹:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق تكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة.

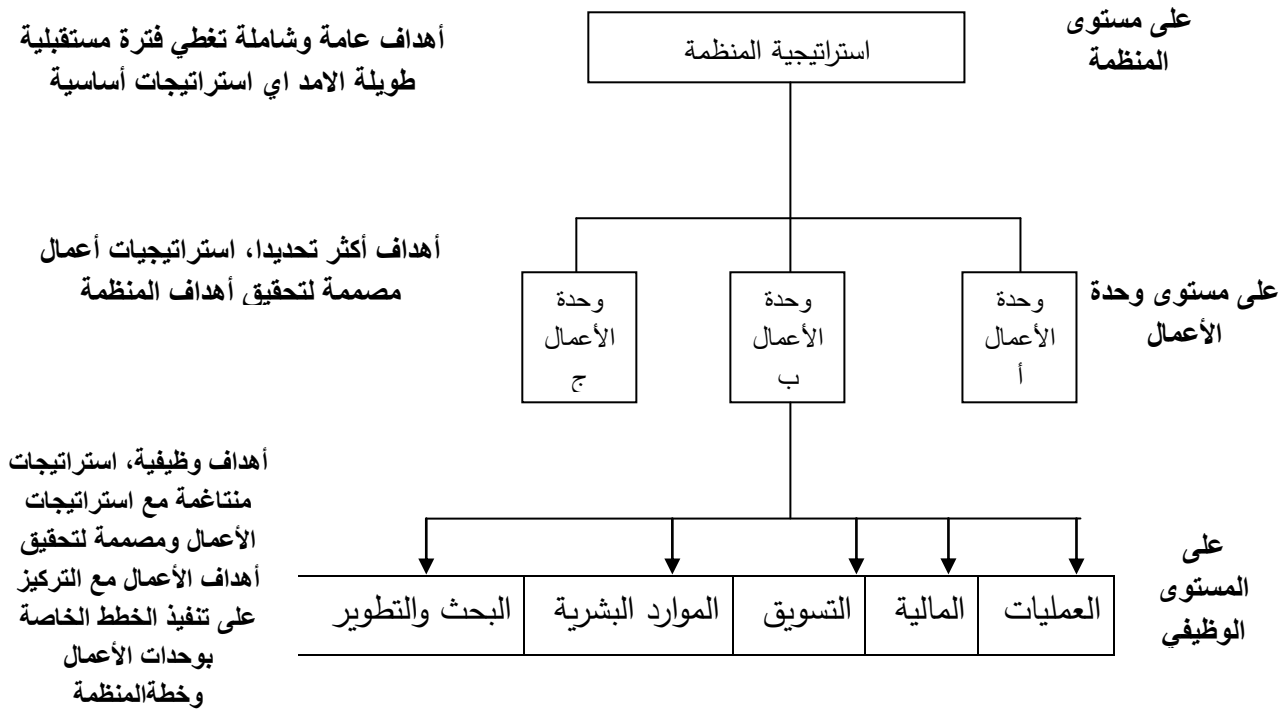
¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 78

ج- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

أن تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل نشاطات وظيفية كنشاط الموارد البشرية، والتسويق، يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد لتعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة، وعادة ما تكون مسؤولية هذا المستوى هو وضع الخطة الإستراتيجية من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال¹.

ويوضح الشكل التالي المستويات الإستراتيجية في المنظمة

الشكل (01): مستويات الإستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2008، ص 80.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق ، ص 79

المطلب الثاني: الرؤية والأهداف الإستراتيجية

إن أي مؤسسة بحاجة إلى تحديد أهدافها مهما كان حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه فهو أمر مهم ولا بد منه، ولكن قبل ذلك لابد من تحديد الرؤية الإستراتيجية التي تعتبر الخطوة الأولى لصياغة الإستراتيجية.

أولاً: صياغة الرؤية وتشكيل الرسالة

1. صياغة الرؤية الإستراتيجية

إن وجود رسالة تلقى إهتمام وقبول الأطراف ذوي العلاقة وتخدم مصالحهم بجانب وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة، وهي بمثابة حجر الزاوية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية وفي بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة ونوعية أنشطتها المرغوبة و مكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعد صياغة الرؤية الإستراتيجية الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية، وتعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها تقديم صورة للمستقبل المنشود في المؤسسة مما يسمح بوضع رسالة متناسقة ومتوافقة مع أهداف هذه المؤسسة¹.

كما تعرف على أنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"².

وترجع أهمية دقة ووضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى أنه عندما تتجج إدارة المؤسسة من خلال الرسالة أو الرؤية الإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المؤسسة ونوعية المسارات التي يجب اتباعها، وأن الرسالة والرؤية الإستراتيجية ستكون قادرة على توجيه عملية

¹Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, L'essentiel de la stratégie, EYROLLES, Paris, 2013, p 29.

² مؤيد سعيد سالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2005، ص 72.

إتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجيات المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي تدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي لتحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة بالأطراف ذوي العلاقة .

من ناحية أخرى، فإن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير والأطراف ذات العلاقة بهوية المؤسسة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة وأهدافها، كما أن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يؤدي دورا هاما في تنمية الإستراتيجيات وتمثل معيارا يمكن الإستناد إليه في توليد وتقييم وغرلة البدائل الإستراتيجية وتصفيتها، بمعنى أن تلك الإستراتيجيات التي لا تؤيد أو تعضد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يجب إهمالها أو على الأقل اعطائها أولوية متدنية عند تحليل وتقييم الإستراتيجيات البديلة وفق المعايير التي يتم بناؤها لدعم رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية¹.

2. تشكيل الرسالة

أ- تعريف الرسالة

يشير مصطلح الرسالة Mission إلى أنه عبارة عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية، حيث تحدد الأسباب الرئيسية لوجودها، وتقوم على تحديد الشرعية الإجتماعية أو القانونية لها، وكذلك تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه العملاء، المجتمع، المنتجات، أو السلع والخدمات التي تقدمها، القوى العاملة،... وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل، كما تساعد في الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الإجتماعية للمنظمة وأهدافها وغاياتها الرئيسية².

كما يمكن تعريف الرسالة على أنها الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى نقردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصل إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات³.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عيد الله النعيم، مرجع سابق، ص ص 457-458.

² محمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 37.

³ مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عيد الله النعيم، مرجع سابق، ص 464.

كما تجدر الإشارة إلى أن رسالة المؤسسة تتميز بالدوام النسبي، إذ ينبغي تغييرها إذا ثبت أنها لا تقوم بوظيفتها الأساسية في توجيه عمليات القرار واختيار الإستراتيجيات، فتخضعه لمراجعة سنوية وتصحيحات إذا لزم الأمر، كما ان هناك علاقة بين الرسالة وتحليل البيئتين،¹ كما يجب مراعاة دورة حياة المؤسسة في مضمون الرسالة.²

ب- أبعاد الرسالة

وتركز رسالة المؤسسة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي³:

- الأهداف: وهي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مثل تقديم منتج ذو خصائص معينة، حصة السوق... الخ.
- العمليات: وهي العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات كتكلفة الإنتاج ودرجة الآلية في الإنتاج.
- الموارد أو المدخلات.

ج- مراحل تشكيل الرسالة

عادة ما تبدأ المؤسسة بصياغة رسالتها وفقا للمدخل الوصفي أولاً، ومن ثم عندما تكتسب المؤسسة خبرات عملية عبر الزمن فإنها تتجه إلى المدخل المعياري المحدد لصياغة أهدافها. وتتمثل مراحل تطور رسالة المؤسسة في المراحل التالية⁴:

- **مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمؤسسة:** في العادة قد تتجح المؤسسة في العمل دون وجود رسالة إذا كانت كل قرارات المؤسسة في يد شخص واحد، وهذا لايتأتى إلا للمؤسسات صغيرة الحجم ولكن مع كبر المؤسسة فإن الأمر يتطلب وجود رسالة واحدة تجمع هذه القرارات.
- **مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية:** بتطور المؤسسة تقوم بوضع رسالتها في شكل عبارات تتصف بالعمومية مثل (تحسين الأرباح) أو (إشباع حاجات المستهلك بطريقة أفضل) وهكذا دون تحديد معايير لذلك.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية-إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 49.
² محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية- الاصول واسبس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 51.
³ حسن محمد احمد مختار، مرجع سابق، ص 48.
⁴ المرجع نفسه، ص ص 48-49.

- مرحلة وجود رسالة محددة: وفي هذه المرحلة تكون رسالة المؤسسة أكثر وضوحا ويمكن قياس مدى تحقيقها، كما أن الرسالة توضح كيفية موائمة المؤسسة مع بيئتها التنظيمية وتصف كيف أن الإلتزام بها يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، وفي هذه المرحلة يفضل أن تكون الرسالة مكتوبة.
- مرحلة وجود أولويات بين رسالات المؤسسة: عندما تنمو المؤسسة وتختلف أهداف أصحاب المصلحة فيها فإنه يستلزم وجود رسالات عديدة وفي هذه المرحلة يتم ترتيب الرسالات حسب أهميتها (حسب معيار الربح أو المبيعات) وهكذا.
- د- مكونات بناء الرسالة

توجد ثلاث مكونات لبناء الرسالة وهي¹:

❖ تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة:

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمؤسسة ليس أمرا بسيطا كما قد يتصور البعض، وفي الحقيقة أنه يستند إلى ثلاث دعائم هي:

- إحتياجات العملاء أو ما الذي يجب إشباعه: إن تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه وما يمكن إشباعه وكيف يمكن تحقيق الإشباع، يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المؤسسة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها، إن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المؤسسة ليس كافيا لتحقيق الغرض، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالا للنشاط عندما تتجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء، فبدون الحاجة أو الرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.
- مجموعات العملاء: إن مجموعات العملاء تكتسب أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المؤسسة حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المؤسسة خدمتها أو منتجاتها.
- التكنولوجيا والمهام: تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المؤسسة في إشباع إحتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع الإنتاج الصناعي التي تنتمي إليها. ولكن اثناء تحديد

¹ مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عيد الله النعيم، مرجع سابق، ص 482-484.

مجالات النشاط لابد أن تتسم بالضيق إلى الدرجة التي تساعد في الوقوف على الحدود الحقيقية لإهتمامات النشاط.

❖ تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي:

حيث أن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المؤسسة القيام به والاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط، كما تجدر الإشارة إلى أن الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والإقتصادية والثقافية والإجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الإعتبار المسيطر يجب أن يتمثل في كيفية إعداد المؤسسة أو تهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التي تلمح إلى الأفق و أن الإستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، التطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات الهامة التي تعكس تواجد الفرص أو التهديدات في أسواقها، بالإضافة إلى أن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المؤسسة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع المتغيرات في المستقبل.

❖ تعريف أعضاء المنظمة والاطراف ذات المصلحة بالرسالة الإستراتيجية:

ويمثلون عناصر رسالة المؤسسة فحسب DAVID هناك تسعة عناصر أساسية لرسالة المؤسسة:
-**العملاء:** وهم الأشخاص الذين يعبرون عن رغباتهم ومتطلباتهم وتصبح مهمة للمؤسسة أن تلبي لهم هذه الرغبات وتفي بهذه المطالب وذلك وفقاً لقدراتها فهم يمنحون للمؤسسة القدرة على الإستمرار أو الخروج من السوق.

-**المنتجات:** تحدد الرسالة نوعية المنتج الذي ستقوم بإنتاجه بصفة متميزة عن منتجات المنافسين.

-**الأسواق:** يعبر عن منطقة السوق التي تقوم فيها المؤسسة بعرض منتجاتها وقد يكون سوق تجاري أو إقتراضي.

-**التكنولوجيا:** إن الرسالة تمارس دورا هاما في إثارة القرار الإستراتيجي الخاص بالتكنولوجيا فلا بد للمؤسسة من اختيار نوعية التكنولوجيا أو المزيج منها والتي ستعتمد عليها وتضع مستواها في محتوى رسالتها.

-**أهداف البقاء:** من أهم ما تهدف إليه المؤسسة النمو والإستمرار و لتحقيق ذلك لابد أن تستند المؤسسة إلى قدرات ومهارات مميزة أي أن تفعله بطريقة أفضل من منافسيها.

-**الفلسفة والبيولوجية:** وهي مجموعة من المعايير ومبادئ تحكمها المؤسسة وتجعلها معتمدة في سلوك الموظفين واتجاهاتها وذلك من أجل كسب ثقة من يتعامل معها.

-**المفهوم الذاتي:** تعبر عن مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها من خلال: الجودة، السعر، السرعة،... الخ.

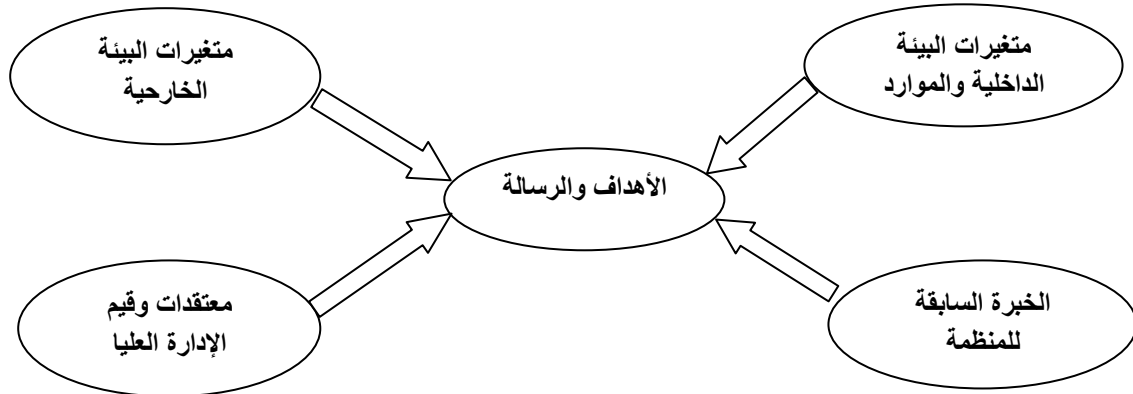
-**الصورة العامة:** وتحدد الصورة الداخلية والخارجية في أذهان الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة.

-**العاملين:** تقوم الرسالة على تحديد جميع الأعضاء الذين لهم صلة بالمؤسسة سواء عاملين، موردين، مساهمين، زبائن،... الخ.

هـ - العوامل المؤثرة على الرسالة

تتأثر رسالة المؤسسة بمجموعة من العوامل والشكل المولي يمثل العوامل المؤثرة على الرسالة والأهداف.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على الرسالة



المصدر: محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص45.

- **متغيرات البيئة الداخلية والموارد:** وهي التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم وكذا مدى وفرة الموارد اللازمة للمؤسسة وكذلك القوى الداخلية بالمنظمة كالعلاقة بين واضعي الإستراتيجيات والقائمين على تنفيذها، أو العلاقة بين الملاك والإدارة... الخ.
- **متغيرات البيئة الخارجية:** وهي التغير في العوامل أو القوى البيئية (الطلب، العرض، أهداف أطراف التعامل الخارجي والداخلي، السياسات الحكومية، المركز التفاوضي لجماعات الضغط الخارجية كالنقابات والاحزاب وغيرها).
- **الخبرة السابقة للمؤسسة:** ينتج عن الخبرة خفض التكاليف بفضل تحسين المعرفة بتكرار وتحسين الخبرة للعاملين بتحسين طريقة الإنتاج، الإبداع حيث ينتج عن الإبداع الإنتاج بتكاليف أقل.
- **معتقدات وقيم الإدارة العليا:** بحيث:
 - ✓ يعتقد بعض المديرين أنه لكي تنجح المنظمة فلا بد أن تكون هجومية أي تهاجم السوق، بينما يعتقد البعض الآخر أن النجاح يتحقق إذا قامت بمسايرته فقط.
 - ✓ يعتقد بعض المديرين أن الإبتكار هو أساس النجاح، أما البعض الآخر فيرى ترك المنافسين يقعون في الأخطاء أولاً.

- ✓ لكي تكسب المؤسسة كثيرا فلا بد من ان تخاطر هكذا يرى بعض المديرين، أما البعض الآخر فيرى أن الخطر يسير في الإتجاهين.
- ✓ يعتقد بعض المديرين في أن الجودة هي التي تساعد على النجاح، بينما يرى البعض الآخر أن نحصل على الكم هو الأهم.
- ✓ يعتقد بعض المديرين أنهم المستفيدين الأوائل من نجاح المنظمة، بينما يرى البعض الآخر أن المستفيد الأول من النجاح هم الملاك.

و- معايير الرسالة الجيدة:

إن الرسالة الجيدة هي التي تراعي الآتي¹:

- أن تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المنظمة.
- الإمكانيات الخاصة لتنفيذها بمعنى أنه يجب أن تعكس واقع المنظمة من ناحية ومتطلبات تنفيذها من ناحية اخرى .
- عدم التعارض مع آليات تنفيذ خطط المنظمة سواء كانت خططا وسيطة كالسياسات (سياسات الإنتاج والتسويق أو السياسات والممارسات الإدارية المتعارف عليها داخل المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتبادل المعلومات...الخ) أو كانت خططا تشغيلية مثل برامج الإنتاج وإجراءات البيع أو التسويق لسلعة أو الخدمة، وقواعد تنفيذ الأنشطة وغير ذلك.
- تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من جهة (الأقسام أو الوحدات الإستراتيجية) وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة (كالمنتجات/ الخدمات...الخ).
- ان تعكس الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.
- التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة وأن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.
- أن تعكس إسم المنظمة وشعارها الأساسي.

¹ محمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 50.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية

1- تعريف الغايات والأهداف الإستراتيجية

أ. الغايات

تمثل الغايات goals "النتائج النهائية العامة والتي تروم منظمة الأعمال تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب منظمات الأعمال الإقتراب منها ويدخل في إطار هذه الغايات تعظيم الأرباح والنمو والتوسع والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها"¹.

كما تشير إلى أنها عبارة عن النتائج النهائية للمؤسسة حيث ترتبط بتحديد الغرض الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها وذلك في المجال المحدد الذي تعكسه رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة أي المفهوم الذاتي لها، حيث لا بد أن توحى على المنتجات الرئيسية لها وكذا أسواقها والحاجات التي تحاول اشباعها².

ب. الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف Objectives أهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلا وتحديدا من الغايات، وعادة ما تكون مرشدا للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل. وتعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الإستراتيجية. وعلى خلاف من الغايات الإستراتيجية، فإن الأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات أو النتائج، وهكذا فغن الأهداف تمثل تلك الإنجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات الإستراتيجية³.

وتجدر الإشارة إلى أن DRUCKER حدد ثمان مجالات رئيسية للأهداف الخاصة بالمؤسسات⁴:

¹ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 147.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص 89.

³ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 152.

⁴ محمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 31.

- المركز التسويقي (يجب على المديرين وضع الأهداف بحيث تحدد أو تعكس المركز التسويقي للمنظمة في علاقتها بالمنافسين).
- الإبتكار (مدى مساهمة الأهداف في تطوير الوسائل والأساليب الإنتاجية).
- الموارد المالية الطبيعية (إستخدامات الأموال والموارد).
- الربحية (يجب أن توضع الأهداف بحيث تحدد مقدار الربح المطلوب تحقيقه).
- الإنجاز الإداري والتطوير (يجب أن تعكس الأهداف معدلات ومستويات الإنتاجية الإدارية والنمو).
- إنتاجية العمال واتجاهاتهم (تحديد معدل إنتاجية العمال واتجاهاتهم).
- الإنتاجية (توضع الأهداف بحيث تعكس أو تحدد الإنتاجية المستهدفة).
- المسؤولية الإجتماعية (يجب أن توضع الأهداف في ضوء أو بحيث تعكس الإلتزامات الرئيسية للمنظمة نحو المجتمع).

❖ أهمية تحديد الأهداف

تكمن أهمية تحديد الأهداف في عدة جوانب أهمها:

- ان السعي وراء تحديد عملية الأهداف يساعد الإدارة العليا على ابتكار طرق محددة وممكنة لتنفيذ رسالة المؤسسة.
- إن تحديد الأهداف يلعب دورا هاما في تحفيز أفراد المؤسسة للقيام بأقصى جهد ممكن للعمل على تحقيقها من خلال ربط أهدافهم بأهداف تلك المؤسسة والتي ينتمون إليها.
- تساعد عملية تحديد الأهداف على العمل الجماعي والتناغم بين جهود الأفراد بين جميع المستويات لتحقيقها.
- ان عملية تحديد الأهداف تساعد في تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقيامه على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

❖ تصنيف الأهداف

- توجد العديد من تصنيفات الأهداف باعتبار أنها تختلف باختلاف المعيار المستخدم في التصنيف¹:
- فالأهداف تصنف حسب أهميتها إلى أهداف رئيسية وأهداف ثانوية، فالأهداف الرئيسية هي الأهداف التي لا تحتاج إلى تعريف بسبب وجودها حيث أنها تعتبر مصدرا مباشرا للإشباع كهدف تحقيق الأرباح. أما الأهداف المساعدة فهي أهداف ذات طبيعة وسيطة تعمل على تسهيل إنجاز الأهداف الرئيسية.
 - الأهداف حسب الفترة الزمنية: تصنف إلى الأهداف الطويلة المدى وهي الأهداف التي تخطط الإدارة لإنجازها ضمن فترة زمنية تزيد عن ثلاث سنوات، وكذا أهداف متوسطة المدى وهي التي يتراوح مداها بين سنة واحدة وثلاث سنوات، أما الأهداف القصيرة المدى هي التي تكون فترة إنجازها سنة واحدة فأقل.
 - وبدوره ميز ETZIONI بين نوعين من الأهداف هي الأهداف الرسمية والتي تعكس شرعية النشاطات التي تمارسها المؤسسات أمام الدولة أو المجتمع بشكل عام كالربحية، النمو، المسؤولية الإجتماعية، وبين الأهداف العملية أو التشغيلية التي تتم سياستها بطريقة محددة لأغراض التنفيذ الفعلي مثل الأهداف الوظيفية.
 - أما HIGGINS فيصنفها إلى أهداف كمية وأهداف نوعية: فالأهداف الكمية هي تلك الأهداف القابلة للقياس (أي يعبر عنها بأرقام محددة) أما الأهداف النوعية مثل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين.
 - كما يمكن أن تصنف الأهداف على أساس علاقتها بالمستوى التنظيمي، فهناك أهداف على مستوى المنظمة وأهداف على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية SBU وأهداف على المستوى الوظيفي.
 - وتصنف الأهداف أيضا على أساس علاقتها برسالة المنظمة إلى أهداف إستراتيجية وأهداف تشغيلية وأهداف تكتيكية تتوسط النوعين المذكورين.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 205-206.

❖ معايير الأهداف الإستراتيجية

توجد العديد من المعايير والسمات الخاصة لتحديد الصياغة الصحيحة للأهداف الإستراتيجية أهمها¹:

✓ **الملائمة Compatibility**: من الطبيعي أن تتناسب الغايات والأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة، فكل هدف يجب ان يعكس كونه خطوة إلى الأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة .

✓ **المرونة Flexibility**: لا بد أن تتسم الغايات والأهداف بالقدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة في محيط المؤسسة، إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف، كما أنها تؤثر على ثقة العاملين في الغايات والأهداف الموضوعة، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة وضع مستويات بديلة وأن يحدد نطاق للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

✓ **القبول Acceptability**: عادة يتبنى المديرين والأفراد تلك النوعيات من الغايات والأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم، كما أنهم يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو اهتماماتهم أو مصالحهم أو يشعرون بأنها غير عادلة. كذلك فإن القبول قد يمتد ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق هذه الأهداف، ويمكن أن تحقق القبول عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الغايات والأهداف.

✓ **القابلية للتحقيق Achievability**: لا بد أن تكون الغايات والأهداف متنسقة مع نوعية القدرات أو الإمكانيات (المادية أو المالية أو البشرية) التي تمتلكها المؤسسة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضاً العلاقة بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة، إلا أن هذا لا يعني أن يتم تحديد الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة.

✓ **القابلية للقياس Measurability**: لا بد أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح مالذي يجب تحقيقه ومتى؟ ومن ثم فإن الغايات والأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر

¹ مصطفى محود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص ص 544-545.

الوقت، وذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.

✓ **التحفيز Motivation**: ترتفع إنتاجية الأفراد عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة لدرجة أنها تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز وليس أن تحبط من عزيمتهم أو أن تكون بسيطة سهلة التحقيق للغاية.

❖ صياغة الأهداف الإستراتيجية

عموما توجد نظريتان تحددان آلية وضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية هما نظرية ألعاب القوة ونظرية الإدارة بالأهداف، ولكنه قد حاول العديد من الباحثين والكتاب دراسة الكيفية التي يتم عبرها صياغة أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الإسهامات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (01): صياغة أهداف المنظمة عبر إسهامات عدد من الباحثين

إسم الباحث	كيفية صياغة الأهداف
Bernard ، 1938	تصاغ الأهداف التنظيمية في ضوء توقعات المرؤوسين ابتداءا من المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا فيها.
Papandrea ، 1952	تقوم الإدارة العليا بصياغة أهداف المنظمة وفقا لتفضيلات الأشخاص المؤثرين فيها.
Thompenand ، 1958	تصاغ أهداف المنظمة لتعكس التوازن الديناميكي بين المنظمة وبين البيئة التي تعمل فيها
Cyert and ، 1963 march	تتبنى الأهداف كنتيجة للإتفاق بين التحالفات المختلفة التي تتشكل لتجنب السيطرة والقوة الشخصية للأشخاص المؤثرين
Simon ، 1964	تعامل الأهداف باعتبارها قيود على تعظيم الأرباح
Oranger ، 1964	تنشأ هرمية الأهداف من عملية مسح وتنقية ومن ثم تحديد التوقعات الواسعة إلى أهداف فرعية
Ansoff ، 1965	تتبنى أهداف المنظمة لسد الفجوة بين الأهداف الحالية والنتائج المرغوبة كحالة متكررة.
Allison، 1971	تنشأ الأهداف المستقرة كقيود متعارضة وهي بذلك تمثل شبه حل للصراع بين أصحاب المصالح المختلفة لنموذج عملية المنظمة. تنشأ الأهداف كنتيجة للإتفاقات بين الأشخاص المؤثرين (نموذج السياسة البروقراطية).
Georgiou ، 1973	تصاغ الأهداف التنظيمية في ضوء الأهداف الشخصية للمدراء الذين يحققون انتصارات قصيرة الأمد عندما يشتبكون في صراع سياسي

توضع الأهداف وفق ثلاث عمليات هي: الملائمة، حل المشكلات، التعاقد أو الإتفاقيات	Hall، 1975
يقوم التحالف التنظيمي بالتزام الاهداف الشخصية للاعضاء المؤثرين وتطويرها بقصد اضافة صفة العمومية لتكون اهداف المنظمة.	Macmillon، 1978
تتم صياغة اهداف المنظمة وفقا لقواعد القوة التي تمارسها مجموعتين من اللاعبين المؤثرين في المنظمة هما التحالف الداخلي والتحالف الخارجي.	Mintzberg، 1983

المصدر : صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2008، ص 213.

المبحث الثاني: ممارسة الإدارة الإستراتيجية

نتيجة التغيرات العميقة التي يشهدها العالم والتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي أصبح لزاما على أي مؤسسة ولكي تتمكن من البقاء والإستمرارية أن تتبنى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية التي تساعدها على التفوق والتموقع الجيد في السوق وذلك من خلال عدة مراحل تتمثل المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية، أما المرحلة الثانية فهي تنفيذ الإستراتيجية وأخيرا مرحلة الرقابة والتقييم.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات فإنه لا توجد استراتيجية واحدة ومثلى تكون صالحة لكل المؤسسات بل يجب على كل واحدة منها تحديد استراتيجية خاصة بها تركز على تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية لها.

أولا: تحليل البيئة الإستراتيجية

يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي الوانا مختلفة تعود لإختلاف المجال الذي يهتم به والأغراض المبتغاة من وراء ذلك، والرؤية المعتمدة في تفسير وتشخيص نتائجه، وكذلك تعدد أدوات التحليل التي تستعين بها إدارة المؤسسة في تقييم حركية محيط المؤسسة الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل.

إن جوهر التحليل الإستراتيجي هو تقييم إقتصادي لبيئة العمليات والمؤسسة نفسها، متطرقا إلى الأدوات المساعدة في تحديد التأثيرات، والتقييم النسبي لتلك التأثيرات، وتحليل طبيعة ودرجة التغير في

البيئة، ولأنها تزود بمعرفة موقع المؤسسة نسبة إلى المؤسسات الأخرى، والحكم على استعدادتها الإستراتيجية في ضوء مواردها والإقتدار (قدرات المؤسسة).

ولقد لخص الباحثون مبررات التحليل و التشخيص بقولهم " إن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لإمتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، فضلا عن إعطائها إستراتيجيتين وقتا لتوقع فرص بناء تؤمن استجابات مثالية لها، وتساعد في تطوير نظام لمواجهة التهديدات أو تطوير إستراتيجيات لمقابلتها وتحقيق الميزة للمؤسسة"¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحليل الإستراتيجي يركز على مدخلين متكاملين وهما التحليل الداخلي للمؤسسة والتحليل الخارجي لمحيطها، وبناءا على ذلك سوف نقوم بتوضيح مراحل تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى إستراتيجية ملائمة.

1. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

أ. تعريف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

يقصد بتحليل البيئة الخارجية بالإطار العام للمؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها فهي تتضمن مجموعة من المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها من خلال ما تتضمنه هذه البيئة وما ينتج عنها من فرص وتهديدات والتي يكون ذات تأثير ملموس على مآلها من نقاط قوة وأوجه ضعف².

ب. أهداف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

عموما يهدف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة إلى أن تتأكد المؤسسة أنها قادرة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية من ناحية والإستفادة من الفرص و التعامل الفعال مع التهديدات من خلال التعرف على عناصر البيئة الخارجية وخصائصها والفهم العميق لما له تأثير على كيان المؤسسة وإمكاناتها ومستقبلها عن طريق جمع المعلومات عن التغيرات في عناصر البيئة الخارجية واتجاهات

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 105-107.

² مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عيد الله النعيم، مرجع سابق، ص 250-257.

تلك العناصر، وما فيها من فرص يمكن استثمارها وما تفرضه من قيود يجب الجاهزية للتعامل معها، وذلك باعتبار أن هذا التحليل أحد المهام الأساسية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة والذي يميزها عن المؤسسات ذات التفكير التقليدي (أي التي يخصص تفكيرها داخل أسوار البيئة الداخلية)¹.

ج. مستويات تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

إن كون البيئة الخارجية للمؤسسات شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها. ونجد أن من بين أهم منهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، فالأولى تسمى بالبيئة الكلية أو البيئة الخارجية العامة أما الثانية تتمثل في البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة التنافسية.

❖ البيئة الكلية (البيئة الخارجية العامة)

تشير البيئة الكلية إلى مجموع قطاعات بيئية إقتصادية وإجتماعية وثقافية وسياسية وكذا تكنولوجيا والتي تعمل المؤسسة في إطارها تؤثر فيها وتتأثر بها، ومن أجل تشخيص هذه البيئة تستعمل عموماً أداة تعرف باسم PEST* حيث يهدف هذا التحليل إلى ايجاز التأثيرات البيئية على المؤسسات، ونتيجة لتزايد الإعتراف بأهمية العوامل البيئية للمؤسسات أدى ذلك إلى أن يكون هناك تصنيفاً عاماً آخر وهو تحليل PESTEL** وهو تحليل العوامل السياسية و الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والايكولوجية وكذا القانونية².

¹ مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص 251.

* PEST : politic, economie, social, technologie

** PESTEL : politic, economie, social, technologie, ecologie, légale.

² عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 46.

الشكل رقم (03): تحليل PESTEL



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الاردن، 2011، ص 47.

وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر ومكونات تحليل PESTEL¹:

- **العوامل السياسية:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على المؤسسات، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي، ... الخ من المتغيرات السياسية.
- **العوامل الإقتصادية:** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الإقتصاد العالمي على عمليات المؤسسات، كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الإقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنواتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل التضخم والبطالة، ... الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الإقتصادي.
- **العوامل الإجتماعية:** وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغييرات الحاصلة في المجتمع على المؤسسة، حيث تضم العديد من العوامل والتي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة والأعراف و التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، بالإضافة إلى ديموغرافية السكان والحركة الإستهلاكية.

¹ خالد محمد بين حمدان، مرجع سابق، ص 94-95.

- **العوامل التكنولوجية:** وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات المؤسسة، وتعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
- **العوامل القانونية:** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر على المؤسسة مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة والسلامة.
- **العوامل البيئية:** وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المؤسسة.

❖ البيئة الخاصة

إن البيئة الخاصة تتمثل في " مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب ان تأخذها بأهمية كبيرة، ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من إتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة، فالبعض ينطلق في التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية الصناعية، في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من عملاء وموردين وغيرهم، أما الإتجاه الأخير فقد تركز في النموذج الأكثر علميا لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل Porter. وعادة ما يحيط التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة بأربعة محاور: الطلب، العرض، المنافسة والشدة التنافسية في القطاع¹.

- **الطلب:** إن إشباع الطلب بل وخلقه يعبر عن الهدف وعن النشاط الإقتصادي للطلب، حيث يعبر عن الطلب بأنه الكمية المطلوبة من السلع أو الخدمات والتي يكون المستهلك قادرا على شرائه، ويقترّب تحليل الطلب من التسويق حيث يعتمد على التقنيات العادية لدراسة السوق، فدراسة الطلب يسمح بالإطلاع على السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسة داخل أي قطاع موجودة فيه. ويمكن الإستعانة ببعض المحددات للإحاطة بالطلب الحالي والمستقبلي.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 262.

- **تحليل العرض:** إن عرض المؤسسات له أثر كبير على الأجزاء الإستراتيجية ويعرفه الإقتصاديون أنه يعبر عن الكمية من السلع والتي تكون المؤسسة على استعداد لبيعها عند الأسعار المختلفة.

وهنا و في تحليل العرض لابد على المؤسسة أن تكون أكثر مرونة للإستجابة لظروف السوق وتكون في وضعية تنافسية مريحة من خلال تقديم عرض متميز بالنسبة للزبائن حيث أنه لابد من الحكم على الوضعية الحالية والتطور الممكن في العديد من النقاط أهمها عرض المنتجات والخدمات من طرف المؤسسات المتواجدة في القطاع¹.

- **قدرة القطاع واقتصاده:** تبحث المؤسسة عن قدرة القطاع والطلب عليه بإعتبار أن هذا يساعدها في تقييم فرص الإستثمار وتحدد الحصة السوقية لها ولمنافسيها، فمعرفة مميزات القطاع وتطوره (معدل نمو القطاع) يساعد المؤسسة على وضع إطار عام خاص بتحليل فرص النمو حيث أن استغلالها يحقق للمؤسسة الربحية ويجنبها العديد من المخاطر، أما بالنسبة للقطاع الذي تعمل به المؤسسة كالسوق فانه في حالة اللاتوازن (Surcapacité du secteur) أي أن السوق في وضعية تشبع حيث أن العرض أكبر من الطلب كحالات ظهور منتجات بديلة وأن حواجز الدخول ستكون ضعيفة وهذا ما يؤدي إلى زيادة المنافسة فتسحب المؤسسات الضعيفة حتى يتحقق التوازن من جديد، حيث أنه في حالة التوازن (la sous-capacité du secteur) تكون فيها المؤسسة في وضعية ممتازة ويكون القطاع ذو جاذبية عالية للمستثمرين الجدد ويغطي العرض حاجة السوق².

- **هيكل التكاليف Structure des coûts:** لابد على المؤسسة أن تضع هيكل التكاليف موضع خاص باعتباره يؤثر على سلوكها حيث أنه إذا كانت التكاليف الثابتة عالية تلجأ المؤسسات إلى الإنتاج بكميات كبيرة أي أنها تتجه نحو إقتصاديات الحجم حتى تتقاسم الوحدات المنتجة التكاليف الثابتة باعتبارها إستثمارات ضخمة فهذا السلوك تجعل حواجز دخول المنافسين الجدد مرتفعة أي أن أي منافس جديد لا يستطيع البدء صغير وأن أي إستراتيجية يعتمد عليها تكون غير كفاء، كما أن وجود أثر الخبرة داخل القطاع يعني تقليص

¹Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit, p 86.

²IBID, p 86.

التكاليف نتيجة تراكم الخبرة وكذا أثر التعليم والذي يسمح لفهم حواجز الدخول والتي تكون غير ظاهرة لملاحظ مبتدئ. إن النقطة المرجعية لمميزات هيكل التكاليف وكذا تطوره تسمح بفهم الفرص والمخاطر وهذا ما يعطيه أهميته¹.

- **تحليل المنافسة:** يركز تحليل المنافسة على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة. ويهدف هذا التحليل عادة إلى معرفة المؤسسات المنافسة الحقيقية للمؤسسة وإستراتيجياتها ودراسة ردود الأفعال المتوقعة لهذه المؤسسات تجاه الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة ومحاولة التأثير في سلوك المؤسسات بما يحقق ميزة لها، كما تجدر الإشارة إلى أنه عند تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسات في القطاع يمكن التعرف على التي تبنت نفس التوجهات الإستراتيجية والتي تسمى بالمجموعة الإستراتيجية Le groupe stratégique أما المؤسسات التي تختلف في توجهاتها فهي تتنافس في مجموعات أخرى مختلفة.

ويظهر الفضاء التنافسي بمجموعات تنافسية يمكن تشكيلها بالإعتماد على المعايير التالية²:

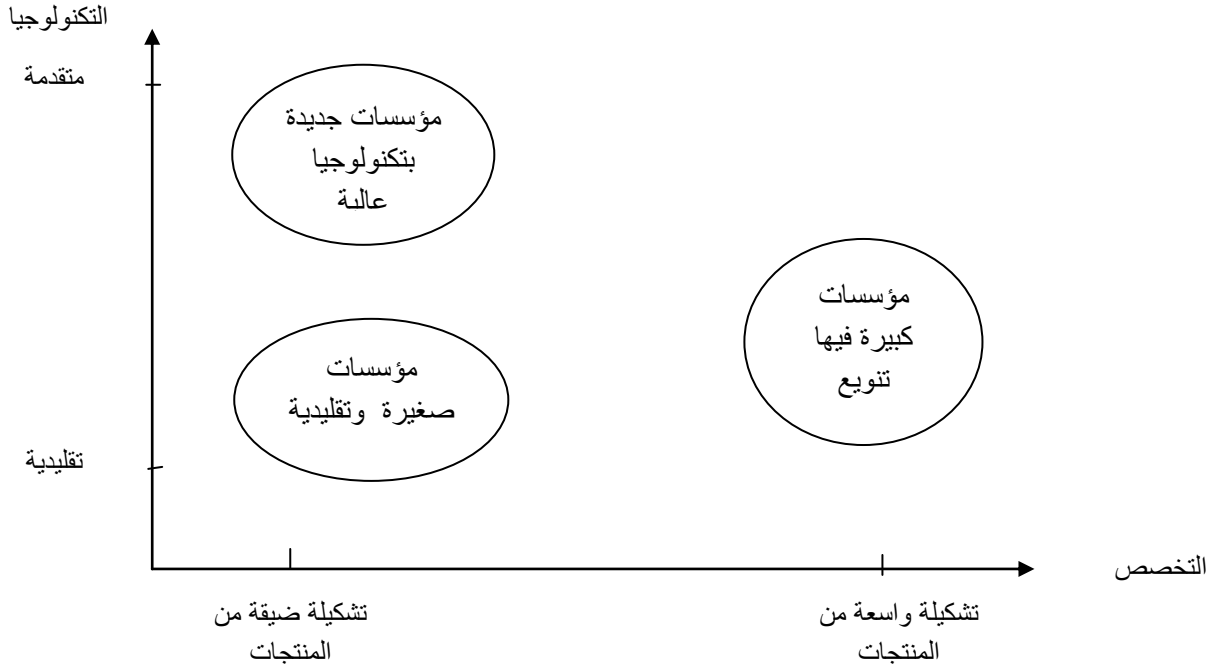
- سياسة الأسعار (عالية ام العكس).
- البحث عن القيمة المضافة (عالية ام منخفضة).
- تشكيلة المنتجات المعروضة.
- درجة الحضور في الفرع.
- نظام التوزيع (مباشر ام غير مباشر).
- حجم السوق (جهوي أو وطني).

ويمثل الشكل الموالي كمثل للمجموعات الإستراتيجية :

¹Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit, p 87.

²IBID, p 88.

الشكل رقم(04): المجموعات الاستراتيجية



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الاردن، 2011، ص 51.

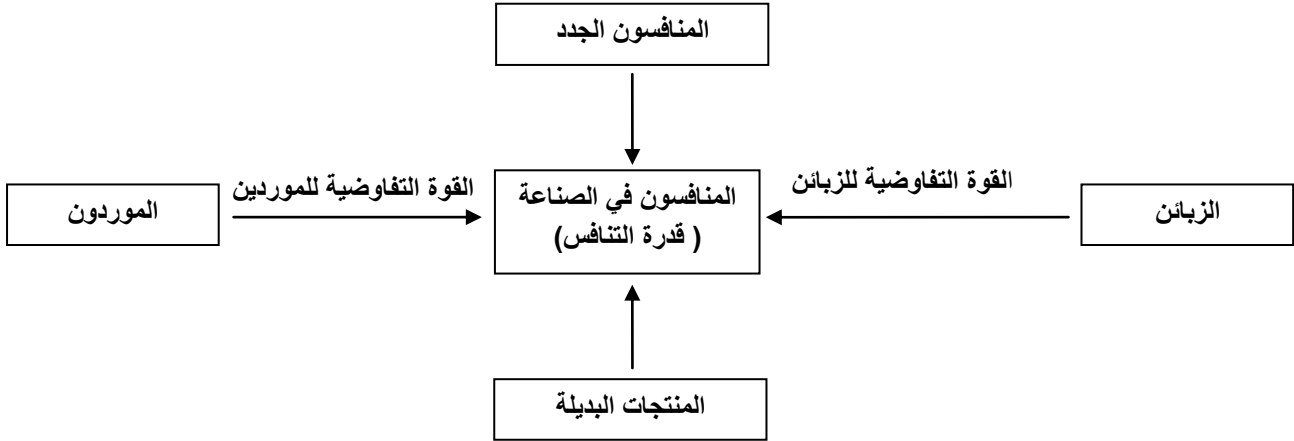
- تحليل التنافسية (مدخل بورتر)

إن القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة البيئة الخارجية يتطلب إمكانيات كبيرة ووقت وجهد كبيرين وموارد كبيرة أيضا، وأن هذا الأمر لا تقوى عليه إلا المؤسسات الكبيرة.

إن هذا الأمر دفع بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية من خلال البحث عن معلومات وتحليلها حول القوى الأساسية ذات التأثير على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، إن هذا الأمر يعد مفيدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة، ويعتبر نموذج Porter من أهم النماذج وعمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا وفي الخدمات لاحقا.

فمن وجهة نظر Porter أنه لا بد على المؤسسات أن تعير أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المؤسسة. وقد جسدت هذه القوى التنافسية بخمس قوى أساسية كما يعرضها الشكل:

الشكل رقم(05): نموذج بورتر للقوى التنافسية



المصدر: حسن محمد احمد مختار، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 89.

- **المنافسون في الصناعة:** المنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن¹. ومثل هذه المنظمات بحاجة إلى تحليل المنافسة في الصناعة والتي تتحدد عادة من خلال مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- ✓ عدد المنظمات المنافسة: تؤدي الزيادة في عدد المنظمات المنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد.
- ✓ حجم وقوة المؤسسات المنافسة: إن التقارب في حجم المؤسسات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي من تلك المؤسسات على فرض سيطرتها على الصناعة.
- ✓ معدل نمو الصناعة: فالتباطؤ في هذا المعدل يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- ✓ التمايز في المنتجات أو الخدمات: بمعنى كلما قل التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول إلى الزبون من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل أي تكاليف اضافية.
- ✓ حجم التكاليف الثابتة: إن زيادة حجم هذا النوع من التكاليف في سبيل إنتاج وبيع منتجاتها أو خدماتها يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث يتوجب على هذه المؤسسات

¹ قشار محمد، التخطيط الاستراتيجي بين دافعية الانجاز والاتجاهات النفسية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2016، ص 215.
² صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 117-119.

العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، ما يدفع هذه المؤسسات إلى التنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.

- ✓ طبيعة المنتجات: فالمنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المؤسسة على بيعها بأسرع ما يمكن، الأمر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعاني من نفس الضغوط.
- ✓ تكاليف التحول: يقصد بتكاليف التحول هي التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله من مؤسسة إلى أخرى، فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المؤسسات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المؤسسات من أجل الإحتفاظ بزيائنها.
- ✓ حواجز الخروج: هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات العاملة في صناعة ما من مغادرتها وبالتالي الإستمرار في التنافس فيما بينها. مثال: المؤسسات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع هذه التقنية بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة ما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.
- ✓ تنوع المنافسين: إن التنوع في الثقافات والأفكار والأهداف بين المؤسسات المتنافسة يجعل من الصعوبة التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المؤسسات.

• المنافسون الجدد

إن الصناعة الجذابة أو التي في نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات فإن المنافسون الجدد يشكلون تهديدا للمؤسسات الموجودة في إطار هذه الصناعة، لأنه عادة ما يكون هؤلاء الداخلون يحملون أفكارا جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلى انخفاضها مثل الريح للمؤسسات الموجودة، إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة¹. يضاف عليها ردود فعل المؤسسات حول هذا الدخول، فقد يكون ردود الفعل في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخليين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المؤسسات القائمة عاملا يحد من دخول مؤسسات جديدة².

¹ طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 272.

² حسن محمد مختار، مرجع سابق، ص 91.

• القوة التساومية للموردين

إن القوة التفاوضية للموردين تجاه المؤسسة يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والموردين والتي تعتمد على العديد من المتغيرات والابعاد، ولقد قدم Porter إتجاه عام لتوظيف هذه العلاقة من خلال الإشارة إلى ما هو مهم من بين هذه المتغيرات كالآتي:

✓ كلما ابتعد التوريد عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار تجاه المؤسسة المشتريّة، بمعنى أن احتكار المورد لسلع معينة بذاتها تتيح له إمكانية رفع اسعارها دون الآخذ لإعتبارات تطور السوق والمنافسة، إن هذا الأمر يجعل المؤسسة تبحث بإستمرار عن تنوع مصادر التوريد لغرض الحصول على أفضلها من حيث الجودة والأسعار واستمرارية التوريد.

✓ إذا كانت المؤسسة زبون غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التساومية تجاه المورد على منظمات أخرى أهم.

✓ يستطيع المورد زيادة قوته في التفاوض إذا استطاع تحقيق تكامل عمودي خلفي بشكل أكبر.

إن النقاط أعلاه تساهم في زيادة القوة التساومية للمورد بإتجاه المؤسسة أو المؤسسات التي يتعاملون معها، وفي مقابل هذا فإن المؤسسة تستطيع زيادة ضغطها على الموردين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال العديد من الإجراءات التي يمكن الإشارة إليها كالآتي¹:

✓ يكون في صالح المؤسسة البحث عن العديد من مصادر التوريد والتي تتنافس فيما بينها بتقديم أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للمؤسسة المشتريّة.

✓ تركيز مشتريات المؤسسة بموردين معروفين يضعها في موقع احتكار، وبالتالي تستطيع توجيههم من خلال مصالحها وتبادل المنافع معها.

✓ قيام المؤسسة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، والذهاب إلى تطوير الإمداد إعتقادا على ذاتها.

وفي كل الأحوال فإن الإتجاهات الحديثة للتفاوض والمساومة بين المؤسسة و مورديها تأخذ بعين الإعتبار مصالح كلا الطرفين بعيدا عن حالات الإستأثار لصالح طرف دون آخر، ولذلك فإن

¹ طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 274.

المؤسسات الحديثة تهتم بمتابعة الموردين وتحليل مواقفهم المستقبلية لغرض خلق حالات من التعاون والإيجابية في التعامل.

• القوة التفاوضية للزبائن

إن إشباع حاجات المشترين وتلبية رغباتهم يمثل جوهر العمل التسويقي، ويمكن أن يصنف هؤلاء الزبائن إلى نوعين هما الزبون الصناعي و الزبون النهائي، فالنوع الأول يمتاز بمعرفته العالية بالمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق وبالتالي فهو لديه قدرة التأثير على المؤسسات المنتجة لها، وأما النوع الثاني فيمتاز بتعدد خصائصهم ومقدراتهم الشرائية، وبالتالي فإن قدرة كل منهم التأثير على المؤسسات المنتجة أقل من الزبائن الصناعيين الذين يحرصون على شراء المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها بالجودة وبالأسعار المناسبة وهذا الأمر يؤدي بحد ذاته إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الإجراءات لهؤلاء الزبائن وتبدأ مساومتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الإجراءات، ومن الأمثلة على الحالات التي تزداد فيها قوة المساومة لدى الزبائن ما يأتي¹:

- ✓ عند شراء حصة كبيرة من المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة أو السوق.
- ✓ عندما تتوفر لدى الزبائن الإمكانيات للتكامل الخلفي أي قدرته على إنتاج نفس المنتج الذي تقدمه المؤسسة.
- ✓ عندما تكون المنتجات المعروضة قياسية وبالتالي قدرة الزبون على الاختيار كما هو الحال في المشتقات النفطية.
- ✓ إنخفاض تكاليف التحول التي يتحملها الزبون عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى.

• البدائل

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها (باعتبار أنها توفر إشباعها لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل) لذلك تهتم المؤسسات في معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بحسم وبشكل صحيح.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص122-123.

إن محددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها¹:

- ✓ الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والجودة والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- ✓ تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت قليلة على المستوى الإقتصادي والإجتماعي والإقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
- ✓ الميل لدى الزبائن نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم يكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لاستكمال تحليل أكثر شمولية وذلك وفقا لاعتبارات نموذج Porter تمثلت بالآتي:

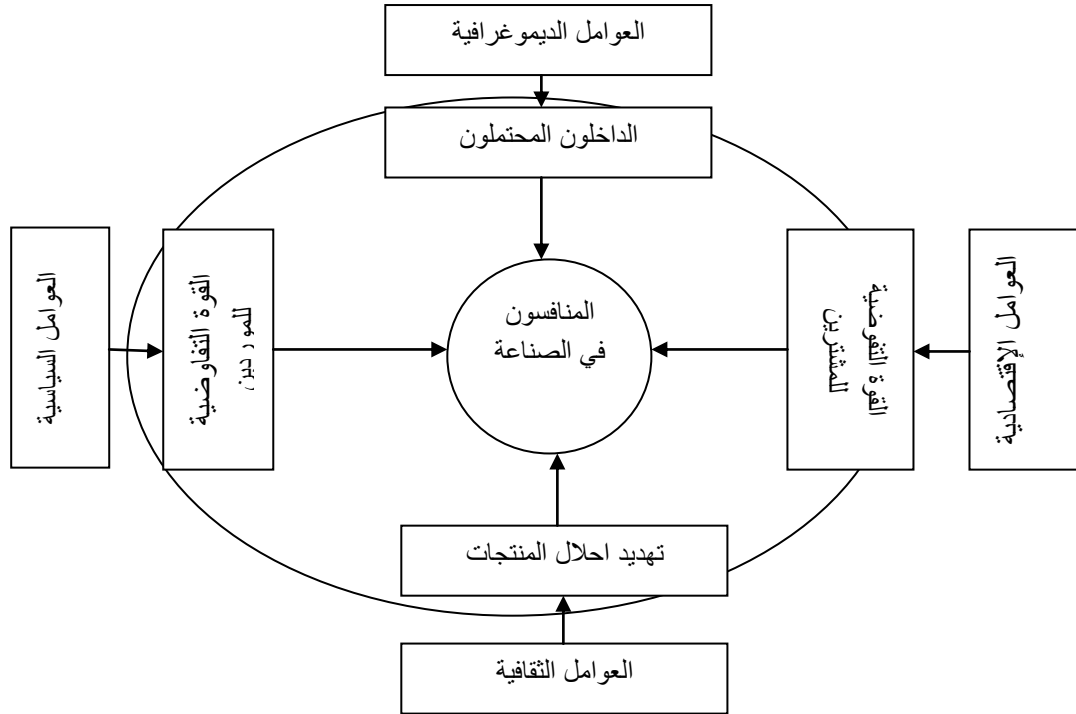
- إضافة الباحث Freeman قوة سادسة إلى القوى الخامسة الواردة في نموذج Porter وهي القوى النسبية لأصحاب المصالح الأخرى، حيث أنه من وجهة نظره فإنه وفقا للإعتبارات البيئية يمكن أن يكون هناك من أصحاب المصالح ذو شأن كبير على المؤسسة كما هو الحال في الحكومات والسياسات الحكومية في الدول النامية أو منظمات المجتمع المدني ومنظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة علما بأن هذه القوى تختلف من دولة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تحدد سلم أولويات التأثير لأصحاب المصالح هؤلاء، حيث يمكن أن يكون البعض من هؤلاء قوة مساهمة وضع استراتيجيات المؤسسة وخياراتها في حين يمكن أن تكون هناك قوى أخرى معرقة لها.

- إضافة الباحث Austin: لقد طور الباحث Austin نموذج Porter ليكون أكثر انطباقا على واقع الصناعة و الأسواق في الدول النامية حيث يرى أن الحكومة والسياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة والإقتصاد في الدول النامية وأن تأثيرها لايزال كبيرا، لذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من جهة ومن جهة أخرى من الضروري أن يأخذ تحليل هذه القوى في

¹ طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 276.

إطار العوامل والأبعاد البيئية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية في الدول النامية من جهة أخرى، ويمثل الشكل الموالي نموذج تحليل هيكل المنافسة لـ Austin¹.

الشكل رقم (06): نموذج تحليل هيكل المنافسة لـ Austin



المصدر: حسن محمد احمد مختار، الادارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009، ص 93.

د. خطوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

لقد قام كل من الباحثين Johnson & scholes بوضع مجموعة من خطوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية تتمثل بالآتي²:

* تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيرا في إمكانيات المؤسسة ومستوى أدائها.

* التعرف على طبيعة الثبات والتغيير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاءة ووضوح المعلومات المتوفرة عن هذه البيئة وعواملها المختلفة، بحيث يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها، وتوضيح إمكانية التكيف معها والطرق المناسبة لذلك.

¹ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص 93-94.

² خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 104.

* إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الرئيسية، وإمكانيات الإدارة في مواجهتها وخاصة في البيئة التنافسية، ويشير Porter إلى أن الإدارة العليا تسعى لتحديد مركزها التنافسي من خلال تقييم التهديدات البيئية المتمثلة بالقوة التساومية للموردين والعملاء، وتهديدات المنافسين بدخول قطاع الصناعة والأعمال الذي تنتمي إليه منظمة الأعمال.

* التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين لها في نفس الصناعة والذين يستخدمون مدخلات إنتاج متشابهة ويعملون في نفس الأسواق ويستهدفون نفس العملاء.

* تحديد الفرص والمخاطر والتي يساعد التحليل الإستراتيجي باكتشافها، أي تحديد مجالات الإستثمار المرحة والسعي لتجنب التهديدات.

* تحديد المركز الإستراتيجي النهائي للمؤسسة من خلال دمج الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها كنتيجة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة .

هـ. أدوات عملية التحليل البيئي الخارجي:

إن عملية التحليل البيئي الخارجي يتطلب الإستعانة ببعض الأدوات ذات العلاقة بجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن هذه الأدوات¹:

❖ أنظمة المسح البيئي

إن أنظمة المسح البيئي يمكن أن تأخذ تصنيفات عديدة ومنها:

- أنظمة المسح الغير منتظم: والتي تشمل الدراسات الخاصة والتي غالبا ما تأتي إستجابة للآزمات والحوادث البيئية، كما أنها تركز بشكل رئيسي على الماضي في محاولة لتحديد الأحداث التي تكون قد حصلت فعلا، ومتى يتم التأكيد على ردود الفعل المتوسطة أو القصيرة المدى على الآزمات، إن أنظمة المسح الغير منتظم لا تولي إهتماما كبيرا للأحداث البيئية المستقبلية.

¹ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص ص 106-108.

- أنظمة المسح المنتظم: هذه الأنظمة تدور حول المراجعات المنتظمة للبيئة أو المكونات البيئية الإستراتيجية المختارة، وهذه المراجعات غالبا ما تجرى سنويا، ولأن هذا المسح يركز على القرار، فإن الإدارة تقوم وبشكل واسع بمراجعة النتائج سنويا، إن هذا النظام ذو طابع استرجاعي، غير أنه يعطي نوعا من التفكير إلى الظروف المستقبلية التي يفترض أن تنشأ داخل البيئة.
- أنظمة المسح المستمر: وتشير هذه إلى المراقبة المستمرة والدائمة لمكونات البيئة التنظيمية، وأن مثل هذه الأنظمة تعتبر نشاطا مستمرا، وغالبا ما تقوم بتنسيق هذا النشاط مكاتب المسح الدوري، وتميل أنظمة المسح المستمر إلى أن تكون ذات تركيز مستقبلي أكثر من أنظمة المسح المنتظم والغير منتظم.

والجدول الموالي يوضح المقارنة بين هذه الأنظمة

الجدول رقم (02) مقارنة أنظمة المسح البيئي

نظام المسح وجه المقارنة	المسح الغير منتظم	المسح المنتظم	المسح المستمر
وسائل الإعلام المستخدمة لنشاط المسح	الدراسة الخاصة	الدراسة المجدد بشكل دوري	مجموعة البيانات المنتظمة والأنظمة العملياتية
مجال المسح	الأحداث الخاصة	أحداث مختارة	مدى واسع من الأنظمة البيئية
الحافظ للأشطة	نشوء الأزمات	القرار وتوجهات القضايا	توجهات العملية التخطيطية
الإطار الزمني لتأثير القرار	ذو أثر رجعي	ذو أثر رجعي وحالي	متوقع
الإطار الزمني لتأثير القرار	الحالي ولمستقبل والقريب وكالات التوظيف المختلفة	المدى القريب وكالات التوظيف المختلفة	المدى البعيد وحدات المسح البيئي

المصدر : خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

الاردن، 2009، ص 107.

❖ أنظمة التنبؤ البيئي

وتشير إلى عملية تحديد القضايا الإستراتيجية التي سوف تؤثر على بيئة المؤسسة في وقت معين من المستقبل، تجد معظم منظمات الأعمال أن التنبؤ بالقضايا الإستراتيجية المستقبلية يشكل جانبا حاسما ومهما للنجاح التنظيمي.

عندما يقوم المدراء بإجراء التنبؤات البيئية، فإنهم يحاولون التنبؤ بالواقع المستقبلي للقضايا الإستراتيجية على كل مستوى من المستويات البيئية، هذا وإن التنبؤات البيئية للمؤسسة تشمل على التنبؤات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية، إن التنبؤات التي تقوم بإجرائها هذه المؤسسات تعتمد على الموقف الذي تواجهه المؤسسة على أن هناك إتجاهات بيئية تتبعها المؤسسات في صناعات مختلفة.

إن أساليب التنبؤ بتحركات البيئة الخارجية عديدة نذكر منها¹:

- السلاسل الزمنية: يعتمد الشكل التقليدي لهذا الأسلوب على افتراض احتواء البيانات الخاضعة للتحليل لأربعة مكونات أساسية:

أولاً: الإتجاه: ونعني به إتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ (كالمبيعات والربح) تحركا ثابتا ومستقرا في الأجل الطويل.

ثانياً: التقلبات الفصلية: وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة من حياة المشروع (سنة أو اقل) كتقلبات الطقس، تغير الأعراف الإجتماعية وغيره.

ثالثاً: التقلبات الدورية للمتغير موضع التحليل والدراسة: وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون أن زمن التقلب هنا وحجمه يختلفان مع اختلاف حجم ومدة الدورة الإقتصادية (تقلبات من رواج وانكماش وكساد وانتعاش).

رابعاً: التقلبات العشوائية: وهذه التقلبات تحدث بصورة غير منتظمة، بحيث يصعب التنبؤ بها أو قياسها قياسا صحيحا.

¹ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص ص 84-87.

- أسلوب التقدير والتخمين: عندما تكون العلاقة بين المتغيرات البيئية غير واضحة ولا يمكن التعبير عنها كميًا بصورة دقيقة يتم في هذه استخدام أساليب تقديرية تعطي مؤشرات يمكن الاستفادة منها لأغراض تحليل البيئة الخارجية.
 - أسلوب دلفي: يستخدم هذا الأسلوب عادة عندما نرغب في التنبؤ بمتغيرات البيئة التكنولوجية، ويعتمد الأسلوب على استقصاء الخبراء في المجال التكنولوجي لمعرفة توقعهم للتطور التكنولوجي المتوقع، ويتم تجميع هذه الآراء ثم يلي ذلك إعادة الإجابات التي تكون مخالفة لرأي الإجماع لتوضيح سبب الاختلاف.
 - التخطيط الطارئ: أسلوب التخطيط الطارئ يتم بموجبه إعداد خطط وسيناريوهات تحسبها لمواجهة الأحداث بكافة أنواعها (المرغوب والغير مرغوب فيها)، وذلك قبل وقوعها.
 - تخطيط السيناريو: ويعبر عن طريقة السيناريوهات على أنها "أداة تخطيط إستراتيجية توظفها المنظمات بمختلف أنواعها لتطوير وصياغة الإستراتيجيات والخطط طويلة الأمد التي تكسبها مرونة إستراتيجية للتعامل مع المتغيرات غير المؤكدة مستقبلاً"¹.
- وفق هذا الأسلوب يتم التركيز على بعض الأحداث المهمة والمحتمل حدوثها في المستقبل مع وضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن ان يحدث للمتغير موضع البحث في هذا الموقف والتي لا تسمح باستخدام أساليب التنبؤ الأخرى (وهو يفيد في حالات عدم التأكد).
- استخدام نماذج الإقتصاد الرياضي: يمكن التعبير عن بعض متغيرات البيئة الخارجية والعلاقة بينها بشكل رياضي، مثل العلاقة بين أعمار المستهلكين وأسعار السلعة، وفي هذه الحالة تستخدم نماذج الإقتصاد الرياضي لأغراض هذا التحليل.

❖ أدخلة وأخرجة التحليل الخارجي

إن عملية أدخلة أو أخرجة التحليل الخارجي للبيئة كأي عملية تتميز بمجموعة من الميزات وكذا وجود العديد من العيوب والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹حامد كريم الحدراوي، منتظر جاسم مجد، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات دراسة تطبيقية <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=85444>

الجدول رقم (03): أدخله و أخرجته التحليل الخارجي

المزايا	العيوب
<p>أدخله التحليل</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطبيق أسهل للحلول نتيجة المشاركة في صياغتها. - معرفة كاملة ودقيقة عن المؤسسة - تكلفة أقل. 	<ul style="list-style-type: none"> -خطر ظهور نزاعات وخلافات داخلية. -نقص أهداف التحليل. -عدم استعمال وسائل وطرق منجية.
<p>أخرجته التحليل</p> <ul style="list-style-type: none"> -منهجية أحسن نظرا لتخصص المستشار. -خبرة مسبقة في معرفة القطاع ومميزاته. -سرعة التدخل ووجود فرق العمل. -نظرة خارجية أكثر موضوعية ومحادية بالمقارنة مع الداخل. 	<ul style="list-style-type: none"> -تكاليف عالية. -خطر تسرب معلومات خاصة بالمؤسسة. -خطر إقترح حلول غير مميزة.

Source : Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p78.

2. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

أ- تعريف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

إن قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة لاشك أنها تتأثر بفعل متغيرات البيئة (العامة والتنافسية)، وإذا كانت التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة هي نتائج لفعل المتغيرات البيئية، كما أنه لا يوجد ضمانات محددة أيضا للمؤسسة لاستغلال الفرص أو تجنب التهديدات، إلا أن تجنب هذه الأخيرة أو التقليل من أثارها السلبية وكذلك الرسم على أو استغلال الفرص تتوقف إلى حد كبير على نوع التصرفات التي تتبناها لمواجهة والتعامل مع البيئة باتجاهها ومتغيراتها المختلفة، ومثل هذه التصرفات لا يمكن تقريبا إلا في ضوء تحليل البيئة الداخلية بمعنى تقييم جوانب القوة وتحديد مناطق الضعف في المؤسسة¹.

ب- أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

ترجع أهمية تحليل البيئة الداخلية إلى كونها تحدد الإمكانيات الذاتية للمؤسسة ومدى قدرتها على التعامل الفعال مع مخرجات التحليل للبيئة الخارجية، بمعنى أن مخرجات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يوضح مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتوليد الفرص في البيئة الخارجية من ناحية وعلى

¹ محمد عبد السلام، مرجع سابق، ص ص 137-138.

استثمارها من ناحية أخرى، ومن ثم فإن إستفادة المؤسسة من نتائج تحليل البيئة الخارجية تتحدد بالقدرة الذاتية للمؤسسة والتي يتم التعرف عليها وتقييمها من خلال دراسة وتشخيص وتحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة¹.

ج- مداخل تحليل البيئة الداخلية

من أهم هذه المداخل مايلي:

✓ **مدخل التحليل الوظيفي:** وهو من أبسط المداخل المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية، حيث يتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي يكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، ويكون ذلك بدراسة كل وظيفة على حدى وبالإضافة إلى الوظائف يجب أيضا تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة.

✓ **مدخل سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:** يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة والمعتمدة في إجراء التحليل الداخلي، وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض.

يقسم تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والتي تساهم في خلق جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق الأرباح. والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للمؤسسة من وجهة نظر PORTER

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 357.

شكل رقم (07): سلسلة القيمة للمؤسسة من وجهة نظر PORTER



Source : Porter, M.E., the competitive Advantage Nation, Macmillon Inc, the free press , 1990

يلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات المؤسسة قد تم تقسيمها إلى نشاطات أساسية ونشاطات داعمة. تشمل النشاطات الأساسية على الأتي¹:

- الإمدادات الداخلية: وتتضمن العلاقات مع الموردين فضلا عن جميع العمليات المطلوبة من استلام المدخلات أو المواد الخام التي تجرى عليها العمليات التصنيعية.
- العمليات: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى منتجات.
- الإمدادات الخارجية واللوجيستية: وتعلق بالتخزين ومعالجة الطلبات و شحن المنتجات إلى الموزعين أو المستخدم النهائي.
- التسويق والمبيعات: وتتضمن مختلف النشاطات التسويقية من إعلان وتسعير وترويج وبيع واختيار قنوات التوزيع وغيرها والتي تؤدي إلى شراء المنتجات.
- الخدمة: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون المنتج وكل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

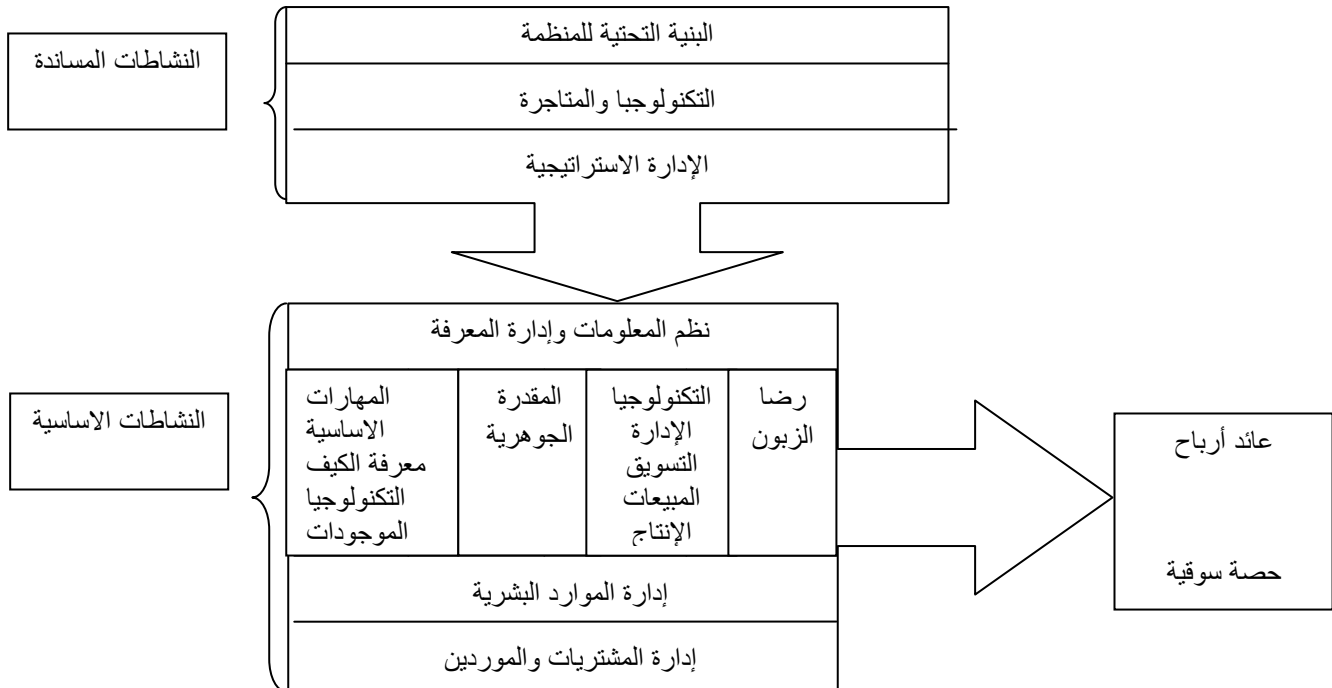
¹ روبرت. أبنتس ديفيد لي ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 207.

أما نشاطات الدعم والمساندة فإنها تتضمن الآتي¹:

- البنى الأساسية والتحتية: وتشتمل على المحاسبة والتمويل، وثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمية، ونظم الرقابة والتخطيط.
- إدارة الموارد البشرية: وتتضمن الأنشطة الخاصة بهذه الموارد من استقطاب وتدريب، وتحفيز والإشراف عليهم.
- التطوير التكنولوجي: وتتضمن الطرق الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه (قسم البحث والتطوير).
- التجهيزات: وتتضمن النشاط الخاص بتوفير المدخلات والمشتريات لضمان الأنشطة الأساسية.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من المحاولات باتجاه إجراء التعديل المناسب في سلسلة القيمة التي اقترحها Porter ، اذ أوضح Martin أن تكنولوجيا المعلومات هي جزء متمم لسلسلة القيمة، وأضاف إليها بعض المتغيرات الأخرى لتصبح على الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): سلسلة القيمة المعدلة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2008، ص 153.

¹ روبرت.أبتس ديفيد لي ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص 219.

ومهما كان شكل سلسلة القيمة فإن الإتفاق موجود بصيغة أو بأخرى، إنها تمثل اطار العمل الممتاز الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسي المؤسسة.

✓ مدخل تحليل نقاط القوة والضعف/ الفرص والتهديدات SWOT: يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتحليل الإستراتيجي، ويأتي هذا التحليل بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة، فهذا التحليل يمكن المؤسسة من بناء كل تفكيرها الاستراتيجي، وتتكون هذه الكلمة SWOT من اربع كلمات: Strengths وتعني القوة و Weaknes وتعني الضعف، Opportuni وتعني الفرص و Theats وهي المخاطر¹.

إن الهدف من عملية تحليل SWOT هو لتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في المحيط، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية².

يتمثل الغرض من هذه العملية في تشخيص الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة مابين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية، وتوضح هذه الخلايا من الشكل التالي:

جدول رقم (04): مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص الرئيسية (O)	خلية (S/O) استراتيجية هجومية استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	خلية (W/O) مساعدة استراتيجية التدوير أو التحول التغلب على مواقع الصحف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)
التهديدات الرئيسية (T)	خلية (S/T) مساعدة استراتيجية التنوع	خلية (W/T) استراتيجية دفاعية

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 63-64.

² خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 110.

تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (الغاء)	استغلال نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية او الحد من اثرها .	
--	---	--

المصدر: بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2010، ص 223.

الخلية الأولى: المزايا S/O: هذه المجموعة تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها، وتكون المؤسسة في هذه الحالة محظوظة لما تحضاه من فرص كثيرة للنجاح، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

الخلية الثانية: احراج S/T: هذه المجموعة تبين نقاط قوة المؤسسة مع أخذ المخاطر بعين الاعتبار، حيث يجب على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل التقليل من هذه المخاطر فعلى سبيل المثال: تخلق حواجز دخول للمنافسين الجدد.

الخلية الثالثة: W/O تقييد: هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل تبادلي مع الفرص، أي محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال إستغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها (كإستراتيجية الإتحاد).

الخلية الثالثة: W/T مشاكل: هذه المجموعة تبين نقاط الضعف بالمقارنة مع المخاطر، تعد هذه المجموعة أكثر الأوضاع سوءا، حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ إستراتيجية دفاعية لغرض تقليل نقاط الضعف وتقادي المخاطر.

ثانيا: نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي

1. نماذج التحليل الاستراتيجي

توجد العديد من النماذج التي تفيد التحليل الإستراتيجي ونظرا لكثرتها سوف نتطرق إلى أبرز هذه النماذج التي تساعد المؤسسة في الإختيار الأمثل للإستراتيجية وفي هذا المجال اشتهرت المصنفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، وفيما يلي عرض موجز لها:

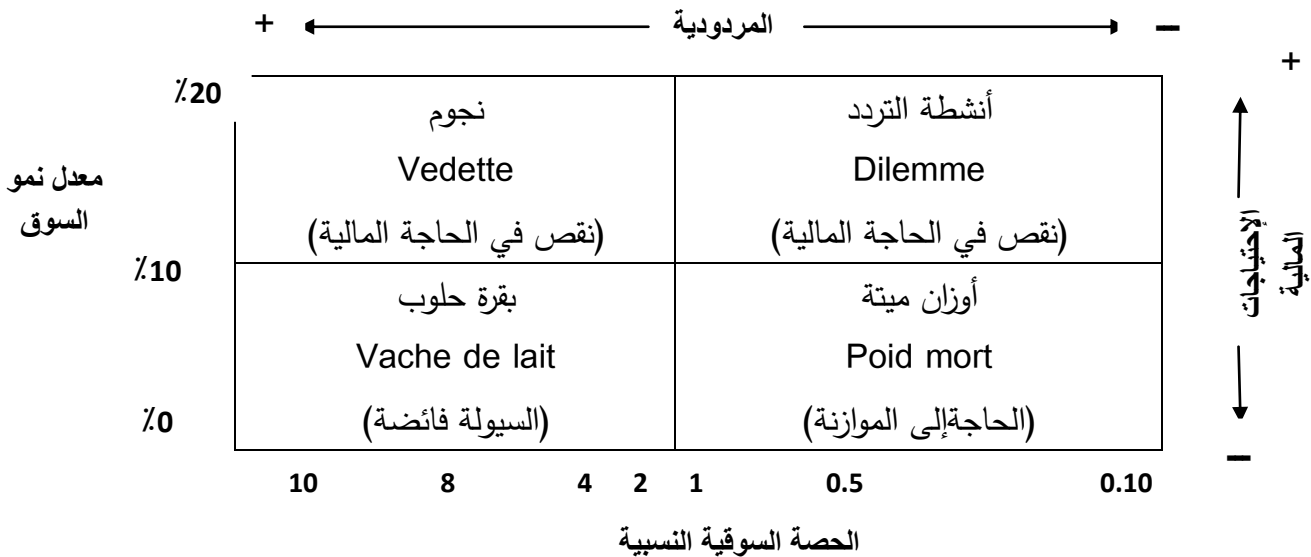
أ- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

يعتبر تحليل BCG من التحليلات الشائعة و يساعد الإدارة إلى التمييز بين المنتجات الرابحة والخاسرة وفق أربعة مناطق بغية اعتماد الإستراتيجية المناسبة إزاء هذه المنتجات ويقوم تحليل المحفظة على أساس استخدام مصفوفة الحصة-النمو ببعديها الحصة السوقية الحالية ومعدل النمو المستقبلي المتوقع للسوق¹:

- معدل نمو السوق: ويعبر عن احتياجات السيولة وهو ممثل بالمحور العمودي في المصفوفة.
- الحصة السوقية: وتعبّر عن هيكل التكاليف أو المردودية وهي ممثلة بالمحور الأفقي في المصفوفة، ويمكن حساب الحصة السوقية كما يلي:

الحصة النسبية للمؤسسة في السوق = مبيعات المؤسسة / المبيعات المتوسطة للمنافسين الرئيسيين
في هذا النموذج يمثل كل مجال للأنشطة الإستراتيجية DAS بياناً بدائرة مساحتها متناسبة مع حجم المبيعات ووضعها يحدد بفاصلة وترتيب مركز الدائرة، حيث تعبّر الفاصلة عن الحصة السوقية النسبية و الترتيب يعبر عن معدل نمو السوق. والشكل الموالي يوضح أبعاد ومتغيرات نموذج جماعة بوسطن الإستشارية:

الشكل رقم (09): مصفوفة BCG



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد:

Jean pierre détrie, Strtégor, DUNOD, 3eme édition, Paris, 2005, p 106.

Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p 135.

¹Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit, p p 132-135.

يرتب نموذج BCG المنتجات في اربعة خانات كالآتي:

الخانة الأولى: منتجات النجوم: تكون النشاطات في سوق مرتفع النمو وحصّة سوقية عالية مما يجعلها تتميز بتموقع قوي، بمعنى أن تكون المؤسسة قائدة السوق باعتبار أنها تمتلك ميزة تنافسية في سوق متميز بالتطور وتكون المنتجات هنا في هذه الخانة تتميز بنمو كبير، مردودية وحاجات مالية كبيرة.

تحتاج هذه المنتجات إلى استثمار وموارد (جهود البحث والتطوير) لتعزيز موقعها الحالي أو المحافظة عليه إلى اقصى مدة ممكنة، ويمكن القول أن الإستراتيجية الملائمة في هذه الخانة هي إستراتيجية النمو والتوسع.

الخانة الثانية: البقرة الحلوب: تكون النشاطات في نمو بطيء وحصّة سوقية عالية، تكون منتجات المؤسسة في هذه الخانة في مرحلة النضج من دورة حياتها والحاجة المالية ضعيفة ولكن تولد رقم مبيعات معتبر وهامش ربح معتبر، فعلى المؤسسة أن تحافظ على هذه المنتجات باعتبار أنها لا تتطلب موارد إضافية بل العكس تولد تدفقات مالية تستعملها المؤسسة لتقوية النشاطات الأخرى، ولذلك على المؤسسة ان تتبع إستراتيجية التنوع أو إستراتيجية النمو البطيء أو المحدود.

الخانة الثالثة: منتجات التردد: تكون النشاطات في سوق مرتفع النمو وحصّة سوقية منخفضة، بمعنى أن تكون المؤسسة في مركز تنافسي ضعيف فهي منتجات في مرحلة الإنطلاق من دورة حياتها، فعلى المؤسسة الإستثمار في الإعلان والترويج وغيرها لتحويل هذه المنتجات إلى نجوم أو الإنسحاب منها لأنها تتطلب موارد مالية كبيرة والخطر فيها أنها بدلا من أن تتحول إلى نجوم قد تتحول إلى أوزان مينة، ويمكن القول أن الإستراتيجيات الملائمة في هذه الخانة هي إستراتيجية التركيز لتجنب إنخفاض الحصّة السوقية والإستفادة من معدل نمو مرتفع أو إستراتيجية النمو أو الإنكماش.

الخانة الرابعة: الأوزان الميتة: تكون النشاطات في نمو بطيء وحصّة سوقية منخفضة فهي نشاطات في فترة الزوال، فهذه المنتجات تتميز بضعف موقعها الداخلي والخارجي الأمر الذي يضطر المؤسسة إلى الإنسحاب من السوق والتخلي عن هذه النشاطات لاستخدام هذه الموارد في نشاطات أخرى، فعلى المؤسسة أن تعتمد إستراتيجية الإنكماش كما يمكن ترك هذه النشاطات تزول بنفسها إذا كانت لازالت تولد أرباحا.

تجدر الإشارة إلى ان تحليل BCG يعاني من عيوب شأنه شأن الأساليب التحليلية الأخرى¹:

- اعتماد التحليل على مؤشر معدل النمو كميّار لجاذبية الصناعة ومؤشر الحصة السوقية كميّار للموقف التنافسي للمؤسسة من شأنه أن يحد من واقعية هذا التحليل وذلك لوجود مؤشرات مهمة أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار.
- توجه إهتمام التحليل نمو مقارنة منتجات المؤسسة مع منافس واحد (قائد السوق) وإهمال صغار المنافسين من ذوي الحصص السوقية ذات النمو السريع.
- كثيرا ما تثار التساؤلات حول صلة الحصة السوقية بالربحية، إذ أن المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة يمكن أن تكون ذات ربحية عالية.
- إتخاذ العديد من المنتجات مواقع محيرة في خلايا المصفوفة (المنتج يقع على الخط الفاصل بين خلايا المصفوفة) وبالتالي صعوبة تصنيفها إلى أي من مناطق المصفوفة.

ب- نموذج Mc Kinsey

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال اليكتريك العالمية بالتعاون مع شركة ماكينزي للإستشارات، و تتضمن هذه المصفوفة بعددين إستراتيجيين، جاذبية الصناعة وتمثل المحور العمودي والوضعية التنافسية وتمثل المحور الأفقي، وتجدر الإشارة إلى تميز مصفوفة Mc Kinsey عن BCG أن الأولى تعتمد على عدد من الأبعاد²:

- فجاذبية السوق تتضمن عدد من الأبعاد الثانوية كحجم السوق ومعدل نموه، التغيرات الموسمية، شدة المنافسة، عوائق الدخول، الإستقرار السياسي والإقتصادي، وغيرها.
- أما الوضعية التنافسية تتضمن عدد من المعايير لقياسها: الحصة السوقية والموارد المالية، التكنولوجيا والبشرية للمؤسسة، مستوى الجودة، الصورة، مستوى الخدمة، وغيرها.

ويتم تطبيق المصفوفة باتباع الخطوات التالية³:

- تحديد المعايير اللازمة لتقييم جاذبية السوق و الوضعية التنافسية.

¹ احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص ص 238-239.

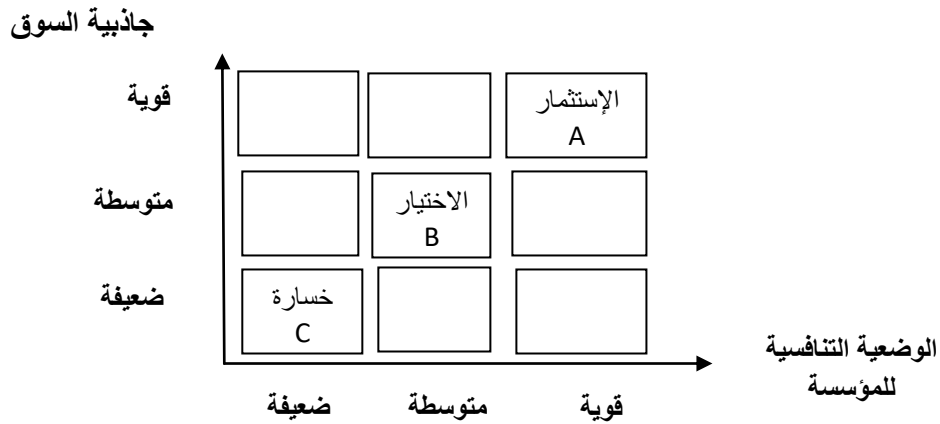
² Jasque Bojin, Jean-Marc Schoettl, L'essentiel de la stratégie, EYROLLES, 2013, Paris, p 292.

³ Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni,, op.cit, p 137.

- وضع تقدير أو وزن لمعايير جاذبية السوق و الوضعية التنافسية بحيث يكون المجموع 1 لكل بعد.
- تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي DAS في ضوء هذه المعايير على سلم 1 (ليست جذابة على الإطلاق) و 5 (جذابة جدا).
- حساب كل وزن ترجيحي لكل معيار في مجال النشاط الإستراتيجي.
- وضع موقع كل مجال نشاط إستراتيجي في مصفوفة Mc KINSEY بحيث يمثل كل مجال نشاط إستراتيجي بدائرة مساحتها متناسبة مع رقم الأعمال ووضعتها يحدد بفاصلة وترتيب مركز الدائرة، فالفاصلة تمثل الوضعية التنافسية للمؤسسة والترتيب يمثل جاذبية السوق.
- تفضيلا لإستراتيجيات الملائمة في وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة.

والشكل الموالي يوضح مصفوفة شركة Mc Kinsey

الشكل رقم (10): مصفوفة Mc Kinsey



Source : Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, L'essentiel de la stratégie, EYROLLES, Paris, 2013, p 294.

من خلال الشكل يتضح لنا ان مصفوفة Mc Kinsey ترتب المنتجات في ثلاث مجموعات:

- المنتجات الإستراتيجية: جاذبيتها كبيرة وتكون المؤسسة فيها في وضع قائد قوي في سوق تتميز بالنمو والتطور، فعلى المؤسسة تركيز مجهوداتها والإستثمار فيها بالرأس المال البشري والاعلان وغيرها.

- منتجات متوسطة الجاذبية: تتميز السوق فيها بشدة المنافسة وللمؤسسة حصة معتبرة فيها لكن من الصعب المحافظة عليها، فعلى المؤسسة إما تقوية مكانتها وإيجاد حلول لنقاط ضعفها في هذا المجال أو الإنسحاب والتخلي عن هذه المنتجات.
- المنتجات الخاسرة: وهي المنتجات الأقل جاذبية في السوق والحصة السوقية فيها ضعيفة والسوق تتميز بنمو ضعيف، فعلى المؤسسة التخفيض من الإستثمارات والتكاليف الثابتة والتخلي فيما بعد عن هذه المنتجات.

أما الجدول الموالي فيوضح الإستراتيجيات الممكنة وفق مصفوفة Mc Kinsey

الجدول رقم (05): الإستراتيجيات الممكنة وفق مصفوفة Mc Kinsey

جاذبية السوق				المكانة التنافسية للمؤسسة
ضعيفة	متوسطة	قوية		
المتابعة	المحافظة على المكانة ومتابعة التطور	المحافظة على المكانة بدون تردد	قوية	
الإنسحاب الإختياري	المتابعة والحذر	مضاعفة الجهود	متوسطة	
الإنسحاب الإختياري	الإنسحاب التدريجي والاختياري	تقوية المكانة أو الإنسحاب	ضعيفة	

Source : Jean pierre détrie, Strtégor, DUNOD, 3eme édition, paris, 2005, p 111.

بصفة عامة فإن تكلفة Mc Kinsey مرتفعة وليست في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن مصفوفة Mc Kinsey تساعد المؤسسة على فحص خياراتها الإستراتيجية وفق اعتبارات موضوعية رغم أن هناك بعض الأحكام الشخصية للإدارة فيما يخص الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء في المكانة التنافسية أو جاذبية الصناعة.

إن مقارنة هذا النموذج بالنموذج السابق BCG يبين أنه أكثر شمولية، وبذلك يعتبر أكثر دقة في التحليل وتمييز المنتجات والوحدات من نموذج BCG، ويرجع ذلك إلى استخدامه العديد من المؤشرات

و العوامل الكمية والغير كمية، وفي كل الأحوال فان أوجه الشبه بين النموذجين في العديد من الجوانب¹.

ج- نموذج ADL

تعتمد هذه المصفوفة على معيارين للتحليل الاستراتيجي هما²:

- درجة نضج القطاع أي جاذبية السوق: وتقاس بعمر كل المنتجات على مجال النشاط الإستراتيجي (إنطلاق، نمو، نضج، زوال) والتي تنتمي إلى هذا القطاع.
- الوضعية التنافسية للمؤسسة: أي مؤهلات نجاح المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ترتيب الوضعية التنافسية وفق نموذج ADL.

الشكل رقم (11): نموذج ADL

درجة نضج القطاع

	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
المكانة التنافسية	مسيطرة	النمو الطبيعي		
	قوية			
	مقبولة		النمو الاختياري	
	ضعيفة			
	مهمشة			الانسحاب

Source : Jean Brillman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p 108.

تضع مصفوفة ADL المنتجات في ثلاث مجموعات:

- النمو الطبيعي: ويتمثل في نشاطات ذات وضعية تنافسية مرضية والمنتجات في مرحلة الإنطلاق من دورة حياتها، وبالتالي فإنه وفي هذه الحالة يتطلب وجود موارد معتبرة تتوافق مع الأنشطة لمراقبة النمو.

¹ خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 254.

² Jean pierre détrie, op.cit, p 108.

- النمو الإختياري: يتعلق بالنشاطات ذات مكانة تنافسية ضعيفة أو متوسطة، وعلى المؤسسة تحسين مردوديتها بتقوية مكانتها التنافسية.
- الإنسحاب: ويعتبر من أحسن الحلول في حالة نشاط يتميز بوضعية تنافسية ضعيفة ومستوى مردودية ضعيفة.

الجدول رقم (06): ترتيب الوضعية التنافسية وفق نموذج ADL

المميزات	المكانة
تملك المؤسسة خيارات استراتيجية متعددة بالمقارنة مع المنافسين	مسيطرة
للمؤسسة القدرة على تطبيق خياراتها الاستراتيجية دون المخاطرة بمكانتها على المدى الطويل	قوية
للمؤسسة مؤهلات تستغلها في بعض الإستراتيجيات للمؤسسة امكانية للمحافظة على مكانتها على المدى الطويل	مقبولة
للمؤسسة مؤهلات كافية لمواصلة نشاطها. للمؤسسة امكانية متوسطة او ضعيفة للمحافظة على مكانتها على المدى الطويل	ضعيفة
للمؤسسة مؤهلات غير مرضية حاليا، لكن لها امكانيات لتطوير مكانتها. للمؤسسة ضعف كبير يمكن لها الاستمرار على المدى القصير ولكن عليها تحسين مكانتها للبقاء	مهمشة

Source : Jean pierre détrie, Strtégor, DUNOD, 3eme édition, 2005, p 110.

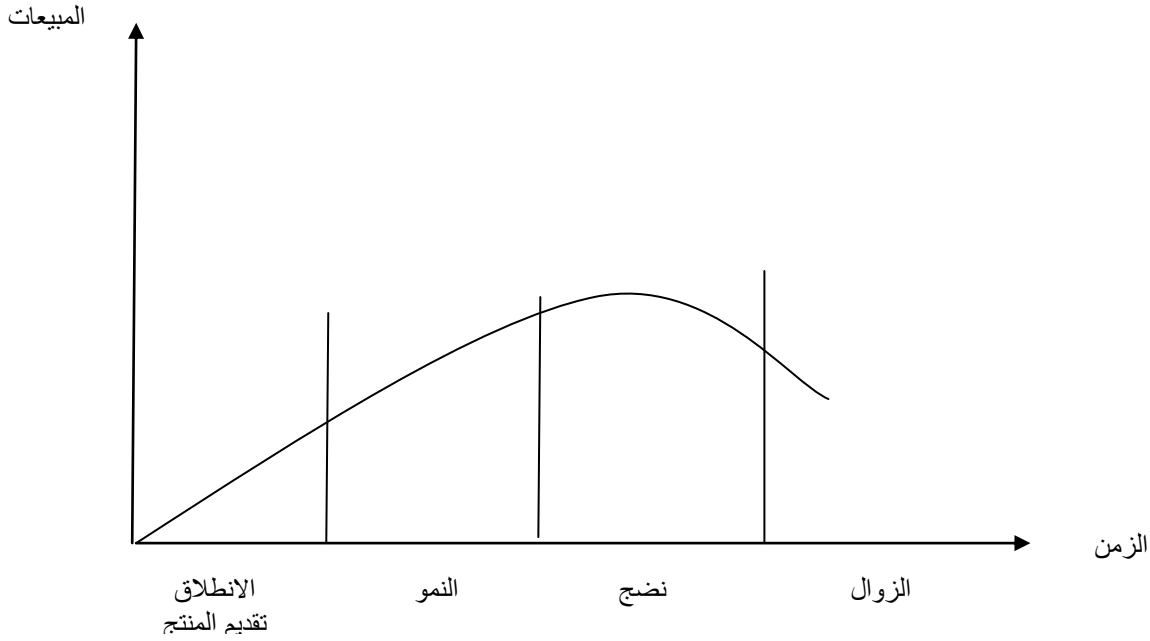
2. أدوات التحليل الإستراتيجي

تتمثل أدوات التحليل الإستراتيجي في : دورة حياة المنتج- منحى الخبرة

أ- دورة حياة المنتج: يعبر عن دورة حياة المنتج أنها العلاقة بين المبيعات أو الطلب والزمن في

قطاع معين والشكل الموالي يوضح دورة حياة المنتج:

الشكل رقم (12): دورة حياة المنتج



Source : Jean Brillman, Management Strategique, edition d'organisation, paris, 2005, p 152.

ويمكن تقسيم مراحل دورة حياة المنتج الى:

- مرحلة الانطلاق (تقديم المنتج)
تتميز هذه المرحلة بعدة مميزات كقلة المنافسين في السوق، إرتفاع سعر المنتج نتيجة إرتفاع التكاليف وكذا مقاومة المنتج الجديد.
- مرحلة النمو
وهي المرحلة التي يكون فيها المنتج مقبول في السوق مع ملاحظة زيادة نسبية في عدد المنافسين وكذا بداية انخفاض الأسعار.
- مرحلة النضج
في هذه المرحلة تتزايد نسبة المبيعات في السوق وتحتد المنافسة أكثر مما يؤدي الى انخفاض في الأسعار وازدياد نفقات التسويق ويرتفع معدل إستبدال سلعة بسلعة أخرى نتيجة ظهور البدائل.
- مرحلة الزوال
تنخفض المبيعات في هذه المرحلة نتيجة التقدم التكنولوجي والتغير في احتياجات ورغبات الزبائن.
تسمح دورة حياة المنتج بتكليف قرارات المديرين حسب المراحل السابقة الذكر والجدول الموالي يوضح ذلك:

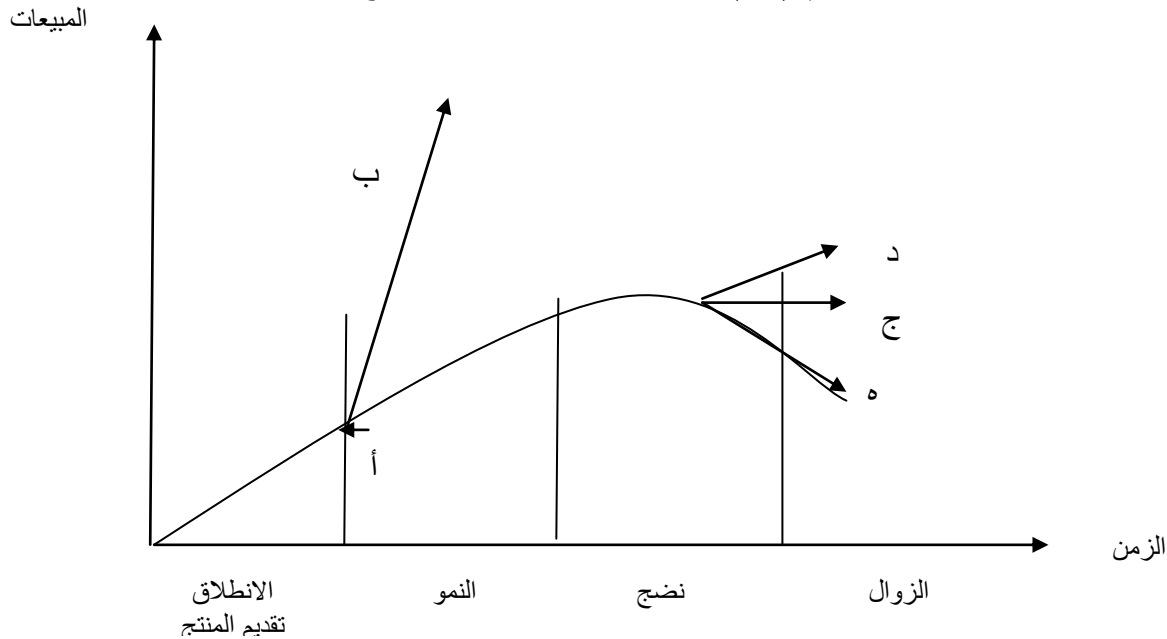
الجدول رقم(07): قرارات المديرين دورة حياة المنتج

الانطلاق	النمو	النضج	الزوال	
التوسع	التطور	الربح	الانسحاب	الاستراتيجية
البحث والتطور ثم التسويق	الإنتاج	التسويق والتوزيع	المراقبة	الوظيفة الملائمة
خلق المنتج	انطلاق المنتج	تطوير المتغيرات	توقيف البحوث	البحث والتطور
الاعلان والترويج	التوزيع	الترويج وتحسين الخدمة	التوزيع الاختياري وتوقيف الترويج	التسويق
تكوين	توظيف، ساعات اضافية	الإنتاجية والجودة	تحويل او تسريح	الموارد البشرية

Source : : Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p 153.

ويمكن التأثير على دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): التأثير على دورة حياة المنتج



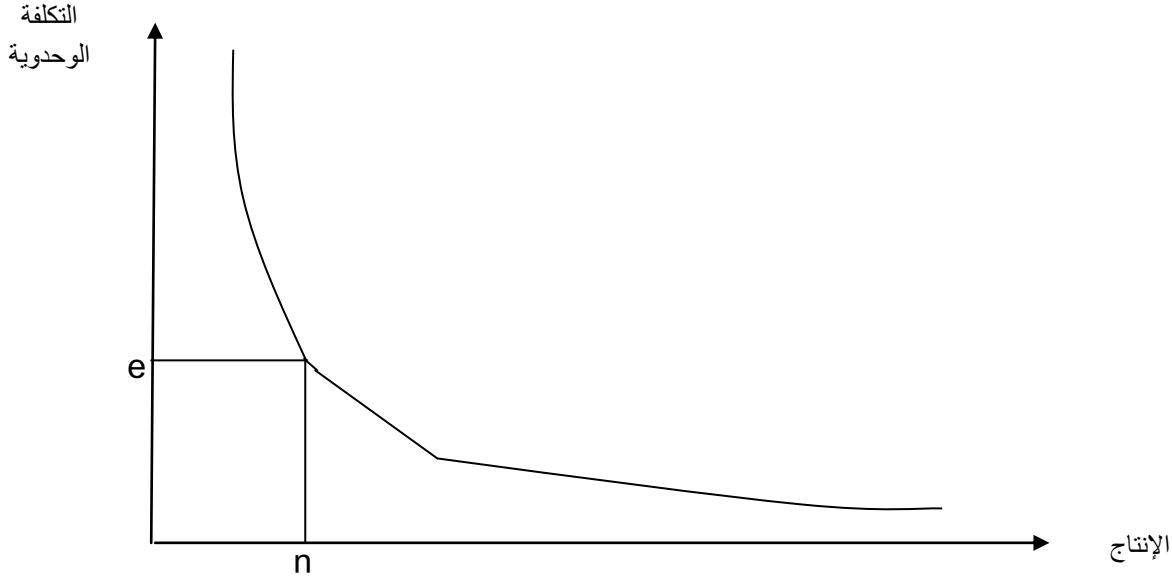
Source : Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p 153.

إنطلاقاً من خصائص مرحلة إنطلاق المنتج فإنه لا بد من التقليل من فترة الإنطلاق (أ) في حين أنه لا بد من الإسراع وتمديد فترة النمو (ب) أما (ج) فهي تعبر عن التمديد إلى أقصى حد ممكن في فترة النضوج أو تجديد المنتج (د)، أما (هـ) فهي تعبر عن التأخير في فترة الزوال وتمديدها. وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح دورة الحياة ينطبق على منتج، مؤسسة، سوق، نشاط إستراتيجي، ميزة تنافسية، تكنولوجيا، طريقة التوزيع، لافتة محل، ...إلخ.

ب. منحنى الخبرة

يعبر عنه أنه يعطي العلاقة بين التكلفة والخبرة، بحيث أن تكلفة الوحدة الواحدة من منتج تتخفف بنسبة ثابتة كلما تضاعف الإنتاج، أي كلما أنتجت المؤسسة كلما كانت تكاليفها تنافسية، والمنحى الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): منحنى الخبرة



Source : Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p 156.

أسباب الخبرة

تتمثل أسباب الخبرة في ¹ :

- تأثير التعلم: وينتج عن التعلم إقتصاد في التكاليف بفضل تحسين المعرفة:
 - بتكرار وتحسين الخبرة الشخصية للعمال.
 - بتحسين طرق الإنتاج.
 - بتبسيط المنتجات.
- تأثير اقتصاديات الحجم: حيث لا ترتفع تكلفة التجهيزات بزيادة الإنتاج.
- تأثير الإبداع والتطور: ينتج عن البحث الإنتاج بتكاليف أقل.

وتجدر الإشارة أن porter قد إنتقد منحنى الخبرة بسبب التوضيح المبسط لسلوك التكاليف وفيما إذا كان هذا السلوك في صناعة ما ينطبق على الصناعات الأخرى أم لا واستبعاد حالة المنافسة،

¹Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit, p p 157-158.

بالإضافة الى انه قانون إرادي وينطبق على تكنولوجيا محددة أي أنه أي تغيير تقني يغير من حدة العلاقة بين التكاليف والإنتاج.

المطلب الثاني: الخيارات وتنفيذ الإستراتيجية

قبل عملية تنفيذ الإستراتيجية لابد على المؤسسة تقييم الخيارات الإستراتيجية مع مراعاة قدرة كل خيار على تحقيق الاهداف الإستراتيجية.

أولاً: الخيارات الإستراتيجية

يمكن تعريف الخيار الإستراتيجي على انه السلوك الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل الإستراتيجية ولكن مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية كل خيار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال مراعاة نتائج التحليل الثنائي.

ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية وفق مايلي:

1. الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة

أ. استراتيجيات الإستقرار

قد تقرر المؤسسة إختيار الإستقرار وذلك بالإستمرار في أنشطتها الحالية دون إحداث تغيير ذو دلالة في التوجه الإستراتيجي الكلي للمؤسسة، وتكون هذه الإستراتيجيات ملائمة لمؤسسة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً، وهي تلاءم أيضاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها. ومن بين هذه الإستراتيجيات¹:

➤ إستراتيجية التوقف / الإستمرار بحذر: وهي إستراتيجية تتبع في الغالب بصفة مؤقتة قبل

الإتجاه للنمو أو الإنسحاب ويستمر العمل بهذه الإستراتيجية حتى تتغير العوامل البيئية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة أو حتى تصبح هذه الأخيرة قادرة على تقوية مواردها.

➤ إستراتيجية عدم التغيير: وتعني إستمرار العمليات الإنتاجية والسياسات الحالية دون تغيير (

ونادراً ما ينظر إليها كإستراتيجية نهائية) وتطبق في حالة كون الوضع التنافسي متواضع وتعمل في صناعة تواجه القليل من النمو أو حالة عدم النمو.

¹ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص 170.

➤ إستراتيجية الربح: في بعض الأحيان تكون المؤسسة في موقف أكثر سوءا و لاتقوم بفعل شيء بإعتبار أن هذا الوضع مؤقت، وتقوم المؤسسة مؤقتا بتخفيض إستثماراتها أو نفقاتها أو الإلتان معا، وذلك للمحافظة على أرباحها خلال هذه الفترة.

ب. استراتيجيات النمو

هناك عدة استراتيجيات تتوجه نحو النمو والتوسع وأكثر الإستراتيجيات تحديدا لهذا التوجه هي¹:

➤ استراتيجيات التخصص: ويعبر عنه بأنه إتجاه بسيط يتمثل في توجيه المؤسسة منتجاتها نحو نوع محدد من المنتجات أو الأسواق، تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية وفق الأبعاد التالية:

• التخصص في العملاء (الأسواق): ويتم ذلك من خلال:

- الإعتماد على العملاء الحاليين.
- جذب عملاء المنافسين.
- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة.

• التخصص في المنتج: ويتم ذلك من خلال:

- تباين واختلاف المنتجات / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج / الخدمة.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

• التخصص في التكنولوجيا: ويتم ذلك من خلال:

- تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة.
- تحسين جودة المنتجات / الخدمات.
- تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حصول المؤسسة على التداؤب حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال و التخصص يقوي مؤهلات المؤسسة ومكانتها التنافسية بحيث تركز المؤسسة نشاطها

¹ طاهر محسن مختار، مرجع سابق، ص ص 408-409.

حول منتج معين أومييزة تتحكم فيها أكثر من منافسيها، ولكن خطر التخصص في منتج واحد أو سوق واحدة يكمن في زوالهما.

➤ إستراتيجية التكامل: ترجع إستراتيجية التكامل على المؤسسة بأرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وهناك نوعين من التكامل، التكامل العمودي وله شكلان تكامل عمودي أمامي، وتكامل عمودي خلفي، أما النوع الثاني من التكامل هو التكامل الأفقي، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

● إستراتيجية التكامل العمودي: تشير إلى الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع. ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق و الرقابة، وينقسم إلى:

- إستراتيجية التكامل العمودي - الأمامي: ويهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.
- إستراتيجية التكامل العمودي - الخلفي: وتتحقق هذه الإستراتيجية عندما تتجه المؤسسة نحو السيطرة على المواد الأولية.

● إستراتيجية التكامل الأفقي: قد يتم التكامل عند دخول المؤسسة في نشاطات مختلفة عن نشاطها الأساسي، وعادة في نشاطات مكملة، فقد يأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، وتوجد العديد من الأشكال كلها تصب في هذا النوع من الإستراتيجية.

➤ إستراتيجية التنوع: وتعني أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية. إن الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو دخول المؤسسة في بعض المجالات من الأعمال فهي إستراتيجية مناسبة عندما تكون المؤسسة في موقع تنافسي قوي، ويشير الجدول الموالي إلى ان أسباب اعتماد إستراتيجية التنوع هي¹:

¹Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, op.cit, p 199 -200.

الجدول رقم (08): أسباب التنوع

أمثلة	الاسباب
-توزيع المخاطر -الإستثمار في منتجات أكثر مردودية -تعويض زوال المنتج -تعويض موسمية المنتج	تسيير حافظة النشاطات
التقنية: تسغل المؤسسة معارفها ومؤهلاتها المميزة في قطاع اخر. التجارية: تطوير صورة المؤسسة في سوق أخرى.	استغلال مؤهلات المؤسسة
موارد مالية موارد بشرية	استثمار موارد فائضة
تكامل خلفي أو أمامي من أجل الحصول على ميزة تنافسية	تكوين ميزات تنافسية
شراء مؤسسة في ظروف مميزة	إغتمام الفرص

Source : Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005, p 199-200.

ويمكن تصنيف التنوع إلى صنفين أساسيين¹:

- إستراتيجية التنوع المترابط : تعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المؤسسة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو التسويق إلا أن الترابط القائم على التوافق الإستراتيجي للأعمال الجديدة مع الأعمال الحالية يمكن للمؤسسة من الإستفادة من أثر التداوب والتعاون بين مقومات الإنتاج، وينقسم التنوع المترابط إلى نوعين أساسيين:

- التنوع المتمم: وهذا النوع يحدث عندما تقوم المؤسسة بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير.
- التنوع التكميلي: ويشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات / خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية مماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها المؤسسة فعلا.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 411-412.

- استراتيجية التنوع غير المترابط: يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل المؤسسة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنوع للإستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي، كذلك الإستفادة من الموارد المالية المتاحة.

من مزايا التنوع هو تقليص المخاطر و تطوير مؤهلات جديدة وكذا تخفيض التكاليف ولكن ما يعاب عليه هو أنه يتطلب إستثمارات كبيرة وتبعثر في الموارد وكذا صعوبة في التسيير وضعف في المبادئ¹.

➤ استراتيجية الإندماج والتملك

تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات منها²:

- استراتيجية الإندماج: ويقصد بالإندماج ضم مؤسستين أو أكثر معا، وتكون نتيجة الإندماج تكوين مؤسسة واحدة ويتم الإندماج عادة بين مؤسسات مماثلة في الحجم، ومن الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الإندماج هي:
 - زيادة سعر أسهم المؤسسات في السوق.
 - التوجه نحو الإستثمار الجديد.
 - زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي.
 - زيادة استقرار أرباح المؤسسة.
 - الحصول على موارد إضافية.
 - تقليل الضرائب.
- استراتيجية التملك: تتمثل هذه الإستراتيجية في القيام بشراء مؤسسة أو وحدة اعمال SBU واحتوائها بالكامل بإعتبارها مؤسسة تابعة للمؤسسة المقتنية ويحدث التملك عادة بين مؤسسات متفاوتة الحجم.

¹Jean Brilman,op.cit, p 205.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 412-414.

• استراتيجية التحالف: إن التحالف هو الأداة الأكثر ملائمة ومرونة لبناء الموائمات وقد يكون التحالف على شكل مؤسسة تضامنية مابين مؤسسة محلية وأخرى أجنبية من أجل انتاج وتسويق منتج أو خدمة معينة، وتعتبر هذه الإستراتيجية استراتيجية دفاعية فقط لأن المؤسسة لاتقوم بتفيذ المشروع لوحدها. وغالبا ما تقوم مؤسستان أو أكثر بتشكيل مؤسسة منفصلة وملكية مشتركة للأسهم في كيان عمل جديد. وهناك جملة من الأشكال المختلفة للتحالف ومنها:

- الإتحادات المالية: وتقام على أساس تطوير موجود معين أو فرصة معينة.
- حقوق الإمتياز: وتتضمن قيام أحد الأطراف بتوفير معظم جوانب المؤسسة والأفكار والأسماء التجارية والمنتجات / الخدمات، ويكون الطرف الأخر مسؤولا عن تسليم وتشغيل النشاط ضمن جزء معين من أجزاء السوق.
- الترخيص: وهي سماح إحدى المؤسسات إلى مؤسسة اخرى باستثمار تكنولوجيا معينة أو براءة اختراع معينة أو معرفة معينة أو منتج / خدمة معينة في جزء معين من أجزاء السوق.
- الوكالة: تعد الوكالات بمثابة التنسيقات الشائعة التي تتفق من خلالها المؤسسة على أن القليل سوف يكون مسؤولا عن تسويق المنتج / الخدمة من خلال قنوات التوزيع.
- الشبكات: هي اتفاقات غير رسمية، وغالبا ما يكون ذلك لفترة زمنية قصيرة.

ج. استراتيجيات الانكماش

وهي استراتيجيات تسعى لتخفيض مجال الأعمال للمؤسسة وذلك لأسباب عديدة منها:

- سوء الأحوال الإقتصادية للمؤسسة أو الصناعة أو للدولة.
- أسباب المنافسة الشديدة.
- عدم فعالية العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

وتصنف هذه الإستراتيجيات إلى¹:

¹ حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص 173-174.

➤ استراتيجية الإنكماش الداخلي: وهي تتم برفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة عن طريق خفض تكاليف القوى العاملة أو الصيانة أو تخفيض حجم أصول المؤسسة وأن يتم استبعاد بعض المنتجات أو تخفيضها.

➤ استراتيجية الإنكماش الخارجي: وهي تمثل أقصى الإستراتيجيات الإنكماشية، وهي تعني اغلاق المؤسسة وبيع أصولها وتتبع في حالة فشل عدد من الإستراتيجيات الإنكماشية الأخرى (جميع ظروف البيئة الداخلية والخارجية في غير صالح المؤسسة) وهذا لا يعني اتباع هذه الإستراتيجية عند فشل المؤسسة فقط، فهناك حالات تتم فيها التصفية كرسبة أحد أو مجموعة ملاك الخروج من الشراكة.

➤ استراتيجية المنظمة الأسيرة: وهي استراتيجية ترمي إلى تخفيض حجم الأعمال كأن تقوم مؤسسة ببيع كل إنتاجها لمؤسسة أخرى حيث تقوم المؤسسة المشتريّة بتحديد مواصفات خاصة بالأجزاء المطلوبة أو مساعدة المؤسسة البائعة في القيام بالعملية الإنتاجية، أو أن تقوم المؤسسة بتخفيض تكاليفها التسويقية عن طريق بيع إنتاجها لمؤسسة أخرى لتخفيض تكاليفها التسويقية مما يجعل المؤسسة الأم تزيد من قدرتها على رقابة الإنتاج والمخزون إلا أن هذه الإستراتيجية تجعل المؤسسة الأم أسيرة ومرتبطة بحاجة المؤسسة المشتريّة.

➤ استراتيجية الإنكماش المترابط: التخلّص من بعض المنتجات أو الأسواق أو وحدات الأعمال المرتبطة مع بعضها البعض.

➤ استراتيجية الإنكماش الأفقي: وتتم بالتخلّص من بعض العمليات أو الوحدات التي تنتج منتج واحد.

➤ استراتيجية الإنكماش الرأسي: تخفيض أو التخلّص من بعض الوحدات الإنتاجية والتي تشترك في سوق أو مواد خام أو مستهلك.

وتجدر الإشارة إلى انه يمكن للمؤسسة اتباع استراتيجيات مختلفة بصورة متتابعة أو أن تقوم المؤسسة بإتباع مجموعة استراتيجيات (الإستقرار والنمو والإنكماش) في وقت واحد.

2. الإستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال SBU (الإستراتيجيات التنافسية)

وفقا لـ Porter فإن هذه الإستراتيجيات تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من

خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ويمكن تصنيفها إلى¹:

أ. استراتيجية قيادة التكاليف **cost leadership strategy**:

تلجأ إليها المؤسسة وذلك من خلال تقديم المنتجات والخدمات وبأقل الاسعار الممكنة في ضوء ما هو متاح من قبل المؤسسات المنافسة. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الايرادات وتقليل التكاليف، ولكي تتجح المؤسسة في اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة أوضح porter منطلقا من واقع حال شركة Toyota اليابانية لصناعة السيارات أهمية اربعة عوامل هي:

- التنبؤ الدقيق للطلب مصحوبا بالإنترفاع المرتفع من الطاقة: اذ عندما يكون الطلب مرتفعا ويكون هناك استغلال كفو للطاقة الإنتاجية يمكن أن تتوزع التكلفة الثابتة للمنظمة على عدد أكبر من الوحدات الأمر الذي يخفض من نصيب الوحدة من التكلفة والعكس بالعكس.
- اقتصاديات الحجم: يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أنه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود.
- التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): ويقصد بها تضحية المنظمة بالتكلفة الثابتة بقصد تخفيض التكلفة المتغيرة، إذ أن شراء المنظمة الآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض الكلف من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.
- تأثيرات الخبرة / التعليم: يشير تأثير الخبرة في خفض التكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه، أما تأثير التعليم فإنه يشير إلى أن الوقت المستغرق في إنجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجاز هذه المهمة الأمر الذي يؤثر زيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.

ب. استراتيجية التمييز **Différentiation strategy**

يرتكز هذا الخيار على تقديم المنتجات أو الخدمات المتميزة عن تلك المتوفرة في السوق المنافس، من حيث الجودة المتميزة، خدمة الزبون، التصميم، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الإعلان المؤثر... الخ.

¹ روبرت.أبتس ديفيد لي ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص ص 302-304.

ترتبط استراتيجية التمييز بمخاطر عديدة يأتي في مقدمتها:

- قد يطغى السعر المرتفع للمنتج على الخصائص أو الخدمات أو المكانة التي يتسبب بها المنتج للزبون الأمر الذي قد يتسبب في عدم حدوث عملية الشراء وبالتالي عدم نجاح هذه الإستراتيجية.

- صعوبة محافظة المنظمة على بقاء منتجاتها مميزة من جانب الزبون، إذ أن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على الولاء المرتفع للعلامة التجارية للتعويض عن فرق التكلفة بين منتجات المنظمة التي تنتهج إستراتيجية التمايز ومنتجات المنظمة التي تنتهج إستراتيجية قيادة الكلفة.

وقد برز اتجاه في الأونة الأخيرة للدمج بين إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمايز تعرف بإستراتيجية التكلفة الأفضل Best cost strategy.

ج. إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس توجيه الجهود على تحقيق غرض معين، والتركيز يعني بالسعي إلى إحداث منافسة في منتج معين أو سوق محدد من خلال تقديم منتج متميز عن المنتجات المنافسة بخواصها مثلا أو بأسعارها، وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية الفحص وانتهاز الفرص والنمو السريع، ويعطي للمنظمة الفرصة للسبق والتفوق، والتركيز على حاجة مجموعة محددة من العملاء، ويمكن للمنظمة الإقتراب من هذه الفئة، كما يساعد المنظمة على التقدم التكنولوجي والفني مما يساعدها على السبق في تقديم الجديد.

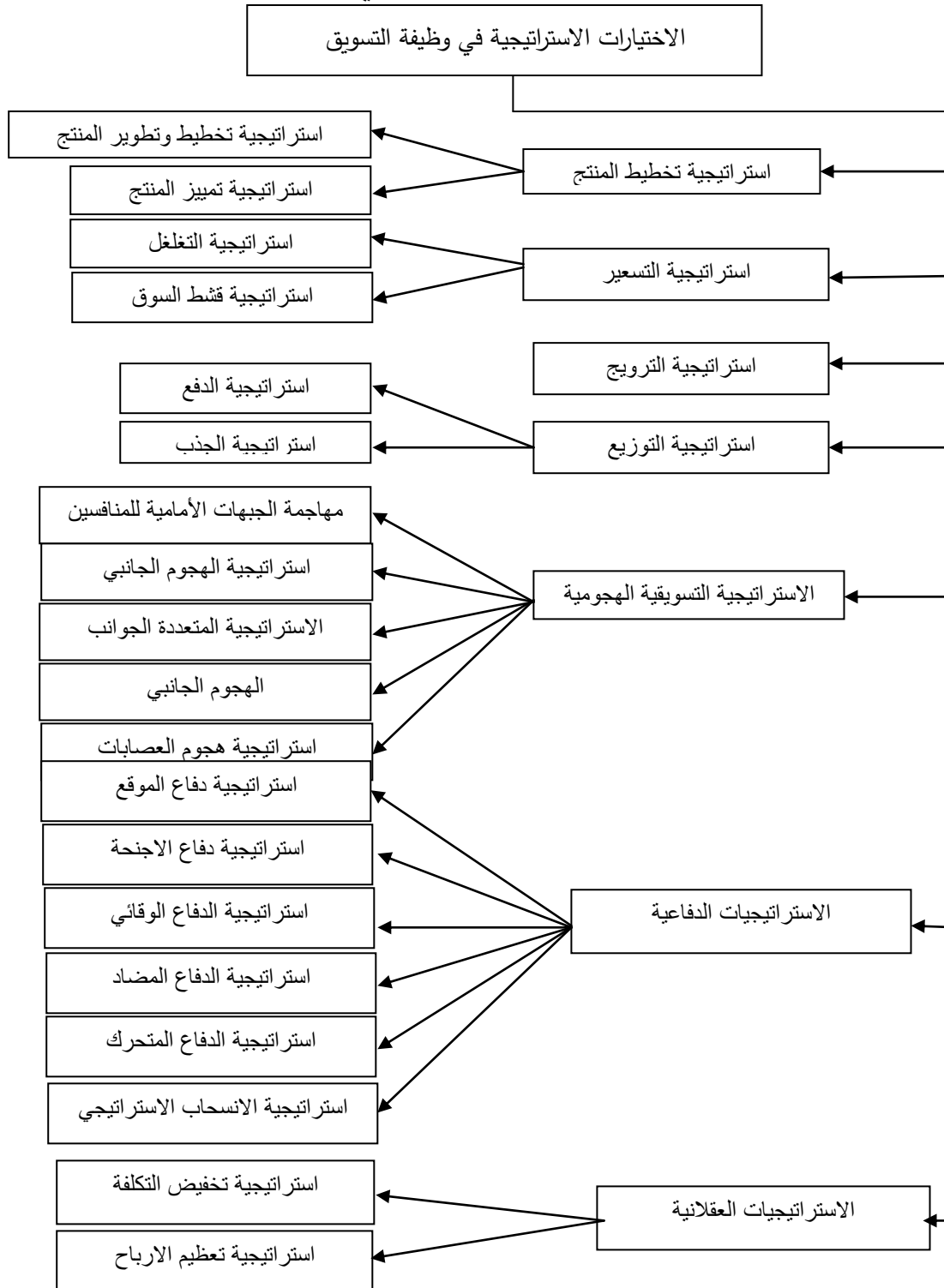
3. الإستراتيجيات الوظيفية

إن اختيار المؤسسة لبديل استراتيجي مرتبط بالإستراتيجيات الموضوعية على مستواها التنافسي وهذا يتبعه تحرك استراتيجي وظيفي يتطابق مع طبيعة الإختيار الإستراتيجي وبالتالي تحديد مساهمة كل وظيفة في إنجاح هذا الإختيار، وفيما يلي مجموعة مجالات لوضع البدائل الإستراتيجية على مستوى بعض الوظائف:

أ. وظيفة التسويق

يتفق كلا من Green & Keegan على أن هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التسويقية، وفيما يلي رسم توضيحي يظهر أنواع هذه الإستراتيجيات:

الشكل رقم (15): الإختيارات الإستراتيجية في وظيفة التسويق



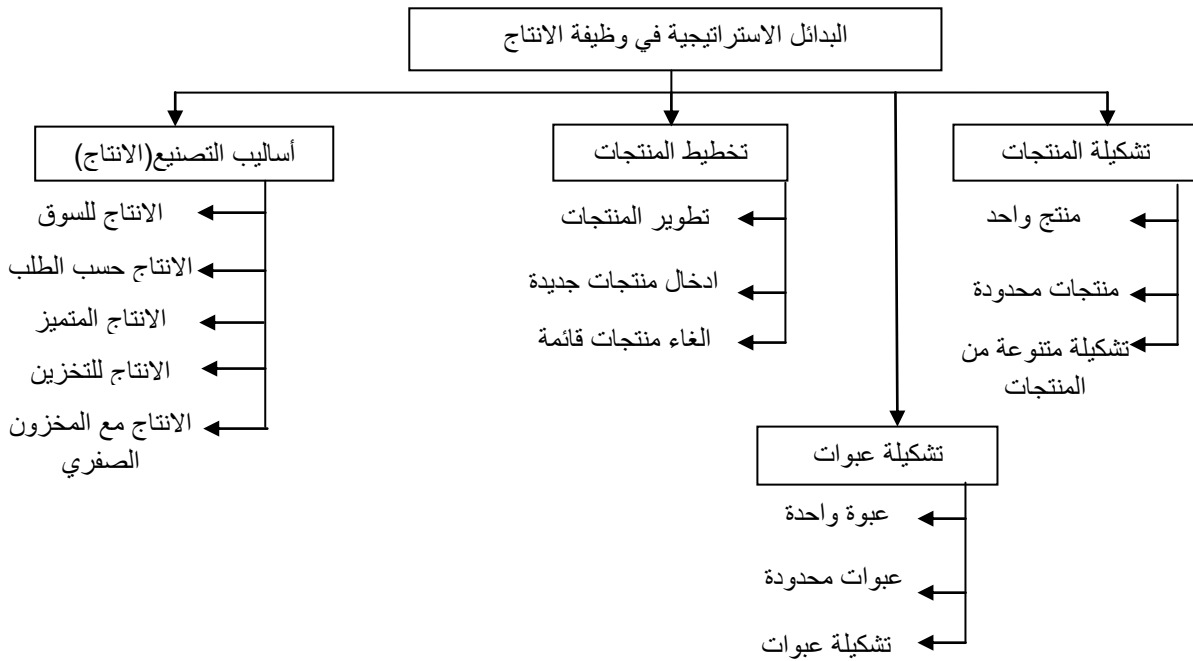
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: اياد عبد الفتاح النصور، ادارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2015، ص ص 115-123.

ترتبط استراتيجيات التسويق بالمنتج/ الخدمة، السعر الترويجي وقنوات التوزيع، وعادة ما تكون مفردات هذه الإستراتيجية تجسيد واقعي واستخدام كفو للجوانب التسويقية المختلفة لوضع وتنفيذ استراتيجية الأعمال لذلك فإنها تتأثر بنوع القرار المعتمد فيما إذا كان خيارا مختصا بتوسيع السوق أو البقاء على نفس السوق الحالي في إطار تطوير وتحديد آليات التعامل. ومن الضروري القول أن الدراسات الخاصة بالسوق والمستهلكين وسلوكهم تمثل مدخلات مهمة للتعامل مع مفردات هذه الإستراتيجية.

ب. وظيفة الإنتاج والعمليات

تهتم إستراتيجية الإنتاج والعمليات بمجموعة من الإعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وفيما يلي رسم توضيحي يوضح البدائل الإستراتيجية في وظيفة الإنتاج:

الشكل رقم (16): البدائل الإستراتيجية في وظيفة الإنتاج



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010 ، ص 740.

من خلال هذا الشكل يتضح أنه بإعتبار الإنتاج مجالا وظيفيا فإنه يشمل على كل شيء يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو توفير الخدمة.

ج. وظيفة الموارد البشرية

ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والإستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل، التعويض¹.

د. وظيفة البحث والتطوير

يعمل إخصائيو البحث والتطوير على إبتكار منتجات جديدة من أجل دعم إستراتيجية الأعمال. إن استراتيجيات التجديد أي تلك الإستراتيجيات التي تركز على تطوير منتجات جديدة، يمكن ان تكون محفوفة بالمخاطر ولهذا السبب تقوم العديد من المؤسسات باستخدام استراتيجيات التقليد للمنتجات المنافسة.

هـ. الوظيفة المالية

إن المؤشرات المالية تعزز الميزات التنافسية من خلال التكلفة الأقل وكذلك المناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ استراتيجيات الأعمال، وبشكل عام فإن الإستراتيجية المالية تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق، وإذا كان الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية هو استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة فإن هناك إمكانية لتحقيق ذلك من خلال مجموعة قرارات المبادلة فقد يتحقق ذلك من خلال القروض، التوسع الداخلي وغيرها. وبشكل عام ولكون الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الإستراتيجية بعناية لكي لا تقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبيين السيولة والربحية المتحققة.

4. استراتيجية المحيط الأزرق

لقد باتت أغلب المؤسسات تبحث عن استراتيجيات تساعد في كسب القوة وزيادة حصتها السوقية على منافسيها ومن هذه الإستراتيجيات استراتيجية المحيط الأزرق وهي " تلك الإستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين والتي تركز فيها على الصناعات الجديدة والبدلية، والبحث عن قيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وتحقيق التمايز وخفض التكلفة في ان

¹ سعد علي حمود الخضري، ايمان عامر الدهان، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، البازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 99.

واحد، وذلك بهدف إبتكار القيمة للزبائن والشركة معا" وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه عالم كبير مفتوح لم يتم اكتشافه بعد ولخلوه من سمك القرش (المنافسين)¹.

وقد ميز الباحثان دلبليو شان كيم و رينيه موبورن المحيط الأزرق عن الأحمر، حيث يقصد بالمحيطات الحمراء تلك الأسواق المألوفة حيث يكون الصراع محتما والمنافسة دموية لأن الأفاق تتقلص والمنتجات متشابهة أما المحيط الأزرق فهو فضاء الإستراتيجي المجهول حيث لا وجود للمنافسة، وقد ميز كيم و موبورن بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق وفق معايير يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): المقارنة بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
-تخلق مجال سوق لا منازع فيه -تجعل التنافس غير ذات موضوع -تخلق وتمسك بطلب جديد -تكسر حلقة المقايضة بين القيمة والكلفة (أي تلغي المقايضة وتتركز على القيمة والكلفة في أن واحد) -تربط جميع أنشطة نظام المؤسسة في تحقيق التمايز والكلفة المنخفض معا	-تنافس في مجال السوق الحالي -تركز على المنافسين -تستغل الطلب القائم -توجد مقايضة بين القيمة والكلفة -تربط جميع أنشطة نظام المؤسسة بخيارها الاستراتيجي الذي يتمحور حول إما: التمايز أو الكلفة المنخفضة

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 297.

تتضمن هذه الاستراتيجية ست مبادئ أساسية وهي:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق: يتضمن هذا المبدأ إعادة تنظيم عناصر السوق بهدف ايجاد الفرص لتقديم منتجات ذات قيمة للزبائن والمؤسسة وفتح أسواق جديدة، ومن وسائل ذلك:

- التركيز على تقدم منتجات البديلة الجديدة بدلا من التركيز على التنافس في تقديم المنتجات.
- النظر عبر المجموعات الإستراتيجية في القطاع، والعوامل التي تدعو الزبائن إلى الشراء من المجموعات الأخرى والشركات المنافسة.

¹ زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، الجزائر، ص 296.

- إستهداف شرائح جديدة ومختلفة من الزبائن سواء أكانوا مستهلكين ام مستخدمين أو مؤثرين.
- النظر في خصائص المنتج الوظيفية والتأثيرية (كالإسم التجاري والصورة الذهنية).
- النظر في المنتجات المكملة لمنتجات المؤسسة.

المبدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية- للوصول إلى الترتيب الإستراتيجي الصحيح- وليس على الأرقام ويتضمن السعي إلى الحفاظ على الصورة الإجمالية للوضع كي لا تضع بين أرقام الإستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات¹.

المبدأ الثالث: التفكير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السوق والتي ترضي ذوق العملاء المحتملين: ففي الوقت الذي تركز فيه المؤسسات عادة على الزبائن الحاليين فإنه اذا كنت من الراغبين نحو نمو حقيقي من خلال الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط. فلا بد من التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن وهذا هو الإبداع الحقيقي.

المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيب الصحيح للإستراتيجيات بمعنى أن السعي لتنفيذ الإستراتيجيات التي قمت بتحديدتها بالترتيب والذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتوظيف الخبرات لغرض الوصول إلى تحقيق متطلبات الزبائن في كل مرحلة².

المبدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات: و يتطلب النجاح في المنافسة أن تحقق نجاحا داخليا بين جوانب المؤسسة وذلك لتفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى المحيطات الزرقاء نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة.

المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق: ويتمثل في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق³.

¹ عبد الباريء ابراهيم درة ،مرجع سابق، ص ص 301-302.

² زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 307.

³ المرجع نفسه، ص 308.

ثانياً: الوصول إلى الخيار الإستراتيجي

1. مراحل الوصول إلى الخيار الإستراتيجي

يتفق أغلب الباحثون على أن المراحل التي يمر بها الخيار الإستراتيجي هي¹:

أ- تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية: تتطلب عملية عرض وتطوير البدائل الإستراتيجية لأية مؤسسة هي:

- معرفة الأساس الإستراتيجي الذي تقوم عليه المؤسسة.
- تحديد اتجاهات العمل الإستراتيجي.
- تحديد الطرق الإستراتيجية البديلة.

ويوضح (Macmillan & Tampoe) أن هناك العديد من البدائل المتوفرة والملائمة لظروف المؤسسة، ولكنها من الناحية العلمية غير قابلة للتطبيق، وعلى الضد من ذلك فهناك بدائل إستراتيجية قابلة للتطبيق من الناحية العلمية ولكنها غير مناسبة لظروف وإمكانات المؤسسة.

ب- تحديد اتجاهات العمل الإستراتيجي: يقدم (Johnson & Scholes) معايير أساسية يجب

أن تؤخذ بها عند تقييم أية بديل إستراتيجي وعلى النحو الآتي:

- أن تكون الإستراتيجية ملاءمة: أي مدى ملاءمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المؤسسة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية وإلى أي مدى تتناسب الإستراتيجية المختارة هذه التوجهات.
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة: بمعنى أن تكون مقبولة لمختلف أصحاب المصالح وأن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة: أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

¹ محيي الدين القطاب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص ص 26-29.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك العديد من الأبعاد التي تبني عليها معايير تقييم البديل الإستراتيجي منها مدى تطابقه مع رسالة المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية وغير ذلك من الأبعاد التي تعد معايير لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

وتوجد أساليب مختلفة يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في اختيار البديل الملائم لها وهي:

- الإنتقاء لتحقيق الأهداف: إذ يتم تكميم أهداف المؤسسة كمقياس مباشر يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل.
- طلب القائمين على عملية الخيار من جهة أعلى للموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المنقّى.
- التنفيذ الجزئي: وهو بمثابة اختبار للخيار المنقّى، إذ يتم تخصيص بعض الموارد للتنفيذ الجزئي للبديل الذي وقع الخيار عليه.
- الوكالات الخارجية: وهي عملية اللجوء إلى مكاتب استشارية عند تعارض الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة حول البديل الذي يمكن إختياره وبالتالي فإن القرار الخارجي سيكون أكثر موضوعية.

2. تنفيذ الإستراتيجية

تناول العديد من الباحثين عملية التنفيذ الإستراتيجي من زوايا مختلفة بوصفها "عملية تستهدف ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قادر على خلق حالة التكامل بين موارد المنظمة، المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية، وبين الهيكل التنظيمي المعتمد"¹.

كما أشار إليها Wheelen and Hunger على أنها " العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ عبر تطوير البرامج والموازنات والإجراءات الضرورية لذلك"².

وتتضمن مراحل تنفيذ الإستراتيجية على³:

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 346.

² المرجع نفسه، ص 347.

³ خالد محمد بني حمدان، ص ص 294-295.

- صنع الإختيارات: وتبين أن على المدراء التنفيذيون في المؤسسات أن يتعهدوا بالإختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الإنتاج. إن هذه الإختيارات تجبر أقسام المؤسسة على التعهد بكيفية تنفيذها.
- المحاذاة: والتي تبين أنه عند صنع قرار الإختيارات الإستراتيجية، يتأثر جميع العاملين في المؤسسة بهذا القرار، حيث أن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض ان يعملوا مع منظماتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالهدف العام للمؤسسة وقيمها، وغاياتها الإستراتيجية المحددة، ومبادراتها. وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- تنفيذ المبادرات: والتي توضح أنه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملين بالإنتاج لتحقيق تقدم ونجاح المؤسسة، وهنا يتطلب من العاملين بالعمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط التشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.
- تأسيس العمليات: إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر ويتابعون عملية تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، وبأن العاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة. وبالإضافة إلى كل هذا لابد من على أصحاب المصالح أن يقوموا بمراجعة الإعتبارات الهيكلية لمؤسستهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم عملية التنفيذ للمبادرات الموضوعية.

3. الرقابة الإستراتيجية

تقوم رقابة التنفيذ على متابعة وتقويم التطبيقات الميدانية للخطط المعتمدة، فتتم الرقابة من خلال مقارنة خطة التنفيذ التي تعد النسخة التطبيقية المستمدة من الخطة الإستراتيجية المقررة مع الوقائع الجارية لعملية التنفيذ.

ويرى Pringl & others أن الرقابة الإستراتيجية هي " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ماتم تنفيذه فعلا

مع ما هو مخطط، وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها"¹.

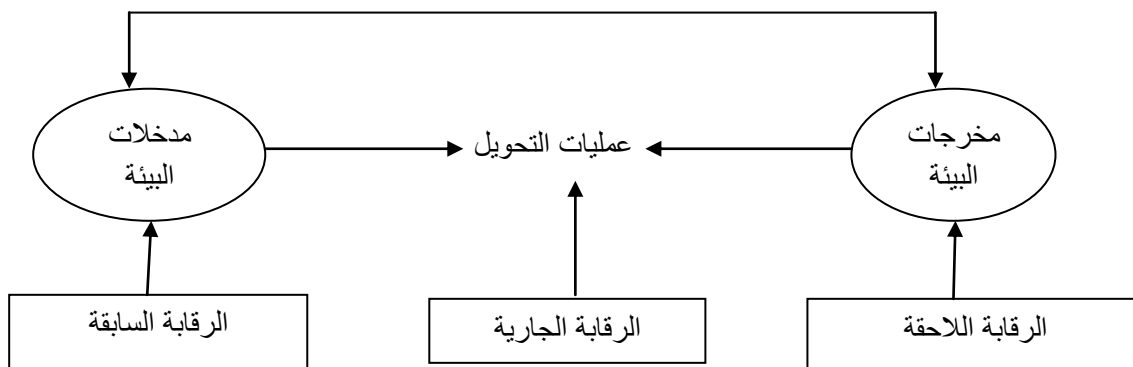
وعلى أي حال، تتطلب رقابة التنفيذ قيام المجلس بوضع برامج خاصة بالرقابة الدورية بالإضافة إلى القيام ببعض الممسوحات الاستثنائية لكشف الانحرافات عن الخطة الإستراتيجية مع اقتراح المعالجات الكفيلة بتجاوز الانحرافات السلبية ودعم نقاط القوة واستثمار الفرص الجديدة، وهنا فان القيام بممارسات ملائمة في التنفيذ وبما يعكس تطبيقا دقيقا للخطة الإستراتيجية يعد أفضل بكثير من مجرد الإنشغال بالتحديث"².

وتصنف الرقابة وفق زمن الممارسة إلى³:

- الرقابة السابقة: وتهدف هذه الرقابة إلى محاولة منع وقوع الخطأ، وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
- الرقابة الجارية: وهي تعد بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف بالغبلة.
- الرقابة اللاحقة: وتتم هذه الرقابة بعد الإنتهاء من العملية، أو اتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

والشكل الموالي يوضح تقسيمات الرقابة وفق هذا المعيار:

الشكل رقم (17): تقسيمات الرقابة



المصدر: اياد عبد الفتاح النصور، ادارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2015، ص 100.

¹ اياد عبد الفتاح النصور، ادارة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2015، ص 98.

² هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 305.

³ اياد عبد الفتاح النصور، المرجع نفسه، ص 99.

ومهما يكن الأمر فإن الرقابة الإستراتيجية تعتمد أساسا على تقارير متابعة والتي تأتي من مصادر متعددة أهمها¹:

أ. تقارير الجهات المنفذة

والتي تسجل ملاحظاتها اليومية حول وقائع التنفيذ وتغذيتها الخلفية للأهداف الواردة في الخطط ومن ثم تحدد عوائق التنفيذ ومشكلاته وبالتالي تشخص الانحرافات عن مسارات الخطط المذكورة، وهكذا يمكن عرض أهم المعالجات الضرورية لتصحيح هذه الانحرافات وبما يكفل التوفيق بين الأهداف المقررة والإمكانات المتاحة في إطار متسق ومتكامل.

ب. تقارير المختصين برقابة التنفيذ

يعين أشخاص يتسمون بالكفاءة والدقة للقيام بمتابعة ميدانية لتنفيذ الخطط المقررة، وتتسم تقارير هؤلاء عادة بثقة أكبر وذلك لما يفترض فيها أن تعد بمهنية عالية، ويقف مع هؤلاء المختصين أشخاص آخرون يعملون في مؤسسات رقابية رسمية مثل دوائر الرقابة المالية والصحية والبيئية... الخ

ج. تقارير منظمات المجتمع المدني والإعلاميين

إن أعضاء هذه المنظمة يعتبرون من بين أصحاب المصالح المتأثرة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي من الضروري الإهتمام بملاحظات وانتقادات هؤلاء واتخاذ موقف دفاعي أو مواجهتها باعتبارها صادرة عن جهات غير مختصة في التخطيط أو غير مسؤولة في التنفيذ.

¹ هوشيار معروف، مرجع سابق، ص ص 310-311.

خلاصة

من خلال هذا الفصل فقد تم تفصيل الجوانب النظرية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة حيث تم أولاً محاولة توضيح الإستراتيجية وأبعادها بالإضافة إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية من خلال استعراض مفهومها وكذا التطور التاريخي لها وإبراز التحديات ومعوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة. كما تم التوصل إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة يمر بعدة مراحل أولها مرحلة صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن مجموعة من العناصر وهي الرؤية الإستراتيجية وكذا تحديد رسالة المؤسسة والتي تعتبر نقطة الانطلاق، يليها تحديد الأهداف الإستراتيجية، أما في المرحلة الثانية وهي التحليل الاستراتيجي فلا بد من تحليل البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) وكذا تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والتحليل الثنائي.

تبين كذلك من خلال هذا الفصل أنه توجد العديد من الخيارات الإستراتيجية ولكن لتحديد الأفضل يتم المفاضلة بينها باستخدام النماذج المعروفة (مصفوفة BCG، ADL، ...الخ) وباستعمال مجموعة من أدوات منحنى الخبرة ودورة حياة المنتج، وبعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من خلال القيام بعدة عمليات كتهيئة الإستراتيجية للتنفيذ وتوفير مجموعة من الأنظمة المساعدة على تنفيذها. وفي الأخير تأتي مرحلة الرقابة لتحديد الانحرافات في حال وجودها، ومن ثم إيجاد الحلول الملائمة.

**الفصل الثاني: المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة وبرامج
تأهيلها في الجزائر**

تمهيد

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم محور اهتمام السياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم باعتبارها أحد أبرز السياسات الهادفة لتخفيض معدلات البطالة لجميع هذه الدول المتقدمة والنامية منها، كما أن حجم انتشارها الواسع يجعل الاهتمام بها حاجة ملحة لكافة الدول ولذلك اعتبرت مصدرا هاما للتطور الاقتصادي.

ففي ظل التحولات الاقتصادية والمتغيرات العالمية أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لديها يشكل إحدى الأولويات التي أعطتها الحكومة أهمية كبيرة باعتبارها بديل استراتيجي للاقتصاد الريعي القائم على قطاع المحروقات، خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها الاقتصاد الجزائري كالانخفاض المحسوس في أسعار البترول والذي يمثل بدوره نسبة 96.09% من القيمة الإجمالية للصادرات ، وبناءا على ذلك فقد اتجهت الجزائر إلى التغير التدريجي للسياسة الاقتصادية من خلال إرساء دعائم اقتصاد السوق واتخاذ إجراءات وتدابير جديدة هدفها الارتقاء بهذه المؤسسات ولا يتم هذا إلا بتبني إستراتيجية كاملة للنهوض بهذا القطاع، ومن بينها تبني برامج التأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه البرامج لا تقتصر لحل مشاكل المؤسسات فحسب بل تتعدى إلى تهيئة المحيط الاقتصادي ككل.

وفي هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرامج تأهيلها في الجزائر حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول مدخل لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أما في المبحث الثاني فسننتقل الى برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية.

المبحث الأول: مدخل لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ان موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح يحظى بالاهتمام البالغ من قبل الكثير من الحكومات والباحثين وبالتالي تستلزم أي دراسة له بالضرورة بحثا دقيقا ومتأنيا حول هذا المفهوم الواسع الانتشار، كما وقد تدخلت الكثير من الدول لتأمين محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تطويرها وتحسين أداءها وعدم تركها وحيدة ولذلك وجب تأهيلها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقدرتها وكفاءتها في حل المشكلات الرئيسية التي تواجه اقتصاديات الدول، وسوف نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأشكالها بالإضافة الى أهمية هذه المؤسسات ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة تحديد تعريف لها

أ. معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من المعروف أن إعطاء تعريف لأي متغير ما يبقى خاضعا للظروف والبيئة التي تظهر وتتطور فيها هذه الظاهرة، لذا فإن إعطاء تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا خاضعا لعوامل البيئة التي تنشأ فيها وخاصة البيئة الاقتصادية، لذا قد تم وضع العديد من المعايير منها ما هو كمي ومنها ما هو معنوي للوصول إلى تعريف شامل لهذا النوع من المؤسسات¹:

• **المعايير الكمية:** من أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد:

✓ معيار رأس المال: يعتبر هذا المعيار من أهم معايير التصنيف لأنه يعكس الطاقة الانتاجية والاستثمارية، إلا أنه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى. فمثلا يحدد سقف رأس المال

¹ خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "الاية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013، ص ص 13-16.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكويت ب600000 دولار امريكي في حين يتراوح بين 200000-35000 دولار في بعض الدول الاسيوية كالصين، الهند، الفلبين وكوريا ويصل إلى حدود 700000 دولار في الدول المتقدمة.

- ✓ معيار حجم الموجودات: أي ما تمتلكه المؤسسة من أصول ثابتة.
- ✓ معيار رقم الأعمال: يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويستعمل خاصة في الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا. ويتجه المحللون إلى رقم المبيعات القياسي أي يأخذ بعين الإعتبار التغير في الأسعار عوضا عن رقم الأعمال الإسمي.
- ✓ معيار عدد العمال (العمالة): وهو من أكثر المعايير استعمالا وذلك لـ:
 - بساطة الإستخدام والتطبيق.
 - سهولة الحصول على المعلومة.
 - الثبات النسبي.

غير أنه هو الآخر يبقى مختلف من دولة إلى أخرى، فمثلا في الدول الصناعية فالمؤسسة الصغيرة تضم 500 عامل على الأقل وفي الدول النامية فالمؤسسات تضم من 20 إلى 100 عامل أو حتى أقل.

- ✓ معيار معامل رأس المال: هذا الأخير جاء للمزج بين معيار العمل ورأس المال، لتفادي النقص الذي يمكن أن يسببه كل من المعيارين لذا فهو يعتبر معيار مزدوج.
- ✓ معيار معامل رأس المال يعبر عن الحجم من رأس المال (كمية الإستثمار) اللازمة لتوظيف وحدة واحدة من العمل.

$$م ر م = \text{رأس المال الثابت} / \text{عدد العمال}$$

وعادة ما يكون هذا المعامل منخفض في الانشطة الخدمية أو التجارية ويكون أكثر ارتفاعا في الانشطة الصناعية.

- المعايير النوعية: ونجد منها:
 - ✓ قيمة المبيعات: هناك من يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير أنه كمي في قياسه ولكن نوعي في مدلوله، ذلك أن قيمة المبيعات وحجمها إنما تتحدد حسب السوق وكذا نوعية المنتج.

وفي هذا المجال هناك من يعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوجه دائما إلى الأسواق المحلية وبطريقة مباشرة، أي أن لها علاقات مباشرة مع زبائنها.

✓ المعيار القانوني: يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال وكذا مصادره وحجمه، فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل المشاريع العائلية (شركات أشخاص) والشركات التضامنية أو الوكالات أو شركات التوصية بالاسهم.

✓ معيار التنظيم: وتصنف المؤسسة إلى مؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إذا توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية:

- الجمع بين الملكية والإدارة.
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل.
- صغر حجم الطاقة الانتاجية.
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.

✓ معيار الإستقلالية: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تكون مستقلة، أي أنها تملك على الأقل 50% من رأس مالها، ولكن في بعض الدول قد تكون النسبة أقل من ذلك.

✓ المعيار التكنولوجي: حسب هذا المعيار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تستعمل أساليب إنتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى.

✓ معيار المسؤولية: إن هذا النوع من المؤسسات تتميز بهيكل تنظيمي بسيط بحيث يكون فيه مالك المؤسسة أو صاحب المشروع هو صاحب القرار بحيث يتولى عادة كافة المهام والوظائف الإدارية الخاصة بالإنتاج والتمويل والمشتريات وشؤون العمال والمبيعات¹، بعكس المؤسسات الكبرى والتي تقوم بتوزيع المهام على عدة أشخاص بالرغم من أن البعض يستخدمون بعض المساعدين ولكن تبقى عملية اتخاذ القرار من نصيبهم.

✓ محدودية السوق: في الغالب تكون المؤسسات الكبيرة مهيمنة على السوق حيث تفرض عليه نوع من الاحتكار وذلك لمتطلبات الإنتاج من استثمارات او ايدي عاملة، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مؤسسات تنافسية وليست احتكارية بمعنى ان حصتها

¹Pascal Vidal, Christophe Mangholz, Vital-Durand Stéphane, faire évaluer son système d'information ; guide pratique à l'usage du dirigeant de PME, edition Maxima, paris, 2007, p 20.

السوقية تكون محدودة وتبقى مقتصرة على الأسواق المحلية التي تتميز بضيقها وقلة اهتمام المؤسسات الكبيرة لها، وبالتالي فإنه يمكن الحكم على أي مؤسسة استنادا الى العلاقة التي تربطها بالسوق ومدى سيطرتها عليه.

ب. صعوبات تحديد تعريف محدد

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر، ومن أهم العراقيل أو القيود التي تتحكم في ايجاد تعريف شامل لهذا النوع من المؤسسات مايلي:

- التباين في النمو الإقتصادي: يتمثل الاختلاف في درجة النمو الإقتصادي في ذلك التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول بحيث تتميز الدول المتطورة بدرجة نمو عالية ومتزايدة، كما تتمتع بتكنولوجيا صناعية جد متطورة، أما في الدول النامية فتتميز بدرجة نمو إقتصادي بطيء ومتذبذب، وإقتصاد هش وضعيف.
- اختلاف في طبيعة النشاط الإقتصادي: تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه الى ثلاث قطاعات رئيسية : مؤسسات القطاع الفلاحي، مؤسسات القطاع الصناعي، مؤسسات القطاع الثالث (الخدماتي)، كما أن التنظيم الداخلي والهيكله المالية للمؤسسات تختلف باختلاف نشاطها الإقتصادي، فعند المقارنة بين مؤسسة تنتمي للقطاع الصناعي وأخرى تجاري نجد أن المؤسسة الصناعية تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة لاقامة استثماراتها (مباني، معدات، ...الخ)، أما التجارية تحتاج عكس ذلك الى العناصر المتداولة من مخزونات وبضائع، وفي الوقت الذي تستخدم فيه المؤسسة الصناعية عددا كبيرا من العمال فإن التجارية قد تستغني عن ذلك، أما عند مقارنة التنظيم الداخلي للمؤسسة نجد أن طبيعة المؤسسة الصناعية يفرض عليها توزيع المهام مع تعدد مستويات اتخاذ القرارات عكس ما هو موجود في المؤسسة التجارية، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الاخيرة تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط، اذن فحسب كل قطاع يختلف حجم الإستثمارات وعدد العمال وتعدد التنظيم، لذا لا يمكن إعطاء مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تنوع النشاط الإقتصادي¹.

¹صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعة الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص 35.

- **تعدد معايير التعريف:** حيث أن تعدد المعايير الخاصة بتحديد حجم المؤسسة يختلف من بلد لآخر، وهي معايير كثيرة ومتنوعة منها ما هو كمي ومنها ما نوعي وهذا ما يؤدي الى صعوبة الإتفاق على تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث يختلف التصنيف حسب المعيار أو مجموعة المعايير المعتمدة في كل بلد.

2. التعاريف الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ونحاول في هذا الصدد التطرق إلى تعاريف بعض الدول ونصنفها إلى قسمين:

أ. تعاريف الدول المتقدمة

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها " تمثل المؤسسات التي يتم إمتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"¹ وتصنف كما يلي:

- ✓ المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 ملايين دولار.
- ✓ مؤسسات التجارة بالجملة: من 5 إلى 15 مليون دولار.
- ✓ المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عاملاً أو أقل.

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

استناداً لقانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 ويميز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط و التعريف المحدد لهذا القطاع يلخصه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية وباقي فروع النشاط الإقتصادي	أقل من 100 مليون بن ياباني	300 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون بن ياباني	100 عامل أو أقل
مؤسسات التجارة بالتجزئة والخدمات	أقل من 10 ملايين بن ياباني	50 عامل أو أقل

المصدر: رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 29.

¹ رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 25.

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا:

لقد عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسات التي تفي بشرتين أو أكثر من الشروط التالية¹:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار اميريكي.
- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65.5 مليون دولار اميريكي.
- عدد من العمال لا يزيد عن 250 عامل.

ولقد اتضح فيما بعد أن هذه المحددات الثلاث قاصرة على كل ما هو صغير أو متوسط، حيث أن كل ما هو صغير في الصناعات الخدمية قد لا يكون كذلك في مجال السياحة أو مجال الصناعات التحويلية، لقد تم معالجة هذه الإختلافات عبر إعطاء تعريفات خاصة بكل قطاع إقتصادي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل قطاع اقتصادي

الرقم	المجال	معيار القياس كحد ادنى
1	التصنيع	200 عامل
2	البيع بالتجزئة	185000 جنيه استرليني حجم تدأول سنوي
3	البيع بالجملة	370000 جنيه حجم تدأول سنوي
4	البناء	25 عامل
5	المناجم	25 عامل
6	تجارة السيارات	365000 جنيه حجم تدأول سنوي
7	خدمة متنوعة	185000 جنيه حجم تدأول سنوي
8	شركات النقل	5 سيارات

المصدر: نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، ط1، بيروت لبنان، 2006، ص 26.

¹ نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، ط1، بيروت لبنان، 2006، ص 25.

- **التعريف الأوروبي**

لقد قام الإتحاد الأوروبي باعطاء تعريف كمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمحددات التالية¹:

- حجم الإنتاج السنوي لا يزيد عن 40 مليون أورو.
- ميزانيتها السنوية لا تزيد عن 27 مليون أورو.
- عدد من العمال لا يزيد عن 250 عامل.

ب- تعاريف الدول النامية

- **تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جنوب شرق آسيا:**

لقد أوجدت دول جنوب شرق آسيا لها تعريفات ومعايير قياس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن تلك المعمول بها في بريطانيا وأميركا وذلك لأنها قد لا تتلائم مع واقع الحال عندها لأنه كما أشرنا سابقا أنه من الصعوبة إيجاد تعريف واحد شامل لهذه المؤسسات وذلك لإن ظروف ومواصفات النشاط الإقتصادي ومستوى المعيشة يختلف من دولة لأخرى، والجدول الموالي يوضح التعريفات المعمول بها في خمسة من دول جنوب شرق اسيا:

الجدول رقم(12): التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق اسيا

الرقم	الدولة	معيار القياس كحد اقصى
1	اندونيسيا	اقل من 19 عامل
2	ماليزيا	اقل من 25 عامل
3	الفلبين	اقل من 99 عامل
4	سنغافورة	اقل من 50 عامل
5	تايلاند	اقل من 50 عامل.

المصدر : نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، ط1، بيروت لبنان، 2006، ص 27.

- أما الهند فانها تعتبر أن المؤسسة صغيرة هي تلك المؤسسة التي يعمل بها أقل من 100 عامل إذا كانت غير مجهزة بالألات الكهربائية وأقل من 500 عامل إذا كانت مجهزة بالألات الكهربائية.

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الودودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 65.

- أما في أمريكا اللاتينية فإن المؤسسة التي يعمل بها من 5-49 عامل فهي مؤسسة صغيرة.

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر

أما في مصر فقد ظل تعريف المؤسسات الصغيرة في مصر غير محدد إلى أن صدر قانون رقم 141 لسنة 2004 والذي عرف المؤسسات الصغيرة " كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطا إقتصاديا إنتاجيا أو خدماتيا أو تجاريا لا يقل رأس مالها المدفوع عن خمسين الف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها خمسين عاملا".

- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

وفي ظل إنضمام الجزائر إلى المشروع الأورو-متوسطي، ومن أجل تحقيق الإنسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أخذ القانون الجزائري بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث عرفها ومهما كانت الطبيعة القانونية لها: " بأنها منظمة انتاج سلع و/ أو خدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وتستوفي معايير الإستقلالية"¹.

والجدول الموالي يوضح معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر:

الجدول رقم (13): معايير التمييز لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الصفحة / المعايير	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية (مليون دج)
منظمة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10
منظمة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100
منظمة متوسطة	من 50 إلى 249	من 200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 إلى 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر،

2011، ص ص 8-9.

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليب الزمان، ط1، الاردن، 2014، ص 65.

ثانيا: خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض الخصائص منها:

- سهولة الإنشاء والتنفيذ: حيث تتميز المؤسسات الصغيرة بصغر حجم رأس المال لإنشاء وتنفيذ وتشغيل المشروع وكذا صغر حجم القروض اللازمة والمخاطر المترتبة عليها بالإضافة إلى سهولة وبساطة متطلبات التكوين، كما أنها تمتاز بسهولة إجراءات تكوينها وتتمتع بانخفاض المصاريف الإدارية للتأسيس نظرا لبساطة وسهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي¹ حيث غالبا ما يكون شخص واحد اجمالا أو عدد من الأشخاص لإدارة المؤسسة لذلك فهي تتسم بالمرونة وسهولة اتخاذ القرار، وقصر الظل الإداري المتمثل في نقص الروتين واختصار في استخدام الأوراق " المستندات " ، وارتفاع مستوى الإتصال وكذا إرتفاع في مستوى العلاقة الشخصية بين أصحاب المؤسسة والعاملين.
- استقلالية ومرونة الإدارة: حيث تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الادارة والقيادة، بالإضافة إلى الوضوح في تحديد الأهداف وتوجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها، إضافة إلى الطابع الغير رسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء وبساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات بحيث أنه تتركز معظم إدارة هذه المؤسسات في شخص مالكها فتتبع سياسات واجراءات أداء عمل مبسطة وخطط واضحة، وهذا مايكسبها قدرة على التجديد والمرونة والتكيف مع متغيرات السوق ويجعلها قادرة على اتخاذ القرار السريع والمناسب في الوقت الملائم مقارنة مع المؤسسات الكبيرة².
- الفعالية والكفاءة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجات تفوق أحيانا ما يمكن أن تصل إليه المؤسسات الكبيرة لعدة أسباب كالقدرة على الأداء والانجاز في وقت قصير نسبيا والتعاون المباشر بين صاحب العمل وأصحاب المصالح مما يحقق مزايا الإتصال والقدرة على التأثير السريع بالإضافة الى الاحساس السريع بحركة السوق .

¹ ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012، ص

19.

² عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالاسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبية بن بوعلـي-الشلف، 17-18 افريل 2006، ص 127.

- استغلال الطاقة الإنتاجية حيث يتم استغلال الطاقة القصوى نظرا لإمكانية السيطرة في عناصر الإنتاج وتوفر مستلزماته وعدم تعقيد العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أقصى ربح، وهذا الوضع يحقق سرعة دوران رأس المال العامل نظرا لصغر حجم المخزون السلعي وقصر دورة الإنتاج، كما أن انخفاض نسبة رأس المال إلى العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى إلى جعلها مؤسسات كثيفة العمل، بحيث أنها تتخصص في عدد من عمليات التصنيع مما يتيح لها استخدام تكنولوجيا أقل كثافة برأس المال وبالتالي تكون أكثر قدرة على استيعاب فائض العمالة¹.
- الإعتماد على الطلب المحلي وخلق تنمية متوازنة حيث غالبا ما ينحصر نشاط المؤسسات في المنطقة التي تنشأ بها.
- الطابع الشخصي لخدمة العميل والتعامل مع العمال: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة العاملين فيها وكذا بكونها محلية النشاط، مما يخلق نوع من الألفة و العلاقات الوطيدة مع العملاء، فصاحب المؤسسة يعرف العملاء بأسمائهم وظروفهم الخاصة مما يؤدي إلى تقديم المنتج في جو من الصداقة ويجعل من الصعب على العملاء تغيير التعامل معه لاعتبارات ذاتية وهي أمور لا نجدّها كثيرا في المؤسسات الكبيرة² مما يؤدي إلى وجود العديد من المزايا كالبحت المستمر عن أفضل السبل لخدمة العملاء وتحسين هذه الخدمات لكي يحصل عليها العميل في أقصر وقت وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى التعرف المستمر على رغبات العملاء واتجاهاتهم ومقترحاتهم واستقصاء شكاويهم والعمل على إزالتها.
- كما أن قلة عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد على الاشراف المباشر من قبل صاحب العمل عليهم بحيث لا يتبع اجراءات رسمية في العمل داخل المؤسسة.
- أداة للتدريب الذاتي: حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا حاسما في طرح التكنولوجيا الجديدة بفاعلية أكبر وتكلفة أقل، كما أنها تعتبر المصدر الرئيسي للأفكار والإختراعات، حيث تتميز هذه المؤسسات بارتفاع قدرة اصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم³.

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، ص ص 86.

² رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 41.

³ محمد هيكل، مهارة ادارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص 24.

- خلق فرص العمل: كون هذه المؤسسات تعتمد على وسائل إنتاج بسيطة فعادة تختار فن إنتاجي كثيف العمل ويؤدي إلى توفير العديد من فرص العمل للشباب بمعنى أن لها دور كبير في امتصاص البطالة.
- قصر فترة الإسترداد: يعبر عن هذه الأخيرة بأنها الفترة المطلوبة لإسترداد تكاليف استثمار المشروع من واقع تدفقاته النقدية نتيجة لصغر حجم رأس مال المستثمر وسهولة التسويق وكذا زيادة دورات البيع وقصر دورة الإنتاج¹.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الآليات الفعالة في دمج المرأة في النشاط الإقتصادي، فإقامة مشاريع صغيرة ومتوسطة تتطلب مهارات إدارية متواضعة واستثمارات بسيطة، مما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة من خلال المشاركة بمدخراتها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في العملية الإنتاجية².

2. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في كافة أنحاء ودول العالم تقوم جهات مختلفة بوضع معايير أو أسس من خلالها يتم تحديد ماهية المشروع الصغير، وذلك من خلال تصنيف المشروعات إلى أنواع من حيث الحجم (كبير وصغير) وكذلك من حيث النوع والنشاط وهذه المعايير والأسس تختلف من دولة إلى أخرى ومن هنا يأتي الاختلاف في تحديد المشروعات الصغيرة وهذا الاختلاف نابع من اختلاف الأوضاع الإقتصادية والديمغرافية السكانية والإجتماعية ومن هنا يأتي التصنيف:

أ- تصنيف المؤسسات على أساس القطاعات الإقتصادية³:

➤ مؤسسات إنتاجية: وهي نوعان:

✓ مؤسسات تنتج سلعا استهلاكية مثل الصناعات اليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية.

✓ مؤسسات تنتج سلعا رأسمالية بمعنى أنها سلع تدخل في إنتاج سلع أخرى، كالصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة أو الصناعات المغذية للسيارات.

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، ص 89.

² المرجع نفسه، ص 91.

³ المرجع نفسه، ص ص 48-49.

- مؤسسات خدماتية: وهي مؤسسات تقدم خدمات لعملائها كالصحة و المطاعم والفنادق ومؤسسات الإستشارات وخدمات الكمبيوتر.
- مؤسسات تجارية: وهي المؤسسات التي تقوم بشراء السلع وإعادة بيعها كتجارة الجملة والتجزئة.

ب- تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة التوجه:

يمكن تصنيفها إلى¹:

- المؤسسات العائلية: وهي المؤسسات التي تتخذ من موضع المنزل وتكون مكونة في الغالب من مساهمات أفراد العائلة ويمثلون في غالب الأحيان اليد العاملة وتقوم بانتاج سلع تقليدية بكميات محدودة وفي البلدان المتطورة تقوم بانتاج جزء من السلع لفائدة المصانع اي ما يعرف بالمقولة .

- المؤسسات التقليدية: هذا النوع من المؤسسات يقترب كثيرا من النوع السابق لأن المؤسسة التقليدية تعتمد في الغالب على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية ولكن ما يميزها عن النوع السابق هو أنها تكون في ورشات صغيرة ومستقلة عن المنزل وتعتمد على وسائل بسيطة.

وما يلاحظ على النوعين السابقين أنهما يعتمدان كثيرا على كثافة أكبر لعنصر العمل واستخدام ضعيف للتكنولوجيا المتطورة وكذلك تتم عملية التسويق ببساطة.

➤ المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة:

يتميز هذا النوع باستخدامه لتقنيات وتكنولوجيات الصناعة الحديثة سواء من جهة التوسع أو من جهة التنظيم الجيد للعمل أو من جهة انتاج منتجات منظمة مطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة والحاجات العصرية.

¹ احمد رحومني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في احداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر ، 2011، ص 27.

ج- تصنيف المؤسسات من حيث الطبيعة الادارية التشريعية

وهي تنقسم إلى:

➤ شركات الأشخاص: وتضم¹:

• شركات التضامن: تقترب هذه الشركات كثيرا من المشاريع الفردية، إلا أنها تستخدم في الغالب رؤوس أموال أكثر و كفاءات متباينة وتوزع فيها صفة المنظم بين شخصين أو أكثر، وفيها يكون كل شريك مسؤولا بالتضامن مع بقية الشركاء عن كل تعهدات الشركة مسئولية غير محددة.

• شركات التوصية البسيطة: تقوم هذه الشركات على وجود فريقين من الشركاء إحداهما مسئول بالتضامن عن كل تعهدات الشركة وهو فريق الشركاء المتضامنين والآخر مسئول بقدر حصته فقط وهو فريق الشركاء الموصين. فالشركاء المتضامنين هم من يديرون أعمال الشركة ويتحمل المسئولية كاملة بينما الشركاء الموصين يوظفون أو يستثمرون أموالا في الشركة وتكون مسؤوليتهم محدودة.

➤ شركات الاموال: وتضم²:

• شركات التوصية بالأسهم: إن هذا النوع من الشركات أو المؤسسات هي أعمال تماثل أو تشبه شركات التوصية البسيطة في أغلب القضايا عدا كون حصص الشركاء تكون قد قسمت إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة. إن هذه الأسهم قد تكون صغيرة القيمة وهكذا يستطيع الشركاء الموصون أن يساهموا بعدد من الأسهم ويمكنهم تداولها أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء.

• شركات المساهمة: تعتبر من أكثر الأشكال تعقيدا مقارنة مع الأشكال الأخرى وتتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

- انفصال شخصية الشركة عن شخصية المساهمون باعتبار أنه يتم تقسيم رأس المال إلى عدد كبير من الأسهم يحمل كل منها قيمة إسمية مصرح بها ويتم شرائها من المستثمرين وتداول هذه الأسهم في البورصة.

¹ محمد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لاصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009، ص ص 86-89.
² طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص ص 143-144.

- المسؤولية المحدودة للمساهمين حيث تنحصر مسؤولية المساهمين المالية بحدود قيمة الأسهم التي حصلوا عليها فقط ويأمل هؤلاء المساهمون الحصول على أرباح مناسبة جراء هذا الإستثمار. إن هذه الخاصية تمكن الشركات المساهمة من جذب أموال أكبر لغرض النمو والتوسع.
- إجراءات تأسيس هذا النوع من الشركات معقدة ومطولة فأغلب الدول تفرض مجموعة من المتطلبات قبل قيامها لغرض حفظ حقوق الأطراف المتعاملة مع الشركة وكذا حقوق هذه الأخيرة، وبالتالي من المتوقع أن يكون عمر هذه الشركات طويل وتبقى ما دامت رابحة وتحصل على عوائد دون أن تتأثر بالمساهمين وحركة تداول الاسهم.

ثالثا: أهمية، تحديات ومشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام مخططي السياسات الإقتصادية والإجتماعية في دول العالم المتقدم المختلفة منها والنامية على حد سواء وذلك إنطلاقا من دورها الحيوي في تحقيق الأهداف التنموية والإقتصادية والإجتماعية لهذه الدول، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة فضلا عن كونها مصدرا منتجا لأكثر السلع والخدمات التي يحتاجها الناس ولها دور كبير في توفير فرص العمل لاعتمادها على الموارد البشرية أكثر من التكنولوجيا، تمثل الصناعات الصغيرة والمتوسطة السياسة التصنيعية الأكثر فعالية ومردودية لتنمية البلدان المتخلفة، كونها لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تستلزم تكويننا عاليا أو تكاليف عالية في التسيير.

تتمثل أهمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المتوازنة فيما يأتي¹:

- قدرتها على توليد فرص عمل أكثر توافرا وإستدامة وذلك لانخفاض حجم رأس المال اللازم لتوليد فرص العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، وفي ظل إنخفاض معدل الإدخار بالدول النامية فإن هذه المؤسسات هي الأكثر قدرة على امتصاص العمالة والتخفيف من حدة البطالة.

¹ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الاصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار ضفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 44-48.

- الإسهام في تحقيق التكامل الإقتصادي مع المؤسسات الكبرى حيث تؤدي هذه المؤسسات دورا ملحوظا في مجال تنويع هيكل الصناعة، فهي تقوم بإنتاج السلع التي تحتاجها الأسواق المحلية فضلا عن المكونات والإجراءات التي تحتاجها المؤسسات الكبيرة وتقوم بدور المؤسسات المغذية لها.
- الإسهام في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية: تؤكد التجارب الدولية نجاح هذا المنهج. ففي ألمانيا تمثل صادرات المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حوالي 66% من مجموع الصادرات الصناعية، وفي إيطاليا تصل هذه النسبة إلى 47%، وفي فرنسا تصل نحو 27%.
- قدرتها على معالجة العديد من الإختلالات الإقتصادية إذ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على علاج الإختلالات الإقتصادية أهمها الإختلال بين الإدخار والإستثمار، حيث تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الإدخار والإستثمار ونظرا لإنخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامتها و حيث يمكن بالمدخرات المالية القليلة لدى أفراد الأسرة انشاء هذا النوع من المؤسسات. كما أنها تساهم في معالجة الإختلال في ميزان المدفوعات وذلك من خلال تصنيع السلع محليا بدلا من الإستيراد، وتصدير السلع الصناعية المنتجة من قبلها، إلا أن دور هذه المؤسسات في هذه الدول في علاج إختلال ميزان المدفوعات يرجع بدرجة أساسية إلى الاحلال محل الاستيراد وليس التصدير، حيث تعاني هذه المؤسسات من ضعف قدرتها على التسويق والمنافسة الدولية.
- الإسهام في زيادة الدخل القومي: تساعد هذه المؤسسات على زيادة الدخل القومي خلال مدة قصيرة نسبيا، نظرا إلى أن إنشائها يتم خلال مدة أقصر بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى، وبالتالي فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع، كما توفر سلعا وخدمات للإستهلاك النهائي والوسيط، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستوى الدخل القومي.
- الإسهام في تعزيز دور البرامج الانمائية من خلال رفع معدلات الإنتاجية بالمقارنة بالعمل الوظيفي الحكومي والعام، كما تعمل هذه المؤسسات على تدريب وبناء قيادات إدارية شابة في المجتمع وعلى زيادة دوران رأس المال وتعبئة مصادر التمويل، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات تمتص فوائض الأموال العاطلة وتعمل على تشغيلها والمشاركة في أرباحها.

- استقرار معدلات الربحية للقطاع المصرفي: فمن خلال تنوع محفظة القروض من حيث نوعية الإئتمان المقدم والقطاع الذي يتم تمويله، يمكن تخفيض مخاطر الإئتمان بشكل عام وبالتالي تحقيق الإستقرار في معدل ربحية القطاع المصرفي.
- قدرتها على الإبتكار والتجديد وعلى استيعاب التكنولوجيا المتطورة وتحقيق فعالية الإستثمار فيها من خلال استجابتها للتغير مع هذه المستجدات.
- تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية: تلعب المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في تطوير الإستهلاك النهائي، ذلك أن هذه الصناعات لا تتطلب تكنولوجيا عالية أو إمكانية مالية أو مادية كبيرة الأمر الذي يساعد على تطوير هذه الصناعات وبالتالي تلبية الطلب المحلي والوطني على مختلف السلع والمنتجات الاستهلاكية الضرورية المتزايدة، بمعنى أنها توفر سلعا وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود والتي تسعى للحصول عليها بأسعار رخيصة نسبيا تتفق مع قدراتها الشرائية.
- تحافظ على الأعمال التراثية (حرفية/ يدوية) التي تمثل أهمية قصوى للإقتصاد وتنمية المشروعات الحرفية يفتح الأبواب لتشغيل الشباب خاصة المرأة ولذا يجب الحفاظ على هذه الصناعات التقليدية من الاندثار. والمطلوب من الدولة اقامة جمعيات أهلية لمساندة الحرفيين وإتاحة الفرصة أمامهم للتدريب والتعليم طبقا لأحداث التقنيات مع التأكيد على أهمية رعاية الدولة لهم نفسيا وماديا واجتماعيا حتى يستطيعوا الخروج بمنتجات تتميز بالإبداع والأصالة.
- دورها في مواجهة مشكلة البطالة حيث تستخدم المؤسسات الصغيرة فنونا إنتاجية بسيطة نسبيا تتميز بارتفاع كثافة العمل، وهي تعمل على خلق فرص عمل تمتص جزءا من البطالة وتعمل في نفس الوقت على الحد المتزايد على الوظائف الحكومية، كما توفر هذه المؤسسات فرصا عديدة للعمل لبعض الفئات وبصفة خاصة الإناث والشباب والنازحين من المناطق الريفية غير المؤهلين بعد للإندماج إلى المؤسسات الكبيرة والقطاع المنظم بصفة عامة.

2. تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات، قسم منها داخلية وترجع إلى قضايا فنية وتنظيمية، وقسم منها خارجية تتعلق بالمنافسة العالمية في ظل العولمة¹:

أ. **تحدي العولمة:** حيث تضع التحولات الجارية على الصعيد العالمي نتيجة لظاهرة العولمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام تحديات كبيرة تتمثل بالآتي:

- تحدي التكتلات الاقتصادية: نجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات إقتصادية، وقد عزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الإقتصادي للقدرة على البقاء والإستمرار مما قاد إلى تأجيج درجة المنافسة بين هذه التكتلات وبالتالي فإن هذا الأمر إنعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحدي الإصلاح الإقتصادي: تبنت أغلب الدول سياسة تحرير الأسواق والإنتتاح على العالم الخارجي، كما قامت بتشجيع الإستثمار الأجنبي و تبنت برامج لخصخصة المؤسسات الحكومية وتحويلها إلى مؤسسات خاصة، وكل ذلك يتطلب إعادة هيكلة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل قدرته على التفاعل مع البرامج والخطط التنموية.

- تحدي ثورة المعلوماتية: تشير الدلائل على أن سمة القرن الحادي والعشرين هي المعلوماتية ما يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة امام وجوب الإعتماد المتصاعد على تكنولوجيا المعلومات ووسائلها بقصد توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها.

- تحدي التنافسية العالمية: لقد قاد الإنتتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركة التجارة الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الإقتصادية المختلفة مما يستدعي إنطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة كي تستطيع هذه المؤسسات غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو المؤسسات الاجنبية.

ب. **غياب الإطار المؤسسي المستقل الذي يراعي مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

الإقتصاد الوطني والتي تتمثل أهمها بالآتي:

¹ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، مرجع سابق، ص ص 69-75.

- حوافز الإستثمار: إن حوافز الإستثمار المتاحة في الوقت الراهن من إعفاءات جمركية ومجانية أو رمزية أسعار أراضي المشروعات والقروض ذات التكلفة المنخفضة وكذا المساندات المادية والفنية من الجهات الحكومية تستدعي شروطا قد لا تتوفر بأغلب هذه المؤسسات.
- الدعم الفني: تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمقومات الدعم الفني خصوصا في مجال حاضنات الاعمال التي تكتسب مهارات ومقومات العمل الخاص وتؤهل مستوى الإنتاج لمطابقة المواصفات القياسية العالمية الايزو.
- قواعد البيانات والمعلومات: تتصف قواعد البيانات بشكل عام بالدول النامية بالقصور وتزداد درجة القصور عندما يتعلق الامر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا مع غياب هيئة مركزية تهتم بتجميع هذه البيانات واعداد قاعدة معلومات تخدم مصالح هذه المؤسسات.
- بالإضافة إلى التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توجد هناك تحديات أخرى لاتقل أهمية عن التحديات الرئيسية يمكن اجمالها بالآتي:
 - الضعف في القدرات الإدارية لدى المستثمرين في هذه المؤسسات.
 - محدودية توفر الموارد الأولية بشكل دائم، وعدم ثبات أسعارها.
 - ممارسة المنافسة غير العادلة، والمتمثلة بالحرب السعرية بين الكثير من المنتجين والتجار المستوردين للسلع المماثلة.
 - التوجه الضعيف نحو الإدماج، وعدم المعرفة والدراية التامة بآليات وإجراءات وفوائد وكذلك محدودية الدراسات والأبحاث الخاصة به.
 - ضعف قدرات هذه المؤسسات الذاتية في تعزيز مفهوم الترابط والتشابك (الصناعي) فيما بينها من جهة، وبين (الصناعات) الكبيرة من جهة أخرى لتجسيد مفهوم التعاقد من الباطن.
 - صعوبة الحصول على القروض والتسهيلات الائتمانية من المصارف والمؤسسات المالية.
 - عدم وجود أية علاقة أو تعاون يذكر ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة، وما بين هذه المؤسسات.
 - عدم وجود أو محدودية توافر مناطق صناعية مجهزة بالمستلزمات الأساسية المطلوبة لتشجيع الإستثمار من خلال تأسيس وإنشاء هذه المؤسسات.

3. المشاكل التي تواجه تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن من أهم العراقيل أو المشاكل التي تقف عائق أمام تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالاتي:

- مشكلة العقار الصناعي: من المشاكل التي يعاني منها المستثمر في الجزائر الحصول على قطعة أرض لإقامة مشروعه ولهذا غالبا ما يلجأ المستثمر إلى تحويل مسكنه إلى ورشة عمل ومصنع صغير، كما أن عدم استطاعته الحصول على عقد ملكية العقار يحول دون حصوله على القروض اللازمة من البنوك.

- مشاكل التمويل: يعتبر الحجم المحدود للتمويل المتاح أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد الصعوبات الرئيسية بوجه إنتاج ونمو هذه المؤسسات، ويمكن رد هذه المشاكل التمويلية إلى كل من¹:

- ضعف رأس المال الخاص والإقتراض من العائلة والأصدقاء وعدم كفايته.
- مخاطر الإقتراض من السوق الغير رسمي (المرابين) كسعر الفائدة المرتفع جدا والضمانات وشروط الإسترداد.
- صعوبة الحصول على القروض من البنوك التجارية لارتفاع درجة المخاطرة وإشكالية الضمانات إضافة إلى سعر الفائدة والمدة وعدم ملاءمتها لطبيعة نشاط هذه المؤسسات، حتى أن البنوك لا تنتظر إليها على أنها مشروعات بنكية.
- مشاكل التمويل في الأسواق المالية والبورصة وصعوبة طرح وتداول الأسهم.
- مشاكل الإدارة المالية وصعوبة تقدير الاحتياجات.
- مشاكل تأخير السداد وخسارة الديون المعدومة والتوسع في البيع الآجل.

ويمثل التمويل محور إهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى درجة يمكن القول معها أنه يمثل الحد الفاصل بين بقاء المؤسسة أو فناءها لذا توجب عليها اجتياز عقبة المشكلات التمويلية إن أرادت الإستمرار ونمو أعمالها.

- مشاكل إدارية وتسويقية: تواجه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن مجموعة من المشكلات الإدارية والتسويقية منها¹:

¹ رابح خوني، رقبة حساني، مرجع سابق، ص 82.

- مشكلة نقص القدرات والمهارات الإدارية والتسويقية وما يصاحب ذلك من مشكلة عدم اتباع أساليب وإجراءات الإدارة الصحيحة في تصريف أمور المؤسسة وعدم اتخاذ القرارات السليمة على المستويات كافة.
- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ونظيراتها من المنتجات الوطنية.
- مشكلة انخفاض حجم الطلب على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المشاكل الضريبية: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض لأعباء ضريبية ثقيلة سببها²:
 - أن نسبة الضريبة نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة مع استفادة هذه الأخيرة من ميزات إقتصاديات الحجم.
 - إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي وهو محدود مع ضعف مقدرتها على الحصول على القروض بسبب الضمانات وهذا لا يحقق وفرة ضريبية لأن الفائدة تعتبر مصاريف لغايات ضريبية.
 - نقص خبرة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأساليب التي تحقق وفرة ضريبية.
 - هناك أيضا مشكلة صعوبة مسك دفاتر الحسابات المنظمة مما يدفع مصالح الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي والذي عادة ما يكون مبالغ فيه أو يصعب على أصحاب المؤسسات إثبات العكس ذلك مما قد يعرض المشروع ككل للتوقف هروبا من الأعباء الضريبية.
- مشاكل فنية: تعتبر الدراسات الفنية ودراسات الجدوى الإقتصادية وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة الأسواق والبيئة الإقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مؤسسة خاصة في المجال الصناعي. ومن المؤسف حقا فإن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من نقص ملحوظ في هذه المجالات، وينعكس ذلك على عدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة لإنتاج السلع والخدمات التي تلبي رغبات المستهلكين وفق المواصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة³.

¹ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان ، مرجع سابق، ص 70.

² رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 76.

³ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان ، المرجع نفسه، ص ص 70-71.

- مشاكل إستشارية: تتمثل المشاكل أو المعوقات الإستشارية على أساس أن الكثير من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تفشل في مهدها لافتقار للإستشارات الكافية والصحيحة والتي هي عادة ما تحتاجها للتأكد من صحة الخطوات والقرارات التي تتخذها سواء تلك الخاصة بتأسيس المشروع أو إدارته أو تسويق منتجاته، كما أن إفتقار صاحب المؤسسة لبعض البيانات المهمة التي قد تساعد على إنشاء المؤسسة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، المستثمرون بحاجة إلى بيانات عن الأسواق والمنافسين والتصدير وكذا بيانات عن المصادر المناسبة لاستيراد المواد الخام وفنون التعامل مع الأزمات المالية والادارية، ... الخ.

المطلب الثاني: دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

قامت الجزائر بوضع العديد من الوكالات الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما خطت خطوات جد مشجعة لتعزيز التعاون الإقتصادي والمالي والتقني لدعم هذه المؤسسات من خلال تشجيع الشراكة مع شركات ومؤسسات أجنبية بهدف تحسين التقنيات التسييرية والفنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عمليات التكوين ونقل الخبرات الأجنبية .

أولا: الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد أقامت الجزائر على إنشاء مجموعة من الشبكات لدعم هذه المؤسسات ومن بينها:

- وكالة ترقية ودعم الإستثمار (APSI).
 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).
 - الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) والتي عوضت وكالة ترقية ودعم الإستثمار.
1. وكالة ترقية ودعم الإستثمار (APSI)

أنشأت وكالة ترقية ودعم الإستثمار في أكتوبر 1993 فهي عبارة عن جهاز حكومي ذو طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، كما تمارس هذه الوكالة نشاطها تحت وصاية رئيس الحكومة، حيث تتولى هذه الوكالة القيام بالمهام التالية¹:

¹ المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 319/94 المؤرخ في 17 أكتوبر 1994 المتضمن صلاحيات وتنظيم سير وكالة ترقية ودعم الإستثمار ودعمها ومتابعتها، ج. ر العدد 67 الصادر بتاريخ 19 أكتوبر 1994.

- متابعة الإستثمارات وترقيتها.
- تقييم الإستثمار وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الإمتيازات.
- التكفل بكل أو بعض النفقات بإنجاز الإستثمارات.
- منح الامتيازات المتعلقة بترقية الإستثمارات.
- مراقبة ومتابعة الإستثمارات لتتم في إطار الشروط والمواصفات المحددة.
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الانتاج والمواد الأولية.
- تقوم بتحديد المشاريع الهامة للإقتصاد الوطني الجزائري من حيث الحجم والتكنولوجيا المستعملة.

2. الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)

لقد اقدمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وضع إستراتيجية هدفها تطوير الإستثمار، وذلك بإنشاء هيئة حكومية جديدة تجمع بين مهام ووسائل وكالة ترقية ودعم الإستثمار (APSI)، و الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) وهي الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) وتتولى الوكالة في ميدان الإستثمارات والإتصال مع الهيئات والادارات المعنية بالمهام التالية¹:

- ✓ ضمان ترقية الإستثمارات وتطويرها ومتابعتها.
- ✓ إستقبال المستثمرين المقيمين أو غير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم.
- ✓ تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي.
- ✓ منح المزايا المرتبطة بالإستثمار.
- ✓ تسيير صندوق دعم الإستثمار.
- ✓ التأكد من احترام الإلتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

ولعل من أبرز أهداف الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار هو تقديم الدعم المالي للمستثمرين وذلك عن طريق التمويل والذي ينقسم إلى نوعين²:

¹ احمد رحموني، مرجع سابق، ص 94.

² المرجع نفسه، ص ص 96-98.

- التمويل الثنائي: في هذه الحالة تكون التركيبة المالية على النحو الآتي:
 - مساهمة صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتتغير نسبة هذه المساهمة حسب قيمة الإستثمار.
 - قرض بدون فائدة تقدمه الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار يمول من طرف الصندوق الوطني لدعم الإستثمار.
- التمويل الثلاثي: وتكون التركيبة المالية كما يلي:
 - المساهمة الشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويتغير حسب مستوى أو قيمة الإستثمار وموطنه ذلك أن المناطق الخاصة، تخصص لها الوكالة امتيازات خاصة عكس المناطق العادية وهذا حسب نص المادة رقم 10 من الأمر المتعلق بتطوير الإستثمار 2001.
 - قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة عن طريق صندوق دعم الإستثمار ويتغير هذا القرض حسب مستوى الإستثمار.

كما يستفيد مؤسسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تطوير الإستثمار من إعانات :

- ✓ الإعانات المالية: وهي عبارة عن قروض بدون فائدة تمنحها الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار عن طريق صندوق دعم الإستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ الإعانات الجبائية: تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إعانات جبائية وشبه جبائية حيث أن هذه الامتيازات تمنح لتشجيع المستثمرين وتحسين الوضعية المالية للمؤسسات، وتقدم هذه الإعانات على مرحلتين:
 - مرحلة تأسيس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
 - + تطبيق نسبة مخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار.
 - + الإعفاء من ضريبة الرسم على القيمة المضافة فيما يخص التجهيزات السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار.
 - + الإعفاء من دفع رسم نقل الملكية فيما يخص كل المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الإستثمار المعني.

✚ الإعفاء من حقوق التسجيل.

✚ الإعفاء من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الإستثمار.

- مرحلة انطلاق المشروع

بدا من إنطلاق المشروع ولفترة تتراوح ما بين 3 إلى 10 سنوات تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من عدة مزايا:

✚ الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات.

✚ الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الاجمالي.

✚ الإعفاء من الدفع الجزافي.

3. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

لقد وضعت الدولة جهاز تنظيمي بخلف جهاز إدماج وترقية الشباب محاولة منها تحقيق مالم يحققه بديله واعطت له جميع الصلاحيات اللازمة وهو جهاز وطني لدعم تشغيل الشباب ويحدد هذا الجهاز هدفين رئيسيين هما:

- خلق وتشغيل النشاطات والخدمات من طرف الشباب المستثمر.

- تشجيع كل أشكال الاجراءات والنشاطات الهادفة لترقية الشباب.

كما تتحصر الاهداف الرئيسية للوكالة في النقاط التالية¹:

- دعم وتشجيع وتوجيه الشباب لإنشاء مشاريعهم الإستثمارية والإجراءات الهادفة إلى ترقية ودعم تشغيل الشباب.

- تسيير تخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما على شكل قروض بدون فائدة وتخفيض نسبة الفائدة بالنسبة للقروض البنكية.

- إعلام أصحاب المشاريع بمختلف المساعدات والإمتيازات المتحصل عليها والمقدمة من طرف الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب.

¹ أحمد رحموني، مرجع سابق، ص 99.

يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تمارس كل نشاط يهدف إلى ايجاد الثروة وزيادتها على أن لا يكون نشاطها تجاريا وعليه يمكن وضع نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضمن الإطار التالي¹:

- الفلاحة: مركز جمع البقر وتوزيعه وتربيتها، تربية الدواجن، الفلاحة عامة...الخ.
- الصناعة: صناعة البسكويت، الحليب ومشتقاته، الانابيب، الخزف، الورق، مواد التنظيف...الخ.
- الخدمات: وكالات الإتصال، روضة، مكاتب محاماة، محاسبة، حلاقة، نقل بضائع...الخ.
- الصناعات التقليدية والحرفية: نجارة، ورشات ميكانيك، مخبزة، تركيب وتصليح عتاد...الخ.
- الصيد البحري: تصليح وصناعة قوراب الصيد، صناعة شبكات ومعدات صيد الاسماك.

أما بالنسبة للمزايا التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فحتى تتحقق أهداف الوكالة ويتم ذلك في أحسن الظروف قامت بتقديم إعانات مالية وجبائية للشباب المقاول من أجل تشجيعهم على القيام بالمشاريع الخاصة من جهة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

- التركيبات المالية:

إن المرسوم التنفيذي رقم 96-297 الصادر بتاريخ 8 سبتمبر 1996 يبين أشكال المساعدات المالية الممنوحة للشباب الذين يرغبون في الإستثمار وقد صيغت هذه المساعدات على ثلاثة أشكال²:

✓ **التمويل الذاتي:** في هذه الحالة يتكفل صاحب المؤسسة بتكاليف المشروع كلية وذلك عن طريق احضاره للحصص العينية، المادية والمعنوية، وبعد ذلك يتم تقديم الدعم له أو المساعدة بالإعانات الجبائية والشبه جبائية.

✓ **التمويل الثنائي:** في هذه الحالة تكون التركيبة المالية على الشكل التالي:

- المساهمة المالية حسب مستوى الإستثمار.
- المساهمة الشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويتغير حسب مستوى أو قيمة الإستثمار

- قرض بدون فائدة تمنحه المؤسسة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وفق جدول محدد.

¹ أحمد رحموني، مرجع سابق ، ص ص 100-102.

² المرجع نفسه، ص ص 103-108.

- ✓ التمويل الثلاثي: في صيغة التمويل الثلاثي تتشكل التركيبة المالية من:
 - المساهمة الشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويتغير حسب مستوى أو قيمة الإستثمار ومواطنه ذلك أن المناطق الخاصة، تخصص لها الوكالة امتيازات أكثر من تلك التي تقام في المناطق العادية وتتمثل هذه الإمتيازات الخاصة في:
 - قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ويتغير هذا القرض حسب مستوى الإستثمار.
 - نسبة القروض بدون فائدة تكون عالية، فيما تخفض نسبة الفوائد على القروض البنكية أكثر من المناطق العادية.
 - بالإضافة إلى المساهمة الذاتية ودعم الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب يستطيع أن يحصل صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من البنك على قرض بنكي ليكمل الإستثمار وتكون نسبة فائدة هذا القرض منخفضة حسب موطن الإستثمار.
 - الإعانات: ونجد هنا شكلين هما كما يلي:
 - ✓ الإعانات المالية: وتتمثل في:
 - قرض بدون فائدة وهي قروض طويلة المدى تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بواسطة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو معفى من دفع الفوائد.
 - تخفيض نسب الفوائد البنكية وفقا للمادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 69-234 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 يحدد معدل تخفيض نسبة قروض الإستثمارات التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية للشباب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 2 جويلية 1996. ونسبة التخفيض مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) نسب التخفيضات من معدل الفائدة

تخفيض معدل الفائدة		القطاعات المناطق
المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	
%75	%90	القطاعات الأولية
%50	%75	القطاعات الأخرى

المصدر: دليل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2000، ص 21

إذن لا يتحمل صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلا فارق نسبة الفائدة غير خاضع للتخفيض أما نسبة التخفيض المخصصة تدفع من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بطلب من المؤسسة الائتمانية وفقا للجدول الزمني المحدد للتسديد وبناء على تقديم وثائق الإثبات وهذا ما نصت عليه المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 97-97 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996.

كما تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من الامتيازات الجبائية والشبه جبائية حيث أن هذه الامتيازات الضريبية والشبه ضريبية تستعمل لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتدفق النقدي، وهذا حتى تسمح للمؤسسة من تسديد قروضها في أقصر الأجل.

أ-مرحلة إنشاء المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة

في بداية إنشاء المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة يستفيد أصحابها من:

✚ الإعفاء من ضريبة نقل الملكية بمقابل نسبة 8% من المكتسبات العقارية الحاصلة في إطار نشاط مؤسسة صناعية.

✚ الإعفاء من الضريبة الخاصة بالتسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.

✚ الإعفاء من رسم الضريبة العقارية على الممتلكات المبنية والبنائيات الإضافية لفترة تتراوح مدتها ما بين ثلاثة وستة سنوات ابتداء من تاريخ الإنجاز وهذا إذا كانت النشاطات تمارس في مناطق يجب ترقيتها.

✚ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات الموجهة لتحقيق عمليات خاضعة للرسم على القيمة المضافة غير مصنوعة في الجزائر.

✚ إستعمال نسبة مخفضة بـ:3% فيما يخص الرسم الجمركي للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في إنجاز الإستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير مصنوعة في الجزائر.
ب-مرحلة ممارسة النشاط:

بدأ من انطلاق النشاط ولفترة تتراوح ما بين 3 إلى 06 سنوات تستفيد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من:

✚ الإعفاء الكلي من الضريبة على ارباح الشركات.

✚ الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الاجمالي.

✚ الإعفاء من الدفع الجزافي.

✚ الاستفادة من دعم اشتراك أرباب العمل بنسبة 7% بالنسبة للأجور المدفوعة للعمال المستخدمين بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة عوضا عن النسبة المحددة بالقوانين التشريعية المتعلقة بالضمان الإجتماعي.

كما توجد علاوة خاصة بالمشاريع ذات الميزة التكنولوجية إذا كان المشروع يخص نشاط تقني مبتكر بصفة خاصة، فالوكالة تتسب لأصحاب المشاريع علاوة تستطيع أن تصل إلى 10% من تكلفة المشروع، ويتغير مبلغها حسب أهمية المشروع ومحتواه التكنولوجي وكذا أثره في الاقتصاد المحلي والوطني.

إن الإعانات والتمويلات التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ضرورية جدا خاصة أن المستفيد الأول منها هم الشباب باعتبار مواردهم المالية والمادية محدودة وكذا ضعف خبراتهم في الميادين العملية، وتهدف هذه الإعانات إلى تشجيع الشباب من أجل إقامة مشاريعهم الخاصة، وتجسيد أفكارهم في الواقع، كما تهدف أيضا إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لكن نلاحظ أن التمويل الثلاثي هو المسيطر بكثرة من حيث الإعانات المقدمة، إذ أن رغم انخفاض نسبة الفائدة إلا أنها تعتبر عائق في حالة ما إذا لم يسير المشروع كما يراد أن يكون مما يضع الشباب في أزمة مالية عند حضور آجال التسديد.

4. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME

تم إنشاء هذه الوكالة في ماي 2005 فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، ومن مهامها¹:

- وضع استراتيجية قطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيز التنفيذ وضمان متابعته.
- ترقية الخبرة والاستشارة فيما يخص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم فعالية تنفيذ البرنامج واقتراح التعديلات اللازمة.
- متابعة المؤسسة من حيث الانشاء، تغيير النشاط أو التخلي عن النشاط.
- ترقية البحث في مجال الاعلام والاتصال.
- جمع واستغلال ونشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التنسيق مع الهيئات المعنية فيما يتعلق بمختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم الدعم التقني والتكنولوجي للمستثمرين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إلا أن المشرع ومن خلال التعديل الجديد فقد تم إنشاء وكالة تعمل على تنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص حيث تسهر على تطبيق سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الانشاء والانماء والديمومة، وطذا تحسين النوعية والجودة وترقية الابتكار ودعم المهارات والقدرات المتعلقة بتسيير هذه المؤسسات.

كما تم انشاء هيكل محلية تابعة للوكالة بعدما كانت في القانون القديم مركز تابع للوزارة حيث تتمثل فيما يلي:

✚ مراكز دعم واستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهدف الى دعم انشاء هذه المؤسسات وانماءها وديمومتها وكذا دعم مراقبيها.

✚ مشاتل المؤسسات المكلفة بدعم المؤسسات الناشئة واحتضانها.

¹ وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا:التعاون الدولي في مجال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

أ. التعاون الجزائري الأوروبي

❖ برنامج ميديا MEDA: أو ما يعرف ببرنامج الإتحاد الأوروبي للمعونة والتعاون وهو اتفاق تحت اطار وباسم الشراكة الأورومتوسطية والذي يعود إلى 1995 تنفيذا لاتفاقية برشلونة لبناء علاقة الإتحاد الأوروبي بالدول المتوسطية وذلك لغرض دعم الاصلاحات الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية وتحسين الاطار القانوني والسعي إلى تحقيق الحكم الرشيد (la bonne gouvernance)، ومنه فإن ميديا عبارة عن برنامج تعاون ثنائي بين الجزائر والإتحاد الأوروبي في اطار الشراكة الأورومتوسطية فقد تم اعتماد إجراءات جديدة للتمويل بموجب هذا البرنامج وذلك من أجل تحسين المستوى التنافسي للقطاع عن طريق دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها بهدف تمكينها من التأقلم مع متطلبات السوق¹.

تم توزيع مساعدات برنامج ميديا خلال فترتين الأولى "برنامج ميديا1" خلال الفترة 1995-1999 حيث جاء البرنامج بغلاف مالي 3.4 مليار أورو أما الثانية " برنامج ميديا2" خلال الفترة 2000-2006 بغلاف مالي قدره 5.4 مليار أورو²، وقد غطى برنامج ميديا في الجزائر أربعة محاور هي³:

- تنمية القطاع الخاص: تم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبلغ 57 مليون أورو.
- تحديث القطاع المالي بمبلغ 23 مليون أورو.
- دعم الخوصصة وإعادة هيكلة الصناعة مبلغ 38 مليون أورو.
- دعم الإصلاحات الاقتصادية: تسهيل التعديل الهيكلي مبلغ 125 مليون أورو منها 30 مليون في اطار ميديا.
- التوازن الإجتماعي والإقتصادي والبيئي وتمثل بمبلغ 480 مليون أورو في شكل قروض من طرف البنك الأوروبي للإستثمار تمثلت تدخلاته في مجالات الكافة (انبوب الغاز بين الجزائر

¹ بن عبد العزيز فاطمة، منصور حمودي، تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضمن برنامج ميديا، الملتقى الوطني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 13-14 افريل 2008، ص 12.

² Mohamed lynda, D.Kheldi mokhtar, Partenariat Algérie- union européenne et mise à niveau des entreprises algérienne, cooloque Economie Mediterranée monde arabe : le partenariat euro-méditerranéen : construction régional on dilution dans la mondialisation, 26-27 mai 2006, université Galatasary, Istabul-Turquie, p 8.

³ بودرامه مصطفى، الاثار المحتملة للشراكة الأورومتوسطية على الصناعة في الجزائر، الملتقى الدولي: اثار وانعطاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطنبول، 13-14 نوفمبر 2006، ص 4.

وأوروبا والكهرباء والنقل والسدود والبيئة) وقروض بفوائد ميسرة من طرف البنك الأوروبي للإستثمار موجهة لتقليل التلوث الصناعي بمبلغ 1.075 مليون أورو.

- دعم للمنظمات الغير حكومية والجمعيات بمبلغ 5 مليون أورو.

أما بالنسبة لبرنامج ميدا 2 في الفترة 2000-2006، فمنذ سنة 2004 " تبنت الحكومة الجزائرية مشروعا خاصا لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع الإتحاد الأوربي في إطار برنامج الشراكة الهدف منها إنشاء منطقة تجارة حرة بين الجزائر والإتحاد الأوربي في سنة 2017، ولقد قدم الإتحاد الأوربي نحو 57 مليون أورو لإعادة تأهيلها، وانطلاقا من هدفه الأساسي المتمثل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق دعمها وترقيتها حيث تم ترقية 350 مؤسسة مع العلم أن المؤسسات التي تم دعمها تتمتع بمؤهلات وخصوصيات ترتبط بالأداء الاقتصادي، ومستوى التشغيل، إضافة إلى مؤسسات الهضاب العليا، والجنوب لمنع هجرة الحرفيين في تلك المناطق، إضافة إلى المؤسسات التي تملك قدرات تصديرية عالية لمنتجاتها للأسواق الخارجية، حيث ان البرنامج يشمل المؤسسات التي تشغل 10 اشخاص فما فوق، ويتضح أن برنامج تأهيل المؤسسات يعد بطيئا جدا حيث لم يعط الكثير من المؤسسات"¹.

ويمكن توضيح معطيات تمويل البرنامج فيما يخص التعهدات والمدفوعات لمختلف السنوات امتداد كل برنامج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تمويل برنامج ميدا (الوحدة مليون أورو)

برنامج ميدا 2 (2006-2000)			برنامج ميدا 1 (1995-1999)		
المدفوعات	التعهدات	السنة	المدفوعات	التعهدات	السنة
315.3	568.7	2000	50	173	1995
317.8	603.3	2001	155	370	1996
451.4	611.6	2002	207.8	911	1997

¹ بودرامه مصطفى، مرجع سابق، ص 5.

244.6	600.4	2003	222.2	809	1998
801.1	697.6	2004	240.3	797	1999
781.6	734	2005			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: بودرمة مصطفى، الاثار المحتملة للشراكة الاورومتوسطية على الصناعة في الجزائر، الملتقى الدولي: اثار وانعطاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 13-14 نوفمبر 2006، ص 5.

يلاحظ من خلال الجدول أن المبالغ المدفوعة في تزايد أي أن نسبة المدفوعات مقارنة مع التعهدات ضعيفة إلا أنه ومن خلال برنامج ميدا 2 من سنة 2000 إلى 2006 فإن نسبة هذه المبالغ تبدأ في الارتفاع، وإذا تفحصنا هذا البرنامج بدقة فنحن نرى بأنه طغت عليه التعهدات إلى حد كبير أكبر من التنفيذ، وهذا راجع إلى ثقل الاجراءات البيروقراطية الأوروبية وإلى طول فترة تنفيذ المشاريع التي تتراوح بين 2-8 سنوات حسب طبيعة كل مشروع.

كما يمكن متابعة تعهدات هذا البرنامج وتوزيع مبالغه على الدول من برنامج ميدا 1 1995-1999 وبرنامج ميدا 2 2000-2006 وذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): حصة بعض الدول في اطار برنامج ميدا 1 وميدا 2

البرنامج	الدولة	الجزائر	فلسطين	مصر	الاردن	لبنان	المغرب	سوريا	تونس
1	المدفوعات	30.2	54	157.1	108.4	1.2	127.6	0	168
	التعهدات	232.8	356.3	353.5	204.4	73.7	677.1	135.7	328.6
2	المدفوعات	74.7	327.6	360.1	242.6	103.4	443	39	317.7
	التعهدات	396.8	461.3	1039.5	458.4	255.7	1333.1		756.6
الاجمالي	المدفوعات	104.9	381.6	517.2	351	104.6	570.6	39	485.7
	التعهدات								

المصدر: من اعداد الباحثة بتصرف من المرجع: الطاهر هارون، عادل بلجيل، المساعدات المالية في اطار برنامج ميذا و phare لماذا الاختلاف؟، مداخلة مقدمة ضمن فعالية الملتقى الدولي: اثار وانعطاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 13-14 نوفمبر 2006، ص 4.

من خلال الجدول نلاحظ ان حجم المبالغ الممنوحة في اطار برنامج ميذا2 أكبر من تلك التي منحت في إطار برنامج ميذا1 ، حيث إرتفع المبلغ من حوالي 3 مليار يورو ونصف إلى أكثر من 5 مليار يورو، كما تجدر الإشارة إلى أن نسب إستهلاك هذه الأموال خلال هذه المرحلة قد إرتفعت عن سابقتها، فعلى سبيل المثال نجد أن نسب الإستهلاك لكل من الجزائر والمغرب وتونس قد بلغت على التوالي 40% و 80% و 89%¹.

❖ الشركة المالية الجزائرية الأوروبية (Finalep) (financière algéro-européenne)

(de participation) : كما يشير اسمها هي شركة مختلطة جزائرية أوروبية للمشاركة برأس مال قدره 73.750.000 دينار جزائري عند نشأتها في 30 أفريل 1991 بين بنوك جزائرية (بنك التنمية المحلية 40% القرض الشعبي الجزائري 20%) إلى جانب الوكالة الفرنسية للتنمية بنسبة 40% كأول المساهمين الأوروبيين، وقد تم الاتفاق على إعطاء الشركة الصبغة القانونية، لينظم بعدها البنك الأوروبي للاستثمار سنة 2002 ليصل رأسمالها حينها إلى 159.750.000 (وتتحول النسب كما يلي² :

- بنك التنمية المحلية BDL بنسبة 40% والقرض الشعبي الجزائري CPA بنسبة 20% .
 - الوكالة الفرنسية للتنمية AFD بنسبة 28.74% والبنك الأوروبي للاستثمار BEI 11.26%
- تمثل مهمة الشركة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمشاركة الجزائرية-الأوروبية في كل مجالات النشاط الاقتصادي وذلك بالتدخل في:

- إنجاز دراسات ذات مردودية و خصوصية المؤسسات.

¹ الطاهر هارون، عادل بلجيل، المساعدات المالية في اطار برنامج ميذا و phare لماذا الاختلاف؟، مداخلة مقدمة ضمن فعالية الملتقى الدولي: اثار وانعطاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 13-14 نوفمبر 2006، ص 4.

² دادن عبد الغاني، غربي هشام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: من المرافقة الدولية الى المرافقة الوطنية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 18-19 افريل 2012، ص ص 3-5.

- البحث عن مصادر تمويل المشاريع ودعم تأسيس وتنمية المؤسسات.
- تقديم دراسات تقنية اقتصادية (لهندسة التركيبية المالية).
- وضع قروض على شكل حسابات جارية وسندات قابلة للتحويل.

هذه الشركة، تخضع لحكم داخلي خاص يضمن تغطية و توزيع الأخطار، إن مجموع المساهمات في رأس المال الخاص لا يتجاوز 80% من رأس المال الشركة.

❖ شركة الخدمات المالية و الإستثمار: (La SOFIN) : هذه الشركة وعلى غرار الشركة المالية (FINALEP) هي شركة مالية مختلطة، ورأسمالها تملكه شركة الإستثمار والتحويل الجزائرية (IFA) وأحد أكبر البنوك التجارية الأوروبية تهدف (La SOFIN) إلى تقديم خدمات مالية تتعلق ب¹ :

- إعداد الدراسات التقنية والإقتصادية للمشاريع الصناعية لفائدة المتعاملين الجزائريين أو الأجانب.
- تطوير الشراكة الصناعية (Partenariat industriel) بين الجزائر والمجموعة الأوروبية .

❖ الوكالة الفرنسية للتنمية **AGENCE FRANCAISE DE DEVELOPEMENT** : هي مؤسسة مالية متخصصة في المساعدة على تطوير وتأهيل المؤسسات الاقتصادية وهي تمثل محور وقوام الشراكة الفرنسية مع الخارج وخاصة دول جنوب المتوسط وغرب أفريقيا ودول جنوب شرق آسيا والمحيط الهادي وجزر الكاريبي وهي مؤسسة عمومية فرنسية ذات طابع صناعي تجاري تخضع للقانون المصرفي الفرنسي والأوروبي وهي ممثلة في الجزائر من 1967 إلى غاية 1991 ، ثم دخلت للجزائر كعمول للعديد من المشاريع التنموية نحدد أهمها في ² :

- تسهيل تمويل الإستثمارات الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة .
- المساهمة في ترميم السكنات المتضررة من زلزال 21 ماي 2003 بمساهمة البنك الدولي .

¹ دادن عبد الغاني، غرابي هشام، مرجع سابق ، ص 5.
² المرجع نفسه، ص ص 7-8.

- ضمان على المدى المتوسط تزويد العاصمة بالماء بتمويل هياكل التحويل بين السدود وشبكة المياه الصالحة للشرب، بمساهمة البنك الأوروبي للاستثمار BEI .
- تمويل أربعة مشاريع تنموية على شكل قروض ما قيمته 111.5 مليون أورو منها 1.5 مليون أورو في شكل إعانة لإقامة دراسات تحضيرية لالتزاماتها .
- وضعت AFD ما يسمى بمركز الدراسات الاقتصادية والمالية والمصرفية CEFEB تحت تصرف الشركاء ، حيث يقوم بخدمات لصالح الإطارات التي تحوز على تجربة مهنية وتتطلع إلى تعميق معارفها في الميادين الاقتصادية والمالية ، وقد وصل عدد المتربصين الجزائريين لدى المركز أكثر من 135 متربص .
- دعم السياسات الهيكلية القطاعية للدولة بخبرتها ومساعدتها التقنية بالإضافة إلى موارد تمويل الإستثمار ، لتقادي تبعث مجهوداتها والحصول على أثر ملموس للسياسات المطبقة .
- ترقية وتطوير القطاع الخاص لتحضيره لمرحلة الإنفتاح على اقتصاد السوق، ومنح القروض للبنوك وتعبئة الإدخار لتحسين مساهمات القطاع البنكي .
- تمويل القرض الشعبي الجزائري بقرض قيمته 15 مليون أورو، ليوجه لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأربع قطاعات تنموية كالزراعة والتغذية والأشغال العمومية والبناء، ساهمت في خلق 358 منصب شغل .

❖ البنك الإيطالي MEDIO CREDITO CENTRAL

حيث يوجد خط قرض بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والبنك الإيطالي حيث يسمح هذا الأخير بمنح قرض لبنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية بمبلغ 52.500.000.000 ليرة إيطالية (271.139.87.20) أورو وذلك بالشروط التالية¹:

- مدة التمويل تتراوح بين 5 إلى 7 سنوات .
- يخص هذا القرض تمويل السلع والخدمات لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

¹دادن عبد الغاني، غرابي هشام، مرجع سابق، ص ص 8-9.

- تكون عملية التسديد بالأورو .

ويهدف هذا الاتفاق إلى :

- الحيازة على التجهيزات الإيطالية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .
- التحويل التكنولوجي والتكوين والمساعدة التقنية .

ويمول القرض 35 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، سمحت بخلق 1000 منصب شغل . وقد استفاد من التمويل 10 مشاريع سنة 2002 و 23 مشروع سنة 2003 و 2 مشروع سنة 2004 وما يلاحظ عنها أن المشاريع متنوعة القطاعات الزراعية والصناعية ومنتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، وتوزعت مناصب الشغل عبر القطاعات كما يلي :

456 منصب شغل للقطاع الصناعي .

449 منصب شغل لقطاع الصناعة الزراعية .

93 منصب شغل للقطاع الزراعي .

❖ التعاون الجزائري الالمانى (برنامج التكوين والاستشارة GTZ)

تم صياغة هذا البرنامج لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالتعاون بين دولة المانيا ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا في اطار الشراكة التقنية الجزائرية الالمانية.

وينشط برنامج الهيئة الالمانية للتعاون التقني في الجزائر في أربعة مجالات هي¹:

- السكن والعمران

دعم هذا القطاع يكمن في تشجيع خلق واستعمال المساحات كأداة أساسية لتحرير سوق العقار و تكييف بحوث أكبر مع المتطلبات الجديدة للسكن والعمران، بالإضافة إلى انطلاق عملية إعادة تهيئة المجمعات السكنية وفقا لاقتراحات المواطنين وذلك وفق ضوابط قانونية.

¹ منير نوري، اثر الشراكة الاوروجزائري على تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، افريل 2006، جامعة الشلف، ص 877.

-الفلاحة والصيد البحري

مستشاري البرنامج يرافقون التحول الحاصل في القطاع الفلاحي والإنتاجي الموجه للنشاط التجاري والخصوصية، بالإضافة إلى إدخال نظام موجه لتقييم موارد الصيد في الجزائر.

- حماية المحيط وتسيير الموارد المائية:

يمثل أولوية البرنامج الألماني ويهدف هذا البرنامج إلى تقوية الطاقات المؤسسية في مجال المحيط على المستوى البلدي والجهوي والوطني، لخلق إطار للقانون الإداري ووضع أنظمة للمراقبة والإعلام خاصة بالمحيط، لاستخلاص إجراءات وأدوات جديدة، وهي استشارة لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المحيط وتحليل أثار المحيط على المستوى المحلي، كما أن البرنامج القطاعي الخاص بالمياه يرمي إلى مساعدة المساهمين في وضع السياسة الجديدة للمياه في الجزائر.

-ترقية النشاط الاقتصادي والشغل:

يهتم خصوصا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات عديدة بانفتاح السوق الوطنية، والهدف هو تطوير هذا القطاع من خلال نشاطات التكوين المستمر والاستشارة الموجهة لمراكز الترقية التجارية المحلية وبواسطة الجمعيات المهنية للحد من ظاهرة البطالة المرتفعة في أوساط الشباب، بالإضافة إلى توجيه النظام الجزائري الخاص بالتكوين المهني الهادف إلى التعرف أكثر وبدقة على احتياجات المؤسسات.

❖ برنامج تنمية وتطوير بورصات معالجة المعلومات

في إطار المشروع الأورومتوسطي اقترحت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا يخص إنشاء بورصة أورومتوسطية للتعاون ومعالجة المعلومات بهدف ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص توفير وتبادل المعطيات ذات الطابع الاقتصادي في إطار تدعيم التعاون الاقتصادي بين بلدان البحر الأبيض المتوسط، ومن شأن هذه البورصة أن تتقدم على شكل موقع على شبكة الانترنت يحتوي على جميع المعلومات الاقتصادية الخاصة بوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دولة من دول البحر الأبيض المتوسط، وفي إطار هذا البرنامج تم إنشاء أربع بورصات لمعالجة المعلومات على مستوى التراب الوطني (شرق، غرب، وسط، جنوب)، حيث تتمثل مهمتها في توفير

المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الجهات من الوطن، وتم إنشاء هذه البورصات على شكل تعاونيات حيث تمثل بورصات معالجة المعطيات والتعاون (BSTP) فضاءات وسيطية للمعلومات ومؤشرا هاما لتنمية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي إذن جمعية ذات غرض غير ربحي وتتكون من مؤسسات عمومية وخاصة، إضافة إلى دعم السلطات العامة ومساهمة الهيئات المتخصصة بأشكالها المختلفة، وتغطي نشاطات البورصة القطاعات التالية : صناعة الحديد وإستخراج المعادن، الميكانيك، الكهرباء والالكترونيات، صناعة البلاستيك والمطاط، صناعة النسيج والجلود، وندج البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة مركزا لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وبنك معلومات وهي بمثابة وسيلة تنظيم عروض وطلبات المناولة والمنتجات وهي زيادة على ذلك وسيلة لتقديم المساعدة في مابين الشركاء¹.

ب. التعاون الجزائري الكندي والجنوب افريقي والكوري

قسم كالأتي²:

❖ التعاون الجزائري الكندي

في إطار صندوق تطوير القطاع الخاص، تم تخصيص غلاف مالي قدره 10 ملايين دولار كندي من طرف هذا الشريك من أجل تسهيل التعرف المتبادل على القطاعات الخاصة الجزائرية والكندية، وكذا دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال بتمكينه من الحصول على المهارة والخبرة الكندية من أجل تحسين إنتاجه، بالإضافة إلى تشجيع عملية تخفيف العراقيل التي تعترض توسيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهكذا فمنذ وضع هذا الغلاف المالي فقد تم تجسيد 72 عملية :

- 60 عملية خصت المؤسسات في كل القطاعات لإكتساب الخبرة والمساعدة التقنية والتكوين وكذا الاستشارات في مجال التنظيم والتسيير مع التركيز أكثر على قطاع الصناعات الغذائية.
- 10 عمليات خصت المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والإقتصادي كلجنة مراقبة أعمال البورصة ووكالة ترقية ودعم الإستثمارات ومتابعتها وبورصة التنمية والشراكة.

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص ص 878-879.

² دادن عبد الغاني، غربوي هشام، مرجع سابق، ص ص 12-13.

- 02 عملية خصت علاقات العمل للمقاولين الإقتصاديين لكلي البلدين.

❖ التعاون الجزائري- الجنوب افريقي

في إطار اللجنة المختلطة الجزائرية الجنوب الإفريقية الأولى تم تسجيل أعمال تأهيل تقني وتسييري تخص فروع الرخام والصناعة المنجمية وكذا إنجاز دراسة من أجل وضع نظام إعلامي اقتصادي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع هذا الشريك.

وتجدر الإشارة إلا أنه فيما يخص الجانب المالي لترقية وتطوير الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تسجيل خط قرص خاص لهذا القطاع خلال انعقاد اللجنة المختلطة الأولى مع الطرف الجنوب الإفريقي.

إلى جانب هذا فقد تم تنظيم العديد من الملتقيات مع الأطراف الإيطالية والمصرية والصينية والفيتنامية والهندية والجنوب إفريقية دارت كلها حول محاور متصلة ومتعلقة بالتجارب الأجنبية في ميدان التسيير وتقنيات التصدير وتحسين نوعية المنتج والتصميم والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا عبر مختلف جهات الوطن.

❖ التعاون الجزائري-الكوري

بعد انعقاد الدورة الثامنة لهيئة التعاون الجزائري الكوري (تاسك فورس) والتي ترأسها وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونائب الوزير الكوري للاقتصاد والمعرفة في 2011، تم إبرام اتفاقية التعاون الثنائي من أجل التطوير التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال تكثيف شبكة المناولة والتأهيل التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الإبداع وأساليب الابتكار .

كما وضع الوزير الكوري بأن اتفاقية الدعم هذه جاءت بعد وصول حجم المبادلات التجارية بين الجزائر وكوريا إلى 2.4 مليار دولار وإشادة بالتجربة الكورية في الجزائر بخصوص المزرعة النموذجية لتربية الجمبري والتي شهدت نجاحا كبيرا وكذا مصانع الأجهزة الكهرومنزلية، كما تم الاتفاق على إرسال وفد إلى الجزائر للبحث في إمكانية إنشاء مصنع للسيارات الكورية، وطالب بإيجاد إطار تشريعي يكفل عمليات الدعم والتأهيل التي ستباشرها كوريا في الجزائر، ووفقا للعرضة كذلك تم

الاتفاق على إنشاء صندوق جزائري كوري للتعاون في المجال الصناعي وإنجاز المراكز الجزائرية الكورية من أجل تطوير التكنولوجيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى وجه أدق المؤسسات التي تعمل في مجال معالجة المياه والنفايات المنزلية والصناعية والصناعات الغذائية و الميكانيكا والإلكترونيك والطاقات المتجددة .

المطلب الثالث: ماهية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن عملية التأهيل أصبحت ضرورة حتمية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها في مستوى واحد مع مثيلاتها في العالم، وهذا ما تم التطرق اليه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم التأهيل

1. تعريف التأهيل

ظهر مفهوم تأهيل المؤسسات بداية كجزء من تدابير دعم وادماج البرتغال بالتكتل الأوروبي حيث عرف البرتغال في فترة الثمانينات من القرن الماضي سياسة إعادة الهيكلة ومواجهة العولمة وانضمامها إلى الإتحاد الأوروبي حيث تميز قطاعها الصناعي بضعف البنية، انتاجية ضعيفة، مؤسسات غير مؤهلة، ومن أجل هذا كان من الضروري مواجهة التطورات الحاصلة فأقدمت إلى إستخدام التأهيل سنة 1988 تحت غطاء البرنامج الإستراتيجي لتحديث الاقتصاد البرتغالي. ولقد حقق هذا البرنامج نتائج ايجابية أدت إلى ظهور قطاعات صناعية جديدة وتطوير أنشطة ذات قيمة مضافة عالية وخلق فرص عمل¹ مما حفز الإتحاد الأوروبي لوضع برامج مماثلة.

وقد ظهرت عدة تعاريف لمصطلح التأهيل حيث عرفته ONUDI على أنه عبارة عن مجموعة برامج موضوعة خصيصا للدول النامية والتي هي في مرحلة إنتقال لغرض تسهيل اندماجها ضمن الإقتصاد الدولي الجديد وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، وبعدها طورت مفهومه خلال السنوات الاخيرة

¹ Marniesse sarah, Evilipak Ewa, Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Agence française de développement, paris, 2003, p p 147-148.

ليصبح يعني الإجراءات المستمرة والتي تهدف إلى تحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر¹.

كما يعرف على أنه " مجموع الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة للرفع من قدرتها التنافسية وتحسين أدائها بمقارنة النتائج الهيكلية لها مع منافسيها والمؤسسات الأخرى من نفس القطاع حتى تؤمن استمرارها وديمومتها"².

ان التأهيل يهدف إلى تحسين الوضع الحالي للمؤسسة من حيث التسيير وجودة المنتجات وذلك من أجل تحقيق شروط البقاء والتصدي في وجه المنافسة، فهو بتالي ليس برنامجا استثماريا بالمفهوم الكلاسيكي، ولا برنامج انقاذ، وإنما هي عبارة عن " عمليات التحسين المستمر التي تسعى إلى ترقية مستويات القوة ومعالجة نقاط الضعف والقصور"³.

كما يعبر التأهيل عن مجموعة من الإجراءات الملوسة والغير ملموسة والتي وضعت لرفع أداء المنافسة لدى المؤسسة⁴.

وينظر إليه على أنه عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات كبيرة في المؤسسة ومحيطها الكلي بهدف:

- جعلها أكثر تنافسية من حيث السعر ونوعية المنتجات
- تحضيرها وتكييفها مع متطلبات التبادل التجاري الحر.
- جعلها قادرة على متابعة التغييرات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في الأسواق.

¹ Mohameh Bouhaba, la problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie : colloques international algérie : cinquante ans d'expériences de développement étatéconomique, 8-9/12/2012, p3.

² Abdelhak Lmri, la mise à niveau- enjeux et pratique des entreprises Algérienne, Revue des sciences commercial et de gestion , N2, juillet 2003, Alger p 203.

³ Mustapha Hassen-Bey, entreprise algérienne : gestion , mise à niveau et performance économique, Taha éditions , Alger,2006, p 123.

⁴ Imen Benziane, Ouafia Tedjani, Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage , revue recherches économiques et managériale, université Mohamed Khider BISKRA, N5, juin 2009, p 50.

إن عملية التأهيل تعتبر بمثابة مرحلة انتقال للمؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ولكي تصبح منافسة لنظيرتها في العالم¹.

2. اهداف التأهيل:

يتمثل الهدف الرئيسي من عملية التأهيل في استمرارية وبقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الحفاظ على حصتها في السوق الداخلية والدخول إلى الأسواق الخارجية لاسيما الأسواق الأوروبية، ويمكن تقسيم أهداف برنامج التأهيل حسب مستوى تحديدها، والجهات المتدخلة في تنفيذ البرنامج كمايلي:

❖ الأهداف العامة

من بين الأهداف العامة التي تسعى الحكومة الوصول إليها مايلي²:

- تطوير المحيط الصناعي والتنظيمي للمؤسسة، لتعظيم قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية، لأن تغيرات المحيط قد تؤدي إلى إحداث تغير في أهداف المؤسسة ومواردها، وهذا ما يتطلب منها إصدار ردود فعل سريعة ضد التهديدات التي يحملها المحيط.
- تعزيز وتدعيم قدرات هياكل الدعم، حتى تضمن تقديم خدمات فعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب لإحتياجاتها في ظل المحيط التنافسي الجديد.
- تشجيع تطوير الصناعات التنافسية وذلك بتحديد الصناعات التي تمتلك فيها الجائر ميزة نسبية، والعمل على تشجيعها وتحسين تنافسيتها لتعظيم الإستفادة من مزايا التحرير التجاري.
- تحسين تنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية وذلك بتطوير وسائل التأهيل وأنظمة الإنتاج فيها وتعزيز قدرتها التعزيزية، وتحسين جودة منتجاتها وجعلها أكثر قدرة على التأقلم مع المعايير الدولية.

¹قوريش نصيرة، اليات واجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل 2006، جامعة الشلف، ص 1048.

² لطرش ذهبية، استراتيجيات ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الكلي والجزئي لتعظيم مكايب الشراكة الأوروبية، المؤتمر الدولي: اثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص 3.

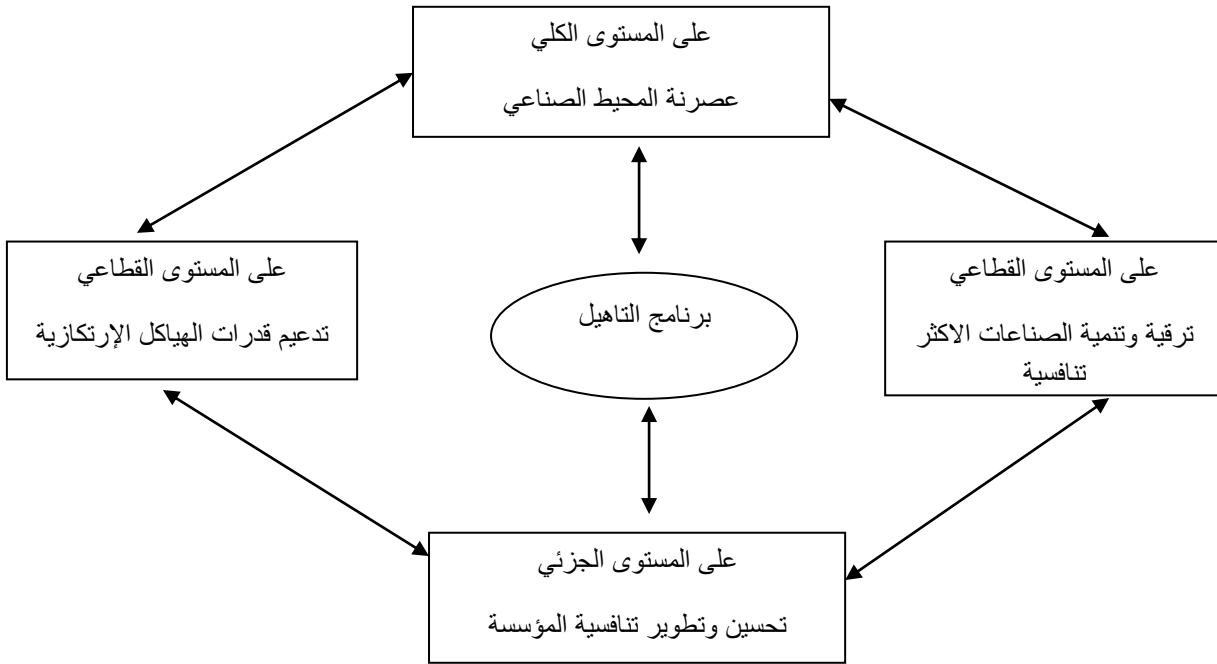
❖ الأهداف المحددة على مستوى الهيئات المتدخلة في تنفيذ برنامج التأهيل

يهدف هذا البرنامج إلى تحقيق جملة من النقاط وعلى مستويات مختلفة¹:

- على المستوى الكلي: الحكومة ووزارة الصناعة والمناجم
- على المستوى القطاعي: منفذي الحكم، الوسطاء المحليين، القطاعات التقنية، التكنولوجية.
- على المستوى الجزئي: المؤسسات التي تبدي إرادة الاستفادة من البرنامج.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (18) أهداف برنامج التأهيل



Source : Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide methodologique, ministère de l'industrie et ONUDI, Alger, 2003, p 74.

من خلال الشكل يتضح الهدف²:

¹ Bu.umc.edu.dz/thèse/economie/ABOU3083.PDF

²ibid

- أ- على المستوى الكلي :عصرنة المحيط الصناعي بما يتناسب والمطلوب دوليا يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات والتي تهدف إلى البحث عن مصادر القدرة التنافسية على المستوى الكلي في النقاط الرئيسية التالية:
- إعداد سياسات صناعية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث وهذا طبعا بالتعاون مع الأقسام القطاعية الأخرى مع الأخذ بالحسبان الفرص المتاحة من القدرات الوطنية والدولية.
- وضع قيد التنفيذ آليات وتوجيهات تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية الخوض في العمليات الإقتصادية على المستوى القطاعي والجزئي.
- وضع قيد التنفيذ برنامجا لتأهيل المؤسسات ومحيطها.
- وضع قيد التنفيذ برنامجا تحسيسيا واتصاليا من أجل تسهيل عملية تأهيل المؤسسات الصناعية وجعلها مفهومة بالنسبة للمتعاملين الاقتصاديين مع الإشارة بوضوح إلى الممثلين والوسائل المتوفرة للمؤسسات.

بصفة عامة يتوجب على الدولة الجزائرية المبادرة بمجموعة من التعديلات والتغييرات على المحيط الذي تنشط فيها المؤسسات حتى تتمكن من مسايرة الظروف الجديدة والمنافسة العالمية التي تساهم في تأهيل المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية.

ب-الهدف على المستوى القطاعي: تدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم ودفع الصناعات المتنافسة كما وأن نجاح برنامج تأهيل المؤسسات مرهونا بمدى قوة وقدرة هياكل الأطراف المساهمة في تقديم الدعم عند التنفيذ من أجل ضمان وترقية وتطوير صناعة تنافسية قوية، من هذا المنطلق نجد بأن هدف برنامج تأهيل المؤسسات على المستوى القطاعي يكمن في تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يسمح بتحسين المنافسة بين المؤسسات ويتعلق الأمر أساسا بـ :

- جمعيات أرباب العمل والجمعيات المهنية في القطاع الصناعي .
- هيئات شبه عمومية مثل مدارس ومعاهد التكوين في الإدارة
- البنوك والمؤسسات المالية، تعتبر المرفق المالي للمؤسسات، حيث يجب أن تكون مسخرة لمساعدة ومرافقة المؤسسات المعنية بالتأهيل.
- معاهد ومراكز المصادر التكنولوجية والتجارية.

- منظمات ومراكز التكوين المتخصصة، وهي مكلفة بإعداد إطار تو تكوينهم في الميدان الصناعي وذلك لجعلهم مكونين وفقا لمتطلبات اقتصاد السوق.

ج- الهدف على المستوى الجزئي: إن أهداف برنامج التأهيل على هذا المستوى تتجسد في:

- رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحافظة على حصتها في السوق الداخلية كمرحلة أولى واقتحام السوق الخارجية في المرحلة الثانية.
- العمل على تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل التحكم في التكاليف و تشخيص المجالات ذات القدرات العالية.
- يهدف هذا البرنامج إلى الحفاظ على مناصب الشغل الحالية من جهة زيادة فرص العمل فيها لتخفيض نسبة البطالة من جهة أخرى .

3. شروط نجاح عملية التأهيل:

يجب الاخذ بعين الاعتبار بأن التأهيل عمل ينبغي تنفيذه وفقا لمعايير مدروسة ومحكمة تساعد على نجاحه ومن اهم الشروط الواجب توافرها لضمان هذا لانجاح حسب منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية هي¹:

- وجود فترات انتقالية ضرورية من اجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي في التكيف مع الانفتاح الكلي على السوق.
- لتفادي اثر التفكك الصناعي يجب ان تقوم الدولة بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من اجل ايجاد اجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة.
- حث كل مؤسسة على بذل جهود التكيف اللازم والالتزام ببرنامج التأهيل مستوى ادنى من التناقض والعمل من اجل الحفاظ عليه.

4. انواع التأهيل: توجد خمسة انواع من التأهيل²:

¹ يحي حسين ادريس، قياس فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص 11.

² قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص ص 1052-1053.

أ- تأهيل النظام القانوني والتشريعي

بدا الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح بصدرالقوانين التالية:

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن تعريفا لمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطرق إنشائها وسبل دعم وتأهيلها . وعرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب هذا القانون بأنها مؤسسات إنتاجا لسلع والخدمات وتستوفي معايير الإستقلالية وتشغل من 1 إلى 250 عامل.

ولتذليل الصعوبات والعراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أسندت لها المهام التالية:

- ✓ تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ جمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التنسيق مع الهيئات المعنية، بين مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ إنجاز دراسات حول الفروع وتوفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ترقية الخبرة والمشاركة والنصح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ مرافقة المؤسسات في مسار تنافسياتها وتحديثها لطرق الإنتاج.
- ✓ منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية لتحسين التنافسية وذلك عبر التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي وكذا التقني والتكنولوجي.
- ✓ بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع والعمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

✓ توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي تمكن أن تستفيد منها لتطوير في مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها إلى جانب الإستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم النصح والمساعدة.

- قانون الإستثمار لسنة 2001 المؤرخ في 20 أوت 2001 ويتعلق هذا القانون بتطوير الإستثمار والذي جاء ليحل محل القانون رقم 93-12 بتحديد النظام الذي يطبق على الإستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات وكذا الإستثمارات التي تتجز في إطار منح الامتياز أو الرخصة، كما أعطى هذا المرسوم حرية أكبر للمستثمرين من أجل تحقيق استثماراتهم ويشترط في ذلك تقديم تصريح بالإستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار هذا التصريح يشمل معلومات تقنية خاصة بالمشروع المراد إنشاؤه و ذلك حتى يستفيد من مختلف الامتيازات والضمانات الممنوحة له .

ب- تأهيل النظام الجبائي

زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون العام للإستثمار لسنة 2001 يمكن أن يستفيد المستثمر من المزايا التالية:

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

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

- تكفل الدولة جزئيا أوكلها بالمصاريف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية بعد تقييمها من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار.

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

ج- تأهيل الجهاز المصرفي: لتأهيل الجهاز المصرفي عملت الجزائر على استحداث واقامة الهياكل المالية التالية:

- صندوق ضمان القروض fonds de garantie des credits انشئ بموجب المرسوم رقم 02-273 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002
- صندوق رأس مال المخاطرة: fonds de capital risque : والذي تأسس سنة 2004 برأسمال يقدر بـ 3.5 مليار دج.
- التمويل بالقرض الايجاري leasing: تم اقامة شركة للقرض الايجاري مغرب قرض ايجار الجزائر وهي مؤسسة برأس مال مشترك تونسي_ أوروبي، اعتمدها مجلس النقد والقرض في اكتوبر 2005 على ان تبدأ نشاطها في نهاية السداسي الأول من سنة 2006.

د- **تأهيل العنصر البشري:** تم رصد عشرة ملايين دولار كندي قصد تكوين مسير ينفي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية حيث تم إنجاز 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي. كما خصت الوزارة الوصية مبلغ قصد تحسين أعوان المستشارين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير فرع الاستشارة الذي يشكل أحد العناصر الجوهرية لتأهيل المؤسسة من الناحية التنظيمية وتتعلق هذه العملية التي شرع في تنفيذها منذ شهر أفريل 1992 بتكوين 90 مكونا بألمانيا والذين يقومون بدورهم بتأطير ما يقارب 2500 عوناً مستثمراً في الجزائر.

هـ- **تأهيل العقار الصناعي**

في إطار تأهيل المحيط الاقتصادي للمؤسسات ولحل الصعوبات التي تواجهها في مجال الحصول على الأراضي لتجسيد مشاريعها، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعداد برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط .وقد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت 2005 وقد خصص لهذه العملية غلاف مالي بحجم 27 مليار دج.

ثانيا: **متطلبات، دواعي واجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

1. **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

ان متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تنقسم إلى قسمين حسب المستويين الكلي والجزئي كالآتي:

أ- متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى الكلي:

تتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة أو وسط دقيق، ولا يمكنها أن تتطور في حيز مغلق، والملاحظ أن المحيط الذي يفترض أن تنشأ به وتنمو فيه هذه المؤسسات مازال يعاني من اختلافات صعبة على جميع المستويات في الجزائر، لذلك يجب :

➤ ترقية المحيط الإداري: إن تأهيل المحيط الإداري يتطلب تبسيطا لاجراءات وتذليلا لصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط وحل المشاكل التي تواجهها بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، ولا يأتي هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجهاز إداري واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات والإرشادات اللازمة لها¹.

➤ تدعيم البنية التحتية: إن تدعيم البنية التحتية يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق، والموانئ، المطارات، وعلى صعيد آخر يجب حل مشكلة العقار الصناعي وتطهير المناطق الصناعية عبر مختلف مناطق البلد والحسم في مسألة ملكيتها.

➤ تطوير المنظومة المصرفية: إن مسألة التمويل تبقى دوما إشكالية صعبة في وجه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن نمو أي اقتصاد يتوقف على إمكانيات تمويله ولا يمكن أن تنجح أي مؤسسة إلا بتوافر هالرؤوس أموال كافية، ولهذا وجب العمل على تطوير المنظومة المصرفية ككل وإعطاء فرص حقيقية لتشجيع روح المبادرة لدى البنوك ووكالاتها في مجال لآليات الملائمة لتمويل المشاريع وتقديم القروض، مع تشجيع قيام بنوك ومؤسسات مالية خاصة.

➤ إقامة نظام معلومات فعال ومصداق خاص بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لاشك أن إقامة نظام متخصص لتوفير هذه المعلومات يرفع من كفاءة وفعالية وأداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود المؤسسات

¹ جمال بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، افريل 2006، جامعة الشلف، ص 738.

بالمعلومات السليمة في المكان والزمان المناسبين، وكذا تسمح بإعداد الخطط الصحيحة والنجاح في تحقيقها، وإيجاد التنسيق المتكامل بين العوامل المختلفة.

➤ الرعاية والاحتضان : تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من نقص الخبرات في النشاط الحر وفي مجال التسيير واستعمال التكنولوجيا، وغياب روح الابتكار وانعدام ثقافة اللجوء إلى خدمات الاستشارة من مكاتب الدارسات، لذا فهي تحتاج إلى الرعاية والاهتمام من قبل السلطات العمومية.

➤ تأهيل المحيط الجبائي: تعتبر الضريبة من أهم العوائق التي تواجه نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لعدم تناسب معدلات الضرائب مع نشاط هذه المؤسسات، وضعف الجهات والإدارة الضريبية، وتعدد وتعقد إجراءاتها، أصبح من أولى الضروريات تأهيل لجهات الضريبي بإعادة النظر في تركيبة الضرائب ودور الضريبة في حد ذاتها، من مجرد مورد يدعم موارد خزينة الدولة لتغطية نفقاتها إلى أداة من أدوات السياسة المالية التي تساهم في توفير مناصب الشغل وتلبية الاحتياجات المحلية وخلق القيمة المضافة، بوضع سياسة جبائية ملائمة ومحفزة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أمام هذه الوضعية لا بد من إعادة النظر في النظام الضريبي من خلال¹:

- إجراء تخفيضات أو إعفاءات تدريجية في معدلات مختلف أنواع الضرائب لتوسيع قدرات التمويل الذاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- وضع نظام ضريبي خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتماشى وطبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب مناطق النشاط التي هي أكثر حاجة للتنمية.

- تخفيض الضريبة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما، وخصوصا تلك التي تعمل في قطاع التكنولوجيا أو المنتجة للسلع التي تدخل ضمن الإنتاج المعقد والنادر.

➤ تأهيل النظام الجمركي: من أجل الارتقاء بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقدراتها التصديرية وجب تكييف نظام جمركي فعال يتلاءم مع هذا المقام من خلال²:

¹ لطرش ذهبية، مرجع سابق، ص ص 4-5.

² المرجع نفسه، ص ص 5-6.

- عصرنة إدارة الجمارك بإعادة النظر في الإجراءات الجمركية وجعلها أكثر تكيفا وتماشيا مع قواعد الشراكة، وإدخال تعديلات عليها لحماية حقوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الممارسات الغير الشرعية التي تنتافى ومبادئ التحرير .

- التقليل من تكاليف الإدارة الجمركية وتحسين محيط العمل وعلاقة الإدارة الجمركية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يساعد هذه الاخيرة على رفع قدرتها الاستيرادية والتصديرية، وتسهيل اجراءات دخول وخروج السلع وعمليات نقل البضائع من أماكن الاستيراد وإخراجها من الموانئ والمطارات، وتقليص متوسط مدة الجمركة.

➤ تأهيل المحيط القانوني : تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، خاصة وأن معظمها تعيش مراحل حياتها الأولى إلى حضانة قانونية تشريعية خاصة بها، تضمن حقوقها وتؤمن المناخ المناسب الذي يشجعها على توسيع فرص الاستثمار، ومواكبة تحديات الشراكة الأوروبية ومتوسطة والآثار السلبية الناتجة عن إقامة منطقة التجارة الحرة وتفكيك الجمركي التدريجي الذي تشهده السوق الجزائرية.

ب-متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى الجزئي:

إن واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يبرز عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية للسوق المحلية، ناهيك على ضعف قدراتها في مجال التصدير، فمعظم منتجاتها بخصائصها الحالية، سواء من حيث الجودة، الكمية أو السعر غير قادرة على استيفاء الشروط الموضوعية واكتساب مواصفات الجودة التي أصبحت من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية، يضاف إلى ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها وبالتالي أسعارها مما حرّمها من اكتساب المزايا النسبية التي تسمح لها بالتخصيص في إنتاجها، وينظر المنتج المحلي اليوم خاصة في قطاع الصناعة إلى السوق الجزائرية تستقطب كل ما هو منتج نظرا لضخامتها من جهة وقلة المنتجين الذين يعتبرون حديثو النشأة نسبيا من جهة أخرى (آلية العرض والطلب).

إن استيعاب التغير والتجديد على جميع المستويات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعتبر إشكال في حد ذاته بسبب تصلب ذهنيات أصحاب هذه المؤسسات، بالرغم من أن القدرة على التغيير تعتبر في حد ذاتها ميزة تنافسية للمؤسسة إذ ما أحسنت تطبيقها، لذا فإن المتطلب الأول لتأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي تنطلق بعده باقي المتطلبات هو تقبل فكرة التغيير والوعي بما لها من أهمية وضرورة بالغتين في النهوض بنشاطها والإرتقاء به، وتتمثل سياسة التغيير والتجديد الواجب تطبيقها على جميع المستويات في الآتي :

➤ التجديد على مستوى وظيفة الموارد البشرية: بإعتبار العنصر البشري أساسيا في عملية التغيير، فإنه لا يمكن الحديث عن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة دون التركيز على تأهيل العنصر البشري، وما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اليوم هو ضعف مستويات الكفاءة وتكوين العنصر البشري فيها، واعتمادها على يد عاملة غير مؤهلة وغير خبيرة، وضعف مستويات الكفاءة والتخصص، في الوقت الذي اقتنعت فيه معظم المؤسسات على المستوى الدولي بأن العامل الوحيد الذي يضمن بقائها ويوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو أفرادها¹، لذا أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية العمل على مايلي²:

- إجراء دورات تكوينية ورسكلة الموظفين لاكتساب التقنيات الحديثة في جميع المجالات.
- القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالتهميش واللامساواة خاصة بين الجنسين.
- الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من الخبرات والمعارف.
- تكريس ثقافة الإتصال والتواصل بين أفرادها وبعث روح التبادل الحر والعفوي للمعلومات، المعارف والكفاءات .
- التجديد على مستوى وظيفة الإنتاج : وجب على مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة في هذا الإطار مايلي:

¹ عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، دار الهدى للنشر، عين مليلة، العدد1، 2002، ص 163.

² قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص 1050.

- الاختيار الجيد لمصادر التمويل من خلال المفاضلة بين الموردين ومصادر التمويل واختيار تلك التي تسمح لها بالأداء الجيد لعملية تمويل بديلة وفقا لمبدأ النوعية /السعر، ما يتطلب حصولها على معلومات دقيقة بهذا الشأن.

- إعادة النظر في تقنيات ووسائل الإنتاج مما يستدعي ضرورة تعرفها على التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، وتوظيف منها ما يتلاءم وقدرتها من جهة وما تستدعيه ضرورة المعطيات الراهنة في السوق من جهة أخرى.

- الاهتمام بتركيبة المنتج والعمل على جعله متميز في إطار السعي إلى اكتساب شهادة المطابقة مع معايير الدولية (ISO) وتبني نظم الجودة الشاملة.

➤ التجديد على مستوى وظيفة البحث والتطوير : تفنن معظم مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة إلى وجود هذه الوظيفة داخلها، بالرغم مما لها من أهمية في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المخرجات أو طرح منتجات جديدة، وفي هذا الإطار لابد من وضع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة مخصصات للبحث والتطوير من إجمالي ميزانيتها.

➤ التجديد على مستوى الوظيفة التسويقية: على مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجاتها، وذلك بوضع سياسات تسويقية تتناسب مع معطيات الظروف الراهنة من خلال¹:

- إعادة النظر في سياسة التسعير.

- الاهتمام بسياستي التوزيع والترويج بالمنتجات.

- العمل على تنشيط المبيعات في الأسواق المحلية والخارجية.

2. دواعي تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ادركت كل دول العالم ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمهيدا للاندماج في الاقتصاد العالمي وهناك بعض العوامل تعتبر داعيا لذلك وتتمثل في مايلي²:

¹ لطرش ذهبية، مرجع سابق، ص 16.

² يحي حسين ادريس، مرجع سابق، ص 11.

- تحديات المنافسة العالمية.
- رفع الحدود الجغرافية والحوجز الجمركية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- نقص روح المقابلة لدى اصحاب المؤسسات.
- محاولة توحيد نمط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالميا وفق لمبادئ الاقتصاد التنافسي.
- الصعوبات الادارية والمالية، التسويقية، الفنية، الجبائية، الحصول على العقار وكيفية الحصول على المعلومات.
- غياب التدريب النظري والتطبيقي لرؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الشراكة الأورومتوسطية: تجدر الاشارة إلى انه المناطق الحرة والتي تعتبر من اشكال الاندماج الاقتصادي قد تكون متفأوتة التنمية مثل ما هو الحال في المنطقة الأورومتوسطية، حيث يفرض الغاء جميع الرسوم الجمركية وجميع القيود على التجارة الخارجية بين الدول الاعضاء في المنطقة مع احتفاظ كل الدول بهيكلها الخاص بالتعريفات الجمركية اتجاه باقي الدول غير الاعضاء، وحيث يتمثل الهدف الرئيسي للشراكة الأورومتوسطية على تطبيق الاصلاحات الاقتصادية الهيكلية وتنمية القطاع الخاص (خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وكذا تشجيع الإستثمارات الاجنبية، وازافة إلى المساعدات المقدمة من قبل الإتحاد الأوروبي لشركائه المتوسطيين في اطار برنامجي ميديا مثل القروض (المساعدات المالية) بغرض المساعدة في انجاز المشاريع الاقتصادية والاجتماعية وكذا التخفيف من الاثار الناجمة عن الانفتاح الاقتصادي لهذه البلدان في اطار انضمامها لمنطقة التبادل الحر.

3. اجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتمد برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشخيص الشامل واختيار استراتيجية التأهيل وصياغة خطتها بحيث يتم بالتشاور مع الشركاء الرئيسيين للمؤسسة وكذا للبنوك الممولة، كما تجدر الإشارة على أن خطة التأهيل يجب ان تكون وفق عمليات متناسقة وتقسيم التكاليف يكون من خلال جدول تنفيذ مختلف مكونات البرنامج المتمثلة في¹:

¹ONUDI « programme de restructation et mise à niveau de l'industrie des pays, UEMOA-ONUDI, Approche méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic de restructation et mise à niveau, Sep 2007, p p 20-21.

- الإستثمارات الملموسة وغير الملموسة التي تعتمزم المؤسسة تحقيقها أو تنفيذها في خطة التأهيل في ثلاث أو خمس سنوات مقبلة .
- تقادي تكلفة كل عملية من العمليات المعزم تنفيذها حسب الجدول الزمني.
- الحوافز المادية المقدمة من طرف البرنامج التي تقدمها صناديق الدعم.
- خطة تمويل العمليات يتم تنفيذها على مختلف الاعمال التجارية والربحية للمؤسسة.

ويتم تنفيذ مخطط التأهيل من خلال برنامجين اساسيين هما:

أ- برنامج الإستثمار ويشمل:

❖ الإستثمارات الغير ملموسة

وتتمثل في الإستثمارات التي تساهم في تحسين القدرة التنافسية والأعمال التجارية والموارد البشرية والجودة والتسيير الاداري والمساعدات التقنية، ويمكن ان تشمل هذه الإستثمارات:

- تدابير المساعدة التقنية بشأن اجراءات الانتاج، الرقابة، التخطيط.
 - انشطة المساعدة التقنية المتعلقة بتحسين جودة المنتج وكذلك اعداد المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة ISO.
 - نقل التكنولوجيا والمساعدة على الحصول على براءات الاختراع والترخيص.
 - اقتناء وتطوير البرمجيات التي لها تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - تنمية الموارد البشرية المتعلقة باحتياجات العمل عن طريق التدريب والتأهيل للعمل.
- ❖ الإستثمارات الملموسة

يشتمل هذا النوع من الإستثمارات على:

- تجديد أو تطوير أو تحسين المعدات التكنولوجية.
- اقتناء المعدات مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الجودة بما في ذلك ما يتصل منه بالمقاييس.
- شراء المعدات اللازمة لتحقيق التوازن بين خطوط الانتاج.
- اتممة وتعظيم الاستفادة من استخدام المعدات الموجودة.

- اقتناء معدات المختبرات.

ب- البرنامج المالي

غالبا يتطلب برنامج التأهيل اعادة هيكلة مالية والتي تتمثل في:

- دعم وتقوية وضعية رأس المال.
- توطيد التوازن في الهيكل المالي.
- التخفيض في حجم المخزون.
- التحكم في حجم ونوعية الديون
- تمويل الإستثمارات بالاعتماد على رؤوس الاموال الدائمة.
- ترشيد عمليات اللجوء للقروض البنكية لاغراض التسيير.

المبحث الثاني: برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية

في اطار الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر خاصة فيما يتعلق بتوقيع اتفاقية الشراكة الاورو-متوسطية، قامت الحكومة الجزائرية بتبني عدة برامج تأهيل موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا محيطها وذلك لاعدادها، وفي هذا الاطار تم تبني ثلاث برامج وطنية: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية، والبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاضافة الى البرنامج الاوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

المطلب الاول: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

لقد بدأت الجزائر في أول برنامج تأهيل سنة 1996، أما في سنة 2001 تم تنفيذه فعليا الى غاية 2010 (عشر سنوات)، ويهدف هذا البرنامج الى تأهيل المؤسسات الصناعية لتعزيز تنافسيتها.

أولاً: تعريف وأهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

1. تعريف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية و شروط الاستفادة منه

لقد بادرت الحكومة الجزائرية انطلقا من 1996 بإيجاد برنامج لتأهيل المؤسسات الصناعية الجزائرية تزامنا مع بداية التفاوض بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وشرعت وزارة الصناعة في انطلاق برنامج

تأهيل المؤسسات الصناعية سنة 2000 بمشاركة كل من برامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD ومنظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI وبعض الدول المتقدمة للوصول وذلك في اطار البرنامج المتكامل لدعم ومرافقة اعادة الهيكلة الصناعية وتقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر.

يعبر عن برنامج التأهيل الصناعي بأنه برنامج تأهيل خاص بالمؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية المرتبطة بالصناعة وذلك حسب مائص عليه قانون المالية لسنة 2000 على انشاء حساب خاص موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة لهذا البرنامج وذلك من أجل ترقية تنافسية الصناعة تحت عنوان "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" وتسمية هذا لاصندوق "اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"¹.

وقدر المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج ب 4 مليار دج، خصص منه مبلغ 2 مليار دج لتأهيل المؤسسات اما المبلغ المتبقي فخصص لتحديث واعادة تأهيل المناطق الصناعية².

■ شروط الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

للإستفادة من هذا البرنامج يجب على المؤسسة تقديم طلب مع تشخيص استراتيجي ومخطط التأهيل مرافق بموافقة بنك المؤسسة وكذلك ايفاء جملة من الشروط اهمها³:

- ✓ ان تكون المؤسسة جزائرية تتبع احد القطاعات الانتاجية.
- ✓ مسجلة في السجل التجاري وتحمل رقم تعريف ضريبي.
- ✓ لها من النشاط ما لا يقل عن ثلاث سنوات حققت في السنوات الثلاث الاخيرة نتائج موجبة.
- ✓ اكثر من 50% من اصولها الصافية مملوكة لشخص طبيعي أو معنوي، كما تملك رأسمال عامل موجب.
- ✓ يعمل لديها على الاقل وبصفة دائمة 20 عاملا.

¹Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, op.cit, p 4.

²سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME2"، مجلة الباحث، العدد 9، الجزائر، 2011، ص 144.

³Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, IBID, p 78.

2. أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

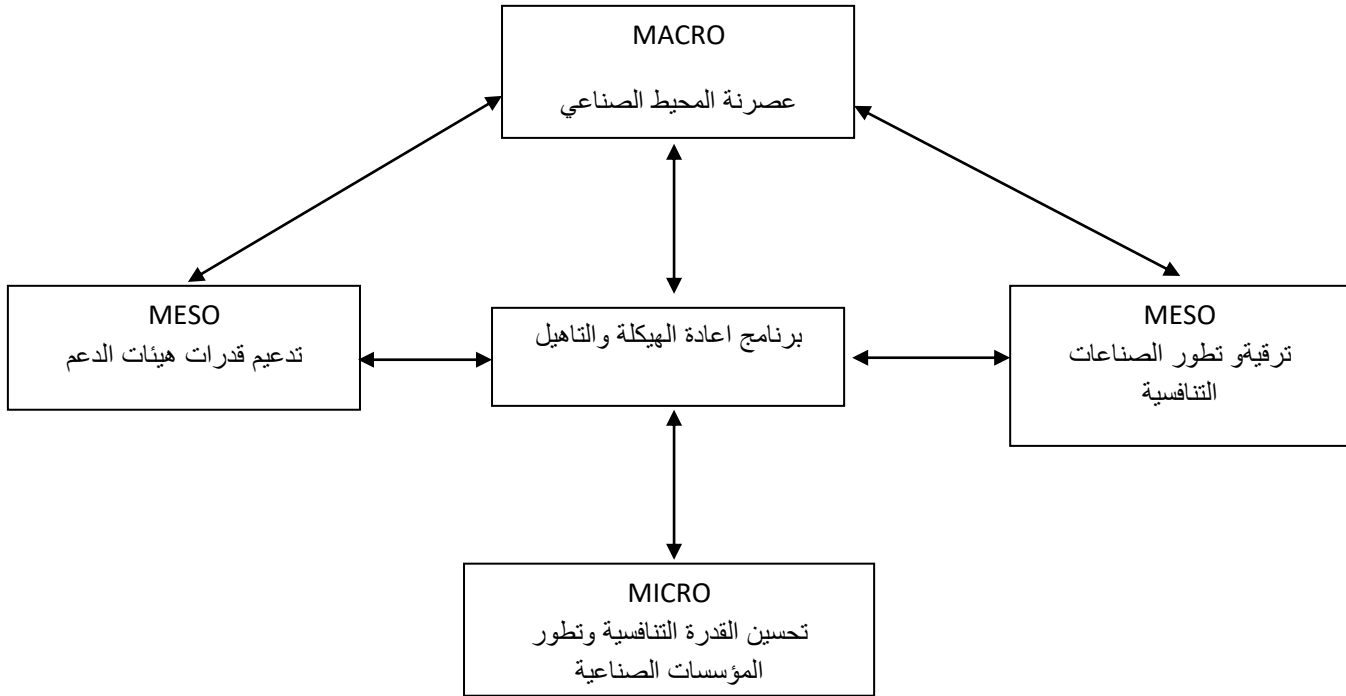
تتجلى أهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية من خلال المستويات الثلاث التالية¹:

على المستوى الكلي: الحكومة ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (MIR).

على المستوى القطاعي: الجهات الفاعلة على المستوى المحلي، القطاعي، التقني، التكنولوجي.

على المستوى الجزئي: المؤسسات التي تعتبر المستفيد من تنفيذ برنامج التأهيل.

الشكل رقم (19): أهداف البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي



Source : Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide methodologique, ministère de l'industrie et ONUDI, Alger, 2003, p 74.

• الأهداف على المستوى الكلي

يمكن تلخيص التوجيهات العامة في مجال اعادة الهيكلة الصناعية والمقدمة من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة على النحو الآتي:

¹Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, p p 72-73.

- ❖ تطوير السياسات الصناعية بإعتبارها الأساس لبرامج الدعم والحوافز، وهذه السياسات توضع بطريقة توافقية مع الإدارات القطاعية الأخرى مع الأخذ بعين الإعتبار الفرص التي تقدمها القدرات الوطنية والدولية.
- ❖ مباشرة الإجراءات المتخذة مما يسمح للمنشآت والمؤسسات الحكومية البدء في الإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي.
- ❖ البيئة بمعنى تنفيذ برنامج تأهيل على مستوى المؤسسات وبيئتها.
- ❖ التحسيس بمعنى تنفيذ برنامج توعية وتحسيس لجعل اجراءات السياسة الصناعية والموارد المتاحة للمؤسسات واضح للمتفاعلين الاقتصاديين.

• الأهداف على المستوى القطاعي

- يهدف برنامج التأهيل الصناعي على المستوى القطاعي إلى تعيين وتحديد الهيئات المرافقة للمؤسسة اثناء تأهيلها بالاضافة إلى القيام وترقية هذه الهيئات لجعلها قادرة على مرافقة المؤسسة وامدادها بما تحتاجه وتتمثل هيئات الدعم في:
- ❖ أرباب العمل والجمعيات المهنية للقطاع الصناعي: والمهتمة بعملية التطوير لاعتبارها ممثلا لقطاع العمال.
- ❖ المؤسسات الشبه حكومية.
- ❖ معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية.
- ❖ هيئات التكوين المتخصصة: والمعنية باعداد اطارات وتكوينهم في الميدان الصناعي وذلك لجعلهم مكونين وفق متطلبات السوق.
- ❖ البنوك والمؤسسات المالية: وتعتبر المرفق المالي للمؤسسات حيث يجب ان تكون مسخرة لمساعدة المؤسسات المعنية في اطار تأهيلها من خلال وضع هياكل متخصصة للتنسيق بين المؤسسات والادارة وكذا برمجة مخططات تكوين متخصصة لاطارات هذه الهيئات.

❖ هيئات تسيير المناطق الصناعية: والتي تعتبر مكان لتنفيذ المشاريع والإستثمارات خاصة وانها تواجه الكثير من العراقيل .

إن عملية تأهيل بيئة عمل المؤسسة على المستوى القطاعي تكون الية من خلال بناء قدرات هياكل الدعم، والمساهمة في تحسين القدرة التنافسية الصناعية للمؤسسات.

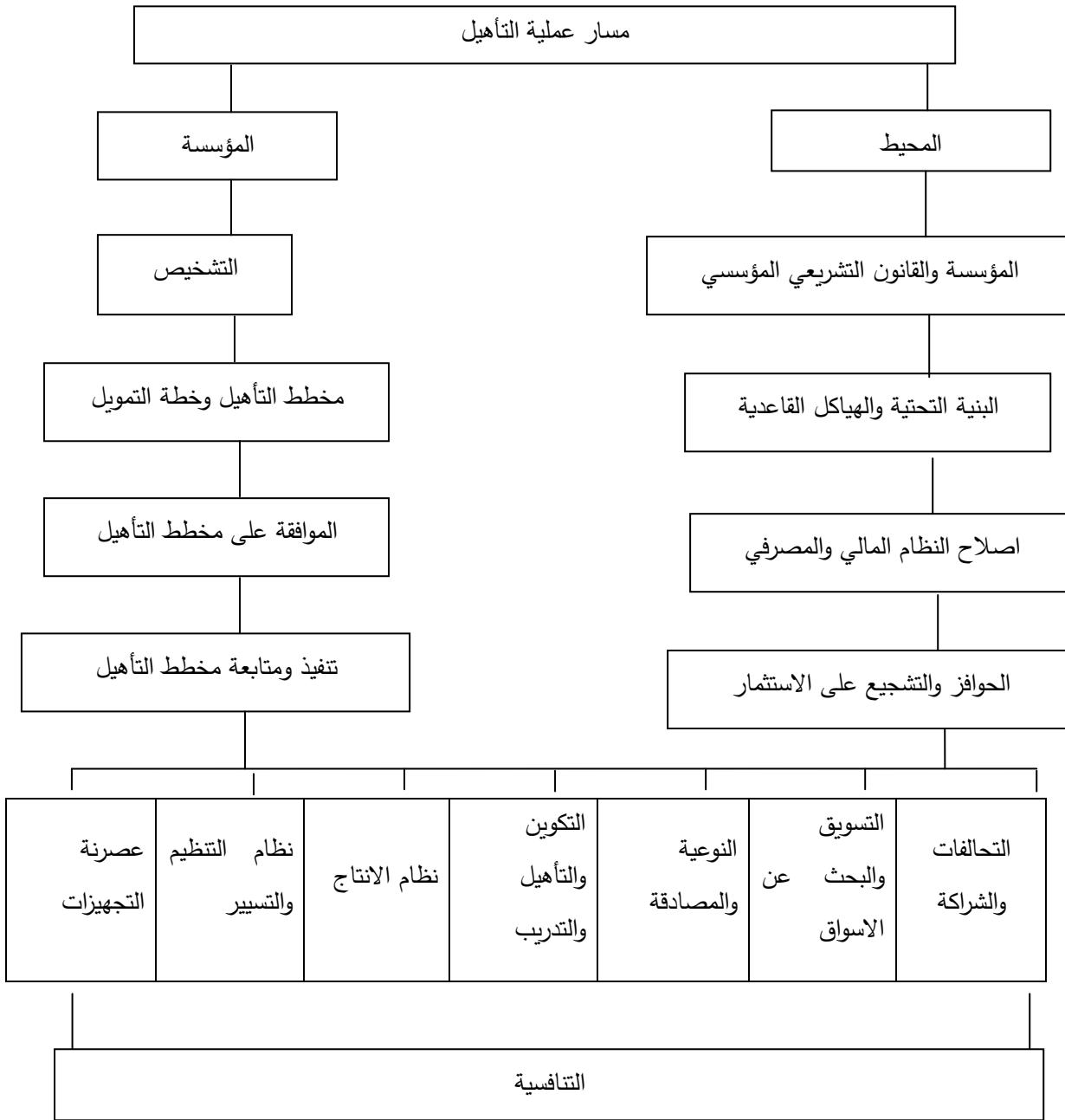
• الأهداف على المستوى الجزئي

تهدف عملية التأهيل على مستوى المؤسسة من خلال العمليات التالية:

- ❖ القيام بالدراسات التشخيصية ومخطط التأهيل.
- ❖ ترقية الإستثمارات الغير ملموسة كعمليات البحث والتطوير، البرمجيات، التدريب، انشاء نظم الجودة ووضع نظم المعلومات الادارية وغيرها من الإستثمارات الغير ملموسة والتي تساعد في تحسين القدرة التنافسية الصناعية.
- ❖ الإستثمارات الملموسة: كمعدات الانتاج والتعامل مع معدات الصيانة والتخزين.
- ❖ المعدات المخبرية ومعدات القياس واجهزة الكمبيوتر وكذا معدات تنصيب الاجهزة ذات العلاقة بالمنتجات الصناعية وجميع الإستثمارات الملموسة والتي تساهم في تحسين القدرة التنافسية الصناعية.

يمكن التعبير عن مسار عملية التأهيل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(20): مسار عملية التأهيل



المصدر: قوريش نصيرة، اليات واجراءات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل 2006، جامعة الشلف، ص 1054.

من خلال الشكل السابق يتضح أن اجراءات تنفيذ البرنامج التأهيل الصناعي تتمثل في القيام بمجموعة من الاجراءات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المحيط المباشر لها، فعلى المؤسسة التي ترغب في الاستفادة من البرنامج ان تقوم باجراء تشخيص استراتيجي واعداد مخطط تأهيل لها من خلال

الإستعانة بمكاتب الدراسات والمستشارين، ويتطلب أن يحتوي هذا التشخيص كل المعطيات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة من ناحية الجانب المالي التقني والتسويقي... الخ وكذا المعطيات الخارجية الخاصة بمحيط المؤسسة.

ثانيا: الهيئات المشرفة على البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

توجد مجموعة من الهيئات المنفذة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية تم تصنيفها بواسطة قرارات مشتركة بين وزارتي الصناعة وإعادة الهيكلة ووزارة المالية لمتابعة وتقييم اعمال صندوق ترقية التنافسية الصناعية Fonds de promotion de la compétitivité Industrielle واسندت مهامها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية Comité National de la compétitivité Industrielle، اما الهيئات الأساسية للبرنامج هي:

أ. المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية DGRI

ان هذه المديرية تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فهي المسؤولة عن تنفيذ وتنسيق القرارات القانونية والمالية لصندوق ترقية وتعزيز التنافسية الصناعية وكذا تحديد شروط التشغيل والتقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل، كما تعمل كأمانة فنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية وفحص الملفات المقدمة للجنة، بالإضافة إلى انها تقوم بتقديم الاقتراحات والنصح لها ووضع برنامج تحسيبي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة باصلاحها، كما انها تقدم إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية اي اقتراح تعديلات من شأنه ترقية التنافسية الصناعية¹.

ب. اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية CNCI

تم انشاء هذه اللجنة بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 2000/192 المؤرخ في 16 جويلية 2000 والذي يحدد كيفية تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 102-302 بعنوان "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" حيث تتمثل مهام هذه اللجنة حسب المرسوم التنفيذي في²:

¹Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi ,op.cit, p 74.

² المرسوم التنفيذي رقم 2000/192 المؤرخ في 16-07-2000، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 19-07-2000، العدد 43، ص 6.

- اعداد اجراءات تقديم المؤسسات لملفات الاستفادة من البرنامج.
- تحديد شروط الحصول على مساعدة الصندوق قصد تنفيذ برنامج التأهيل.
- تحديد طبيعة المساعدات التي يمكن منحها وكذا مبلغ المساعدة.
- اعداد المعاهدات التي تساعد في ربط المؤسسات المستفيدة مع الوزارة المكلفة بالصناعة وإعادة الهيكلة ومتابعة عمل المؤسسات التي استفادت من مساعدات الصندوق وتقييمها.

ج. صندوق ترقية التنافسية الصناعية FPCI

تم تأسيس هذا الصندوق بموجب قانون المالية لسنة 2000 نحو "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" ، الهدف منه هو تقديم المساعدة للمؤسسات والهيئات المرافقة لها في عملية تأهيلها، ويمكن تقسيم المساعدات المالية المقدمة من طرف الصندوق إلى¹:

- مساعدات مالية للمؤسسات: وهي مساعدة مالية تغطي جزءا من التكاليف والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من اجل القيام ب:

✓ التشخيص الاستراتيجي الشامل.

✓ الإستثمارات الغير مادية

✓ الإستثمارات المادية.

- مساعدات مالية مقدمة لهيئات الدعم: تقدم المساعدات المالية لهيئات الدعم والهيئات المرافقة للمؤسسات لغرض تغطية النفقات المرتبطة ب²:

✓ العمليات الموجهة نحو تحسين محيط المؤسسات الإنتاجية والخدمية، خاصة

تحسين الجودة ومواصفات والملكية الصناعية، التكوين والبحث والتطوير، مثل

المعهد الجزائري للملكية الصناعية والمعهد الجزائري للتقييس...الخ.

¹Mohamed Lamine Dahoui , Boualem Abassi, op.cit, p 75.

² IBID, p 80.

✓ كل العمليات والإجراءات المرتبطة ببرامج تحسين وتطوير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.

✓ الدراسات الخاصة بتأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.

✓ تنفيذ برامج التكوين الموجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.

✓ كل الحركات الهادفة إلى تطوير التنافسية الصناعية .

د. صناديق اخرى مرتبطة بالمؤسسة

لقد أنشئت الدولة أيضا عدة صناديق للإشراف وتمويل هذه الأعمال والنشاطات ومن أهم هذه الصناديق¹:

➤ صندوق تهيئة الإقليم: Fonds de l'aménagement du territoire" ويتكفل بالأعمال المرتبطة بتهيئة الإقليم (الدراسات، شق الطرق، البحث عن المياه وبناء السدود) لتسهيل عملية إنشاء المشاريع وجلب الإستثمارات.

➤ الصندوق الخاص لتطوير مناطق الجنوب Fonds spécial de le développement des régions du sud: ويعمل هذا الصندوق من أجل تطوير مناطق الجنوب وجلب الإستثمارات الخاصة إليها، وتستفيد من دعمه المؤسسات التي تنشط في منطقة الجنوب الجزائري.

➤ الصندوق الوطني للبيئة Fonds national pour l'environnement: يعمل على تأهيل البيئة الصناعية ومساعدة المؤسسات في التكيف معها.

➤ صندوق الضبط والتنمية الفلاحية Fonds de régulation et de développement agricole: وتستفيد من دعم هذا الصندوق المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة التي تشغل في النشاطات الانتاج الزراعي، التحويل، التسويق وتصدير المنتجات الزراعية والمواد المرتبطة بالزراعة.

¹ يحي حسين ادريس، مرجع سابق، ص ص 197-199.

➤ الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة le fonds national pour la maitrise de l'énergie: ويقدم دعمه ومساندته للمستثمرين في ميدان الطاقة.

➤ صندوق ترقية التكوين المهني المستمر le fonds de la promotion de la formation professionnelle continue

➤ صندوق ترقية التدريب le fonds de promotion de l'apprentissage

➤ الصندوق الوطني لحماية الشغل le fonds national pour la préservation de l'emploi: ويقدم قروض مالية للمستثمرين من اجل توسيع النشاطات للقضاء على البطالة أو انشاء استثمارات جديدة وخلق مناصب عمل جديدة.

➤ صندوق ترقية الصادرات le fonds pour la promotion des exportations: ويقدم دعمه المالي للمؤسسات التي تنشط في ميدان التصدير.

➤ الصندوق الوطني للبحث العلمي وتطوير التكنولوجيات le fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique: تستفيد من موارده المؤسسات التي تعمل على اجراء دراسات وبحوث علمية لتطوير التكنولوجيات المستعملة في الميدان الصناعي أو المرتبطة بالصناعة.

ثالثا: مراحل ونتائج تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

1. مراحل تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

طبعا لمنهجية منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية، تمر عملية صياغة مخطط التأهيل وفق برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية عبر مرحلتين هما:

أ. **مرحلة التشخيص:** تعتمد على جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الراغبة في اجراء برنامج تأهيلي ثم تقديم وثيقة تعريف بالمؤسسة المعنية تظهر فيها عدد من البيانات الخاصة بالمؤسسة كالإسم التجاري، الوضع القانوني، تاريخ التأسيس وكذا معلومات تخص الوضع

المالي والتقني للمؤسسة كتطور رقم الاعمال سنويا وحجم تطور اصول المؤسسة وكتلة الأجر سنويا وغيرها من المعلومات الأولية التي يبني عليها تشخيص المؤسسة.

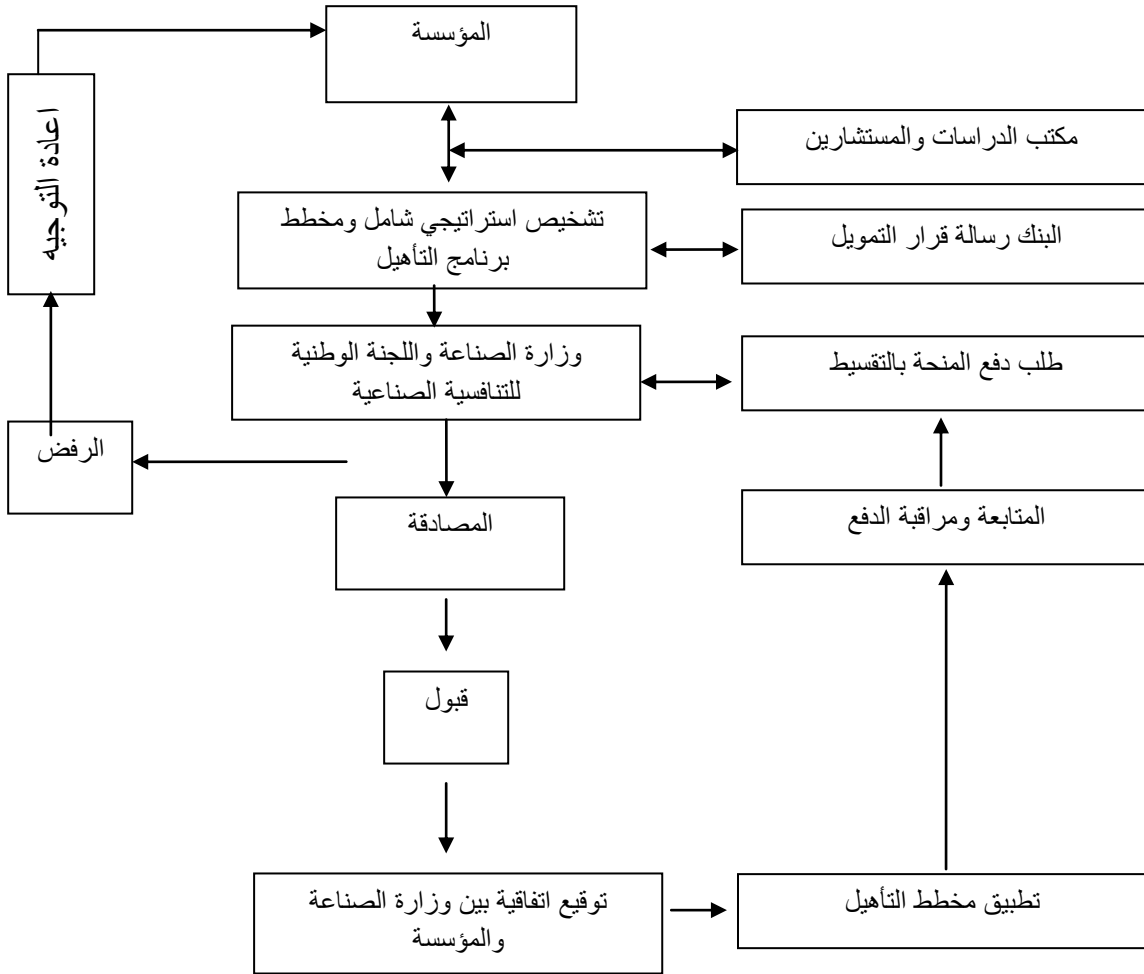
بعدها يتم اجراء تشخيص إستراتيجي عام يسمح بتحديد المكانة الاستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية¹، عادة ما ينجز التشخيص الإستراتيجي من طرف مكتب دراسات أو مستشارين خارجيين تختارهم المؤسسة بحرية لإنجاز الدراسة.

ب. **مرحلة صياغة مخطط التأهيل:** ويتم اعداده ايضا من قبل مكتب الدراسات وذلك وفق عدد من الشروط والتي يجب على المؤسسة الإلتزام بها، وعند قبول ملف المؤسسة يعقد اتفاق بين وزارة الصناعة والمؤسسة المعنية وهو اتفاق يبين حقوق والتزامات كل طرف والمبالغ الممنوحة وطرق المنح أما في حالة ارجاء الملف وهي الحالة التي لم يقبل ولم يرفض يتم اعادة تقييم معمق له واعادة دراسة من قبل اللجنة لاتخاذ القرار من جديد ويعاد للمؤسسة من اجل توضيح النقاط الغير مرضية بالنسبة للجنة، وفي حالة الرفض يتم ابلاغ المؤسسة بهذا القرار.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة لبرنامج التأهيل واجراءاته من خلال الشكل التالي:

¹ نجار حياة، مليكة زغيب، اشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة: نظرة مستقبلية، الملتقى الوطني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 افريل 2003، ص 136.

الشكل رقم (21): اجراءات برنامج التاهيل



Source : Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide methodologique, ministère de l'industrie et ONUDI, Alger, 2003, p 76.

- ان نسبة المساعدات المالية المقدمة من قبل صندوق ترقية التنافسية الصناعية محددة كالآتي:

➤ تمويل مرحلة التشخيص: نسبة المساعدة 80% من تكلفة التشخيص في حدود مبلغ 1.50 مليون دينار جزائري.

➤ تمويل مرحلة تنفيذ مخطط التاهيل: حيث يتم تمويل عمليات التاهيل بنسبة 80% عندما يتعلق الامر بعمليات تاهيل تشمل استثمارات معنوية، بينما يتم تمويل عمليات التاهيل بنسبة 10% عندما يتعلق الامر بعمليات تاهيل تشمل استثمارات مادية في حدود سقف لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري.

- ان اجال اجراء التشخيص الاستراتيجي واعداد مخطط التأهيل تكون من 06 إلى 08 اسابيع بينما تكون اجال تنفيذ مخطط التأهيل في حدود 12 شهر مع امكانية تمديده استثنائيا ب 3 اشهر.

2. نتائج تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

ان هدف وزارة الصناعة واعادة الهيكلة عند انطلاق البرنامج منذ 2001 هو تأهيل 100 مؤسسة كل سنة، إلا أنها لم تصل إلى هدفها في ظل النتائج المتحصل عليها حيث يلاحظ تأخر وبطء في سير البرنامج من خلال النظر إلى الاحصائيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة والهيكلية، والجدول التالي يوضح عدد الملفات المقدمة والمعالجة وكذا المستفيدة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية¹:

الجدول رقم(17): نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية

الاجمالي	طلب المؤسسات	
499	الملفات المقدمة	مرحلة الدراسة التشخيصية
491	الملفات المعالجة	
355	الملفات المقبولة	
136	الملفات المرفوضة	
الاجمالي	وضعية الملف	مرحلة مخطط برنامج التأهيل
204	الملفات المعالجة	
199	الملفات المستفيدة	

المصدر: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مارس 2011.

¹ وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين التنافسية الجزائرية في ظل الشراكة الاورو-متوسطية -دراسة حالة المؤسسات الصناعية- ، اطروحة دكتوراة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015-2016، ص 163.

من خلال الجدول نلاحظ انه في مرحلة الدراسة التشخيصية وصل عدد ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية منذ انطلاقه الى غاية نهايته الى 499 ملف معالجة 491 ملف، حيث تم قبول 355 مؤسسة لتوفرها على الشروط ورفض 136 ملف. وترجع اسباب رفض المؤسسات اما لكونها تواجه صعوبات او أنها لا تنتمي إلى المؤسسة الخدمية المرتبطة بالصناعة . أما خلال مرحلة مخطط التأهيل فلقد تم معالجة 204 ملف من أصل 355 ملف ، ويرجع هذا الانخفاض إلى كون ان هذه المؤسسات تأخرت في تقديم متطلبات ملف مخطط التأهيل بعد قبولها في مرحلة الدراسة أو أنها وجدت صعوبة في الحصول على قروض من طرف البنك المرافق، ومن أصل 204 ملف تم قبول 199 مؤسسة مستفيدة، ومن اصل 199 ملف مستفيد من منح برنامج التأهيل تبين أن 24 مؤسسة توقفت عن استكمال البرنامج خلال مرحلة الدراسة على اعتبار ان 3 مؤسسات تغيرت الوضعية المالية لديها و21 مؤسسة خدمية مرتبطة بالصناعة تبين أن أكثر من 50% من رقم أعمالها غير مرتبط بالصناعة وبالتالي فان العدد الاجمالي للملفات المستفيدة هو 175 ملف، ومن أصل هذه الملفات الاخيرة قد بلغ عدد المؤسسات التي أنهت جميع إجراءات برنامج التأهيل 60 مؤسسة¹.

وقد استفاد هذا العدد من 658 إجراء تأهيل بمعدل 9 عمليات لكل مؤسسة قدمت شهادات تثبت ذلك من اجل دفع المساعدات المالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية والتي قدرت تكاليفها ب 861 مليون دج.

المطلب الثاني: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010

لقد جاء البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات لغرض تحسين القدرة التنافسية لها والسماح لمرافقة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى المصغرة منها.

¹ وافية تجاني، مرجع سابق، ص 163.

أولاً: تعريف وأهداف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010

1. تعريف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010 وأسباب وضعه

أ. تعريف البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصاً من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، حيث يندرج هذا البرنامج ضمناً لأحكام الواردة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 متضمناً لقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المادة 18 منه، التي تنص على مايلي : "...في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الوزارة المكلفة لقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية المؤسسات، وهذا بهدف ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية"¹.

يتمثل البرنامج في مجموعة من الإجراءات الدعم المباشر للمؤسسات وإجراءات دعم المحيط المباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلّة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية، الجبائية، الخدماتية... الخ .

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية. أي أن عملية التأهيل لا يتعين أن تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة وإنما فقط للمؤسسات التي تتوفر لها مقومات النجاح في المستقبل إذا تم مساعدتها وتأهيلها بالإضافة إلى إستوفاء الشروط التالية² :

- أن تكون مؤسسة جزائرية في حالة نشاط منذ سنتين.
- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- المؤسسات التي تتميز بوضع مالي متوازن.
- المؤسسات التي لها قدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها.

¹ ابتسام بوشريط، مرجع سابق، ص 51.

² قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص 1055.

• المؤسسات التي تمتلك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية.

ب. أسباب وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعود الأسباب الرئيسية لوضع هذا البرنامج إلى مايلي:

- قصد التكفل بالمؤسسات التي تستخدم أقل من 20 عاملا، والتي تمثل 97% من نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث لم تحظى بالتكفل من خلال برامج التأهيل السابقة، بادرت الحكومة الجزائرية من خلال وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سابقا بإعداد برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم الانطلاق الرسمي لهذا البرنامج في 25 فيفري 2007 من خلال تنفيذ البرامج الإعلامية والتحسيسية .
- انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية وتفكيك الحواجز الجمركية يحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تنتمي إلى جميع القطاعات الارتقاء بمستواها التكنولوجي والتنظيمي وهذا ما يتطلب تصميم برامج لدعمها ومساندتها .
- يلعب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بالغ الأهمية في الاقتصاد الوطني كما يعرف هذا القطاع تطورا سريعا في الآونة الأخيرة لذا يجب الاهتمام بهذه المؤسسات وترقيتها وتأهيلها .

ومنه يسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مرافقة مجموعة معتبرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد السماح لها بتحسين ملموس لقدرتها التنافسية من خلال رفع مستواها إلى مستوى المعايير الدولية للتنظيم والتسيير وكذا على تنميتها المستقبلية ضمن محيط مشجع .

2. الأهداف التي يرمي إليها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010

ان لهذا البرنامج أهداف عامة وأخرى خاصة نوضحها فيما يلي:

✓ **الاهداف العامة:** تتمثل الأهداف العامة لهذا البرنامج في السعي إلى ضمان استمرارية منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحافظةها على مكانتها في السوق الوطنية وضمان حصتها في السوق الدولية في ظل مناخ تنافسي وذلك عن طريق:

- ازالة العقبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ترقية رأس المال البشري بواسطة التكوين المستمر .
- تحسين التمويل(من حيث التنظيم وحجم القروض) .
- ازالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ومراكز البحث والتطوير والجامعات .

كما يسمح أيضا للوصول إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة تكون:

- قدرة على اكتساب تقنيات التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطور في الأسواق العالمية .
- تحسين قدرتها التنافسية على مستوى السعر، النوعية، الإبداع من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجال التسيير والإدارة، والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالجودة .

✓ **الأهداف الخاصة:** تتمثل الأهداف الخاصة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التالي:

- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع وبلوغ ترقية وتطور جهوي للقطاع .
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق انجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومحيطها.
- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها .

- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل خاصة فيما يتعلق بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحياسة على القواعد العامة للنوعية العالمية ومخططات التسويق .
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج .
- تحقيق تنمية سوسيو-اقتصادية مستدامة على المستوى المحلي والجهوي .
- إنشاء قيم مضافة جديدة وتوفير مناصب شغل دائمة، وتطوير الصادرات خارج المحروقات.
- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- التقليل من حدة الاقتصاد الغير الرسمي ووضع وسائل تسيير جوارية تكون في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير منظومة معلومات معتمدة لتتبع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى يعود ذلك بالنفع على الاقتصاد الوطني .

ثانيا: هيكل البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم تطبيق برنامج التأهيل الوطني بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها:

✓ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تم شرحها في السابق فهي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتولى الوكالة المهام التالية¹:

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته.
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 ماي 2005، المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32، ص ص 28-29.

- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحتها واقتراح التصحيحات الضرورية عليها، عند الاقتضاء.
 - متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره.
 - انجاز الدراسات حول الفروع وكذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجيهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وذلك بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية .
 - جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها.
 - التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أما بالنسبة لتنظيم وتسيير الوكالة فهي مزودة بمجلس توجيه ومراقبة يديرها مدير عام، ويعين أعضاء مجلس التوجيه والمراقبة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على اقتراح الهيئات التي ينتمون إليها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، أما المدير العام فهو المسؤول عن سير الوكالة بمساعدة أمين عام، ويكلف بتنفيذ مداورات مجلس التوجيه والمراقبة، وهو الأمر بصرف ميزانية الوكالة، وبهذه الصفة يقوم بمايلي:
- يعقد مشروع ميزانية تسيير وتجهيز الوكالة .
 - يبرم كل الصفقات والاتفاقيات المرتبطة بمهام الوكالة.
 - ويمكنه تفويض إمضائه في حدود صلاحياته.
- ✓ الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد تم اعتماد إجراءات مالية لتطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تمثلت في فتح حساب خاص رقمه 124-302 بعنوان الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتح في حسابات الخزينة، ويقيد فيه في جانب الإيرادات مخصصات ميزانية الدولة، وكل

الموارد والمساهمات والمساعدات الأخرى المرتبطة بنشاط الصندوق والهيئات والوصايا . بينما في جانب النفقات فيسجل تمويل نشاطات البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما تلك المتعلقة بالمصاريف المرتبطة بدارسات الفروع ونشر المعلومات الاقتصادية¹. والذي عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-240 المؤرخ في 08 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 4 جويلية 2006، المحدد لكيفيات سير حساب التخصيص الخاص رقم المتوسطة المؤهلة للاستفادة من هذا الصندوق، ولكي يتم ذلك يجب أن تتوفر على هذه المؤسسات الشروط الآتية²:

- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تم تعريفه في القانون التوجيهي حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - أن تكون خاضعة للقانون الجزائري.
 - أن تكون ناشطة على الأقل منذ سنتين.
 - لا تعترضها صعوبات مالية.
 - لم تستعد من إعانات برامج التأهيل الأخرى.
- ويتكفل هذا الصندوق بنوعين رئيسيين من نشاطات التأهيل وهي³ :

🚦 نشاطات التأهيل لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- الدارسات المتعلقة بالتشخيصات القبلية والتشخيصات الإستراتيجية.
- إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة.
- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة.
- إعداد دارسات السوق.

¹ قانون رقم 05-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، المتضمن قانون المالية 2006، المادة 71، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 85، ديسمبر 2005، ص 27.

² www.andpme.org.dz/index.php/fr

date de visite : 07/12/2016

³ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07/02/2007، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 18، ص ص 16-17.

- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سعياً لحصولها على شهادات المطابقة مع المعايير الدولية.

- دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أنشطة الدعم في مجال التقييس والملكية الصناعية.

- دعم الابتكار التكنولوجي، والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

🚩 **نشاطات التأهيل لفائدة محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

- انجاز دراسات عن شعب النشاطات.

- إعداد دراسات حول الموقع الإستراتيجي لشعب النشاطات.

- انجاز دراسات عامة لكل ولاية.

- تدعيم القدرات غير المادية لتدخلات الجمعيات المهنية من أجل تعميم فهم وتأطير برنامج التأهيل.

- تطوير الوساطة المالية بين البنوك والمؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل الحصول على القروض البنكية وأجهزة الدعم المالي.

- إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي وتحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دلائل إجراءات البرنامج، الأيام التقنية، الورشات والملتقيات).

- إصدار مجلات متخصصة في مواضيع حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- نشاطات المتابعة والتقييم والسهرة حول مدى ملائمة وأثر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتجدر الإشارة إلى أن ضبط شروط ومعايير تمويل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتم بموجب اتفاقية تبرم بين الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والوزير المكلف بالصناعة،

إلا أنه وبعد التغيير الأخير على مستوى أجهزة الحكومة بحيث تم دمج الوزارتين، فان ضبط الشروط والمعايير يتم من طرف وزير الصناعة والمناجم.

ويقدم الصندوق دعمه للمؤسسات المقبولة على النحو الآتي¹ :

➤ **التشخيص:**

- الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية لعملية يقدر بـ2500000 دج.
- المساعدات العمومية تقدر بـ80% أي ما يعادل 2000000 دج.
- الفرق أو الباقي يقدر بـ500000 يمول من طرف المؤسسة.

➤ **الإستثمارات الغير المادية**

- الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية لعملية التأهيل يقدر بـ 3000000 دج.
- الدولة تتكفل بـ:

- 80 % بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها أقل من 100 مليون دينار والباقي ما يعادل 2.4 مليون دج يمول من قبل المؤسسة ذاتها.

-50% بالنسبة للمؤسسات التي رقم أعمالها محصور بين 100 و 500 مليون دج والفارق المقدر بـ 1.5 مليون دج تتحمله المؤسسة.

-التمويل عن طريق القروض البنكية ومعدل تخفيض الفائدة مقدر بـ:

6% للمؤسسات ذات رقم أعمال أقل من 500 مليون دج.

4 % للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها يتراوح بين 500 و 1000 مليون دج.

2% للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها يتراوح بين 1000 و 2000 مليون دج.

¹ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنشورات الوطنية ل ANDPME.

➤ الإستثمارات المادية الإنتاجية

- الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية للعملية يقدر بـ 15000000 دج.
- الدولة تتكفل بـ 10% من تكلفة العملية وتخص المؤسسات التي يكون رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج، الفارق المقدر بـ 13.5 مليون دج تتحمله المؤسسة.
- التمويل عن طريق القروض البنكية ومعدل تخفيض الفائدة يقدر بـ:
 - ✓ 3.5% للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها أقل من 100 مليون دج.
 - ✓ 3% للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها يتراوح بين 100 و 500 مليون دج.
 - ✓ 2% للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها يتراوح بين 500 و 1000 مليون دج.
 - ✓ 1% للمؤسسات التي يكون رقم أعمالها يتراوح بين 1000 و 2000 مليون دج.

➤ الإستثمارات المادية ذات الأولوية

- الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية للعملية يقدر بـ 30 مليون دج.
- تمويل هذه العملية تتكفل به المؤسسة ذاتها.
- والدولة تتكفل بمعدل تخفيض القروض البنكية بمعدل 2.5%.

➤ الإستثمارات المتعلقة بالتكنولوجيا ونظم المعلومات

- الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية يقدر بـ 15 مليون دج .
- الدولة تتكفل بـ 40% من التكلفة الاجمالية والتي تقدر بـ 6000000 دج والفارق يقدر بـ 9000000 دج يمول عن طريق الأموال الخاصة أو عن طريق قرض بنكي بمعدل تخفيض الفائدة يقدر بـ 4%.

➤ **التكوين والمساعدة الخاصة**

في مجال التكوين:

- **التأطير:** الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية يقدر بـ 500000 دج والدولة تتكفل بـ 80% من التكلفة الإجمالية والتي تقدر بـ 400000 دج والباقي يمول عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسة أو عن طريق قرض بنكي بدون تخفيض الفائدة.
- **المساعدة الخاصة:** التوجيه أو المرافقة في مجال الإعلام والاتصال والتصدير والإبداع والخبرة المالية وبرامج الحصول على الجودة . الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية يقدر بـ 1 مليون دج، الدولة تتكفل بـ 80% التكلفة الإجمالية و التي تقدر بـ 800000 دج والفارق يمول عن طريق المؤسسة ذاتها أو عن طريق القروض البنكية بمعدل تخفيض يقدر بـ 6%.

● **المصادقة:**

- الحد الأعلى للتكلفة الإجمالية للعملية يقدر بـ 5000000 دج.
- الدولة تتكفل بـ 20% والباقي يمول عن طريق المؤسسة ذاتها بالأموال الخاصة أو عن طريق القروض البنكية بمعدل تخفيض يقدر بـ 6% .

✓ **اللجان الجهوية للقيادة:**

اللجان الجهوية للقيادة هي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومتخصصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل بالإضافة إلى مكاتب التسهيلات والتدعيم. وتتوزع اللجان الجهوية للقيادة عبر مناطق جهوية تضم جميع الولايات وتقوم بالمهام التالية¹:

- مساعدة المؤسسات في مجال إعداد مخططات التأهيل.

- تحديد أفضل الطرق لتمويل مخطط التأهيل.

- تقديم قرارات التأهيل.

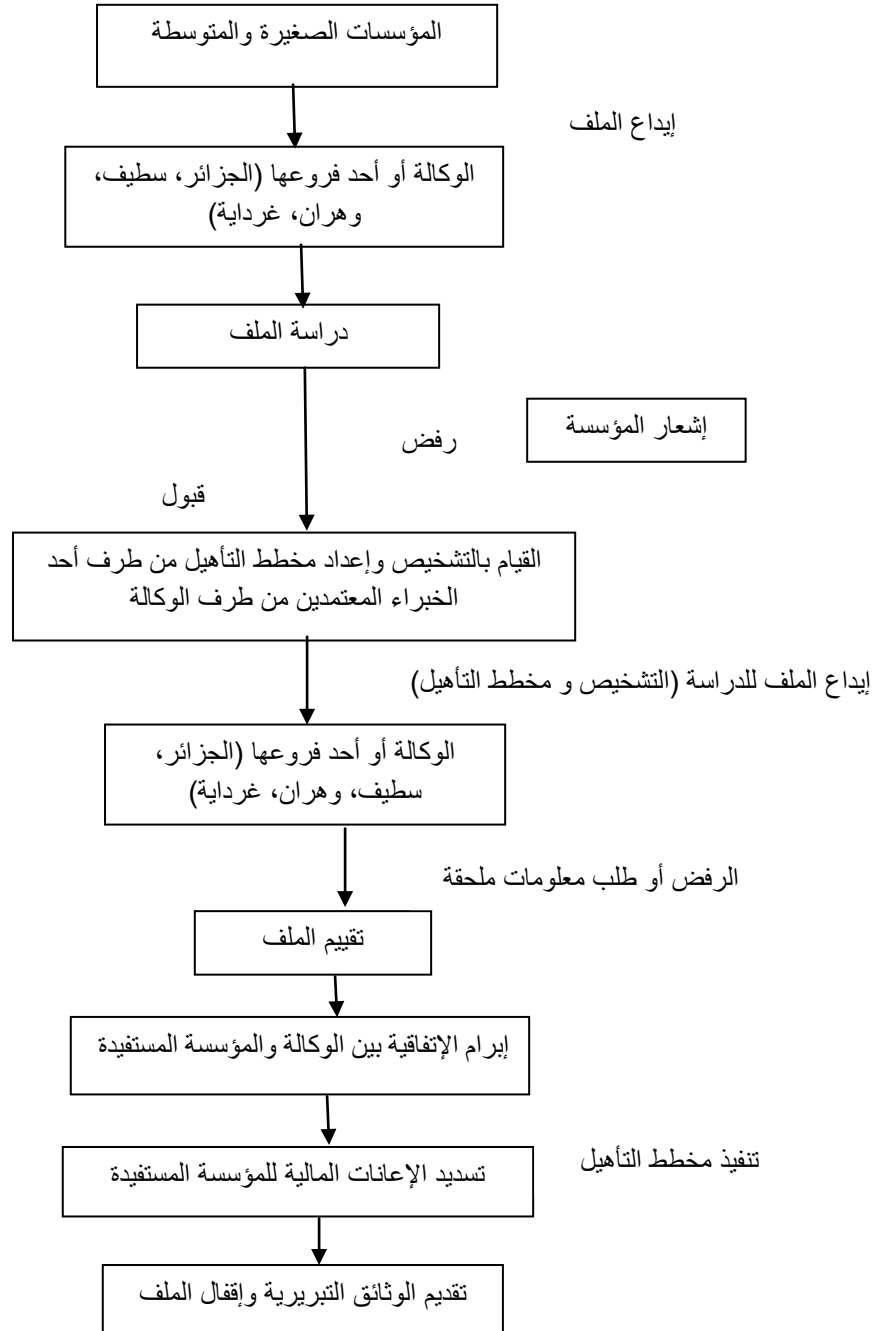
¹ صالح صالح، تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، 25-26 نوفمبر 2007، ص 27.

ثالثا: اجراءات ونتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. إجراءات سير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المنهجية التي تعتمدها الوكالة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تختلف كثيرا عن المنهجيات المعتمدة من طرف برامج التأهيل السابقة، ومنهجية الوكالة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): منهجية الوكالة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



2. نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات 2007-2010

لقد قامت الوكالة إلى غاية أكتوبر 2014 باستقبال 4023 ملف انخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم إبرام 900 اتفاقية بينها وبين المؤسسات المقبولة، بالإضافة إلى استقبال 507 تقرير التشخيص من مكاتب الدارسات، وتم قبول 486 تقرير أي بنسبة 73.57% من مجموع التقارير.

المطلب الثالث: البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ENDPME

في إطار اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية استقادت الجزائر من مساعدات مالية اقراها الاتحاد الأوروبي في برنامج ميذا حيث خصص منها جزء لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وفي هذا السياق قامت الحكومة الجزائرية بتنفيذ برنامجين $EDPME_1$ ، $EDPME_2$.

أولاً: التعريف بالبرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي، يتمثل هذا الاتفاق في برنامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عاملاً والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية، الهدف منه هو تحسين وتقوية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة بما يسمح لها المساهمة أكثر فاكثراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

يتميز هذا البرنامج ب¹:

- أنه برنامج مشترك ما بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصناعات التقليدية.

- تحدد مدة هذا البرنامج بـ 5 سنوات بداية من شهر سبتمبر 2002 إلى غاية ديسمبر 2007، وقد مدد إلى سنة أخرى أي 2008 وهذا بطلب من وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹Ablelkrim Boughadou, Accord d'association entre l'Algerie et l'union Européenne : ce que vous devez savoir, Ministère de la PME et de l'artisanat, p 3.

- تقدر الميزانية المخصصة لهذا البرنامج بـ 62.9 مليون أورو، 57 مليون أورو من طرف الإتحاد الأوروبي و 3.4 مليون أورو من طرف الحكومة الجزائرية، والباقي 2.5 من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من البرنامج.

- يسير هذا البرنامج من طرف فريق مختلط من الخبراء الجزائريين والأوروبيين.

- مقره الجزائر العاصمة وله خمس فروع: الجزائر العاصمة، عنابة، غرداية، وهران و سطيف.

يعتمد البرنامج على ثلاث محاور رئيسية¹:

- المحور الأول: الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فمن جملة ما يهدف اليه البرنامج هو القيام بتشخيص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغية تحسين تنافسيتها وترقية العمل التنظيمي بداخلها وكذا تنظيم حلقات دراسية وتدريبية.

- المحور الثاني: الدعم المالي

المشروع يهدف لدعم صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) والقيام بتدريب المحللين الماليين بالبنوك الجزائرية على طرق تقييم المخاطر وتقييمها.

المحور الثالث: دعم المحيط المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويهدف لدعم البيئة المؤسسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشاء مجلس إستشاري وطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يهدف لتشكيل عمليات تدريب أرباب العمل والجمعيات المهنية وغرف التجارة والصناعة والجمعيات والمديرين التنفيذيين من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف.

أما بالنسبة لتعريف البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME₂ أو ما يسمى ببرنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فإن هذا البرنامج تم بموجب اتفاقية مبرمة بين اللجنة الأوروبية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹Merzouk Farida , PME et compétitivité en Algérie, revue de l'économie et de Management, université Tlemcen, Algérie , N 9, 2009, p 205.

والصناعات التقليدية الجزائرية خلال شهر مارس 2008، يقدر الغلاف المالي للبرنامج بـ 44 مليون أورو مساهمة اللجنة الأوروبية 40 مليون أورو، و4 مليون أورو تمثل المساهمة الجزائرية.

يعمل البرنامج بالتنسيق مع السلطات الجزائرية على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيئة الاعمال (مساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهياكل الدعم)، وتقوية الهيئات و المؤسسات المكلفة بوضع المؤسسات الوطنية¹.

تتمثل محاور البرنامج²:

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الخبراء تحت تصرف المؤسسات لتعميق عملية التأهيل وتسهيل عملية الحصول على التمويل الضروري ووضع أنظمة تسيير حديثة.

- دعم الهيئات والجهات المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدعم الفني للوزارات والهيئات والمساهمة في انطلاق بعض المشاريع مثل E-ALGERIE 2013.

- دعم وانجاز نظام للجودة في بعض القطاعات من دعم وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات في الاستراتيجية الوطنية للجودة، النقيس وشهادة المطابقة، بالإضافة إلى خلق مراكز تقنية للقطاع الصناعي.

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي ونتائج البرنامج الاوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. التشخيص الاستراتيجي في برنامج EDPME

توجد هناك ثلاث انواع من التشخيص³:

❖ تشخيص قصير ويتم من 3 إلى 4 ايام ويقوم به خبير جزائري للمؤسسة الصغيرة التي تتكون من 10 إلى 30 عامل.

¹ يحي حسين ادريس، مرجع سابق، ص ص 221-222.

² المرجع نفسه، ص 223.

³ وافية تجاني، مرجع سابق، 169.

- ❖ تشخيص طويل ويتم في حوالي أسبوع يقوم به خبيرين جزائري وأوروبي والذي يتمحور أساسا على الجوانب التجارية، التسويقية، التقنية وإستراتيجية لتطوير المؤسسة.
- ❖ تشخيص معمق ويتم في حوالي 12 يوم وذلك من طرف خبيرين جزائري وأوروبي ويتم على مرحلتين وهو يخص المؤسسات الاكبر والتي تمتلك أنشطة أكثر تعقيدا.

2. نتائج البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME

أ. حصيلة البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME₁

يمكن تلخيص حصيلة البرنامج إلى غاية مارس 2007 كما يلي:

بالنسبة إلى الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقد تقدم 716 ملف للإضمام لبرنامج التأهيل تم قبول 442 مؤسسة لتوفرها على الشروط اللازمة وتم التخلي عن 256 مؤسسة عن البرنامج وذلك بعد المرحلة الاولى من التشخيص، أما 18 مؤسسة فقد تم التخلي عنها بعد المرحلة الثانية من البرنامج، هذا من جانب ومن جانب آخر فقد تم تقديم التسهيلات من أجل عملية تمويل هذه المؤسسات ب 4 مؤسسات مالية وكذا 5 بنوك وكانت أهم التدخلات في هذا المحور كما يلي:

- 56 تدخل للتأهيل.

- 119 دراسة تقنية، اقتصادية ومالية.

- 66 ملف تحت مسؤولية صندوق الضمان.

أما فيما يخص الدعم المباشر لمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد خصص 4 وزارات وهيئات عمومية و 11 جمعية مهنية وتم تخصيص 298 تدخل لتكوين اطارات ومدراء المديرية الولائية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورؤساء الاقسام وكذا مشاركة 3550 إطار في مختلف الملتقيات.

ب. حصيلة البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME₂

من جانب فبالنسبة إلى الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم القيام بمرافقة هذه المؤسسات في عملية التأهيل وأهم العمليات التي تم إنجازها نوجزها كما يلي:

- تحديد معايير إختيار المؤسسات المعنية بالبرنامج.
- تقدم أكثر من 200 مؤسسة حيث تم اختيار منها 100 مؤسسة لتنفيذ البرنامج.
- دراسات تحديد احتياجات المؤسسات من أجل إعداد مشاريع المرافقة والدعم.
- إطلاق مناقصة بـ 10.5 مليون أورو لإنشاء مركز للخبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما من جانب اخر وفيما يخص الدعم المؤسستي وهيئات الدعم وكذا دعم الجودة فقد تم اطلاق برنامج إنشاء المراكز التقنية الصناعية وكذا إستراتيجية تطوير المناولة وبرنامج إستراتيجية الجزائر الإلكترونية وأليات التمويل وصناديق الضمان ودعم هيئات مهنية، بالإضافة إلى إعداد مشاريع محددة وخاصة لدعم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الهيئة الجزائرية للاعتماد، المعهد الجزائري للتقييس ، الديوان الوطني للقياسة والقانونية، اضافة إلى إعداد اجراءات إختيار هيئات المطابقة المستفيدة من دعم الاعتماد "ISO 17025- ISO 17020" وكذا إعداد قائمة أولية تضم 112 هيئة لتقييم المطابقة بمساهمة هيئات الجودة لتحديد المستفيدين من البرنامج و إعداد سوق الخدمات بـ 7 مليون أورو من أجل الدعم التقني للجودة.

المطلب الرابع: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010- 2014

تولت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبإشراف وزارة الصناعة والمناجم البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010- 2014 حيث خصصت له الحكومة الجزائرية ميزانية قدرها 386 مليار دج وأكثر من 1000 مليار دينار في دعم أسعار الفائدة على القروض المصرفية وذلك من أجل تأهيل 20000 مؤسسة وذلك بمعدل 4000 مؤسسة صغيرة أو متوسطة في السنة الواحدة وقد اعتمدت الجزائر هذه الموازنة على مدى 5 سنوات في إطار المخطط الخماسي بدءا من تاريخ المصادقة عليه من طرف مجلس الوزارة المنعقد في 11 جويلية 2010

وتعتمد الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذ هذا البرنامج على المراكز الجهوية المتواجدة بكل من: وهران، عنابة، سطيف وغرداية¹.

أولاً: التعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 وكيفية الاستفادة منه

1. تعريف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014

في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 فقد انطلق البرنامج في جانفي 2011 وذلك كبرنامج مكمل للنقائص الموجودة في البرنامج الأول (2007-2010) شريطة أن تكون المؤسسة جزائرية ولها نشاط منذ سنتين وتتنمي لأحد القطاعات التالية: الصناعة، البناء، التهيئة العمرانية والصيد والسياحة والفندقة، الخدمات والنقل وخدمات تكنولوجيات المعلومات والاتصال ، وحسب ما أدلى به الأمين العام للوكالة بأنه سيتم تمديد هذا البرنامج إلى غاية سنة 2019².

إن الهدف الاساسي لهذا البرنامج هو دعم 20000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بغرض تمكينها من تحسين قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق المحلية والاسواق الخارجية من خلال:

- الارتقاء بالقدرات الادارية والتنظيمية.

- الارتقاء بالمهارات في ادارة المعرفة والابتكار.

- ترقية الجودة.

- تطوير الموارد البشرية.

- دعم الاستثمارات المادية في الانتاج.

2. المساعدات الخاصة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-

2014

¹ منشورات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME.

² مقابلة غير رسمية مع السيد الامين العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمنح الاعانات لغرض القيام بالتشخيص القبلي و أو التشخيص المعمق وكذا تنفيذ مخطط التأهيل حيث يتم تقطيع مبالغ الاعانة عن حسابات التخصيص الخاص رقم 124-302 " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" استنادا إلى سقف مبلغ العملية ونسبة الاعانة الواقعة على عاتق الدولة المحددة بحسب حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للبطاقة التلخيصية للمؤسسة المعنية ولكن حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): الاعانات الخاصة بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2014 - 2010

نسبة تخفيض الفائدة %	مساهمة المؤسسة	سقف مبلغ العملية	إعانة الدولة		سقف مبلغ العملية (دج) النسبة	التعيين	
			(دج)	%			
6	100000	500000	400000	80	500000	التشخيص القبلي	
6	500000	2500000	2000000	80	2500000	التشخيص	
6	600000	3000000	2400000	80	3000000	الاستثمارات غير المادية لفائدة المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها	
6	1500000	3000000	1500000	50	3000000		أقل من 100 مليون دج
6	1500000	3000000	1500000	50	3000000		ما بين 100 و 500 مليون دج
4	/	لا شيء	/	/	لا شيء		أكثر من 500 وأقل من 1000 مليون دج
2	/	لا شيء	/	/	لا شيء		ما بين 1000 و 2000 مليون دج
3.5	13500000	15000000	1500000	10	15000000	استثمارات مادية موجهة لدعم الإنتاجية لفائدة المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها	
3							أقل من 100 مليون دج
2							ما بين 100 و 500 مليون دج
2						أكثر من 500 وأقل من 1000 مليون دج	

1						ما بين 1000 و 2000 مليون دج	
2.5	30000000	30000000	/	/	30000000		استثمارات مادية ذات أولوية
4	9000000	15000000	6000000	40	15000000		استثمارات تكنولوجية وأنظمة الإعلام
/	100000	500000	400000	80	500000	التأطير	التكوين والمساعدة الخاصة
6	200000	1000000	800000	80	1000000	الموافقة	
6	4000000	5000000	1000000	20	5000000	الإشهاد على المطابقة	

Source : ANDPME, Programme National de la mise à niveau 2010-2014, Revue « A Tout PME », N 16, Decembre 2015, Alger, p 66.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد دراسة تشخيصية قبلية (أولية) ودراسة تشخيصية معمقة فالبنسبة للأولى فإن التكلفة القصوى لها، 500000 دج، تمول الدولة منها 400000 دج أي 80%، أما 100000 دج (20%) فتمول من المؤسسة، وإما الدراسة التشخيصية المعمقة فإن التكلفة القصوى لها هي 250000 دج ونفس الشيء الدولة تمول 80% منها و المؤسسة تمول 20%.

- فأما بالنسبة للاستثمارات المعنوية (اللامادية) فإن التكلفة القصوى تبلغ 3000000 دج وتكون لفائدة المؤسسات التي يبلغ رقم أعمالها كالاتي:

240000 دج أي 80% بالنسبة للمؤسسة التي يكون رقم اعمالها اقل من 100 مليون دج.

180000 دج أي 50% بالنسبة للمؤسسة التي يكون رقم اعمالها ما بين 100 و 500 مليون دج.

وتجدر الإشارة إلى أن الإستثمارات المعنوية تتمثل في¹:

- الدراسات المتعلقة بالتشخيصات قبلية أو التشخيصات المعمقة.
- اعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة.
- تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة.

¹ANDPME, Programme National de la mise à niveau 2010-2014, Revue « A Tout PME », N 16, Decembre 2015, Alger, p 67.

- اعداد دراسات السوق.
 - المرافقة قصد الحصول على الاشهاد على مطابقة الجودة.
 - دعم التطوير والمرافقة الخاصة، التطير، التدريب والاشهاد على المطابقة.
 - أنشطة الدعم في مجال التقييس والملكية الفكرية والصناعية.
 - أنشطة الدعم في مجال الاعتماد.
 - استعمال وادماج تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
 - دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - خدمات الخبرة والمساعدة التقنية لدعم تنفيذ البرنامج.
 - كل النفقات الغير مادية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- كما أنه توجد تشاطات تأهيل غير مادية لفائدة محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹:
- انجاز دراسات عن شعب النشاطات.
 - اعداد الدراسات حول التموقع الاستراتيجي لشعب النشاطات.
 - انجاز دراسات عامة لكل ولاية من اجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - تدعيم القدرات لتدخلات الجمعيات المهنية من اجل تعميم فهم وتاطير برنامج التأهيل.
 - اعداد وتنفيذ مخطط اعلامي وتحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - اصدار مجلات متخصصة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ ANDPME, op.cit, , p 67.

• نشاطات المتابعة والتقييم واليقظة حول ملاءمة واثر البرنامج الوطني لتأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة تخفيض الفائدة الخاصة بتمويل على القروض البنكية فيتم الاستفادة منها كالاتي:

6% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها اقل من 500.

4% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها اكثر من 500 واقل من 1000 .

2% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها اكثر ما بين 1000 و 2000.

أما بالنسبة للإستثمارات المادية للإنتاج فتتمثل التكلفة القصوى لها 15 مليون دج حيث تمول الدولة 10% من هذا المبلغ وذلك بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها اقل من 100 مليون دج والباقي 90% تموله المؤسسة، أما فيما يخص تمويل القروض البنكية على الإستثمارات المادية فان المؤسسة سوف تستفيد من تخفيض معدل الفائدة وفقا للنسب التالية:

3.5% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها اقل من 100 مليون دج.

3% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها ما بين 100 مليون و 500 مليون دج.

1% بالنسبة للمؤسسات التي يكون رقم اعمالها ما بين 1000 و 2000 مليون دج.

الإستثمارات المادية ذات الخصائص الأولوية: وتتمثل التكلفة القصوى لها 30 مليون دج . إن المؤسسة هي من تتحمل التكلفة الاجمالية لها أما الدولة تتكفل بتخفيض نسبة القروض البنكية إلى 2.5%.

الإستثمارات التكنولوجية ونظام المعلومات: حيث تتمثل التكلفة القصوى لها في 15 مليون دج تتكفل الدولة بنسبة 40% من هذه التكلفة أما الباقي تتحمله المؤسسة سواء بالتمويل الذاتي أو عن طريق القروض بنسبة 4%.

وتتمثل الأنشطة المادية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في¹:

¹ANDPME, op.cit, p 67.

- كل النفقات غير مادية لتأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- التجهيزات الخاصة بمسار عملية الجودة والاشهاد على المطابقة للمنتجات.
- التجهيزات الخاصة بمسار عملية القياس والاعتماد.
- التجهيزات الخاصة بمسار عملية الابتكار والبحث والتطوير.
- الاستبدلات وتكميلات التجهيزات التي تساهم في تحسين القدرات الانتاجية التقنية والتكنولوجية للمؤسسات ماعدا عمليات التوسعة.
- كل الإستثمارات المادية التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالإستثمارات في نظام المعلوماتية والمعدات الخاصة بالتقييس والإستثمارات الانتاجية وغيرها.

3. كيفية الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-

2014

إن كل مؤسسة ترغب في الاستفادة من مساعدة هذا الصندوق لتمويل عملية تأهيلها بعد عملية التشخيص فانه تودع ملفا على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو على مستوى فروعها الجهوية على أن يحتوي الملف على¹:

- طلب موجه إلى السيد الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار.
- تصريح تشخيصي للمؤسسة.
- نسخة من الحصيلة الجبائية (الاصول والخصوم وجدول حسابات النتائج) للسنتين الاخيرتين مصادق عليه من طرف ادارة الضرائب.
- نسخة مصادق عليها من طرف السجل التجاري في اطار الصلاحية.
- الوضعية اتجاه الضمان الاجتماعي CNAS و CASNOS و CACOBATH.

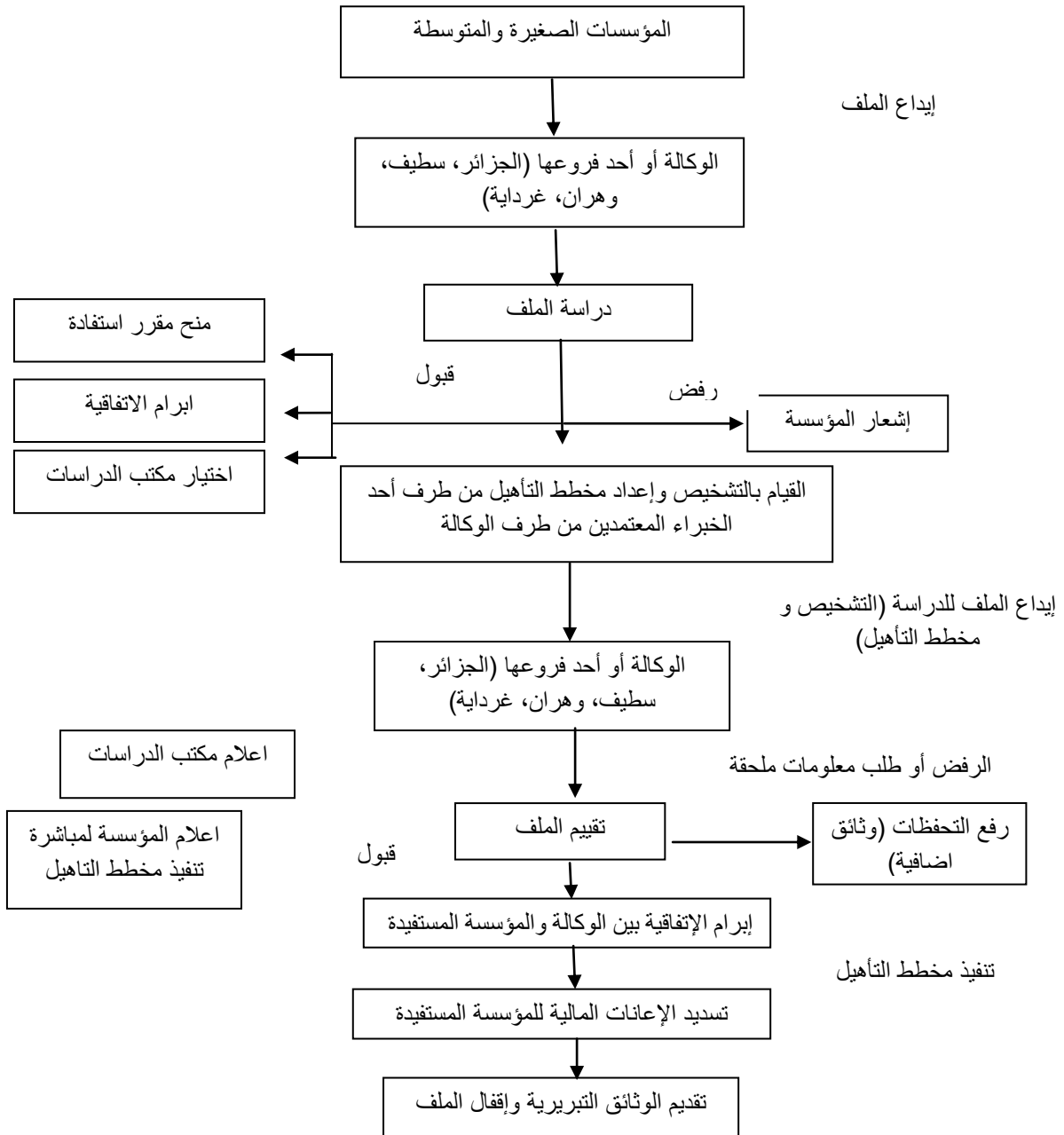
¹ANDPME, p 67.

- رقم كشف الشخصية البنكية (RIB).

ثانيا: اجراءات سير عمل التأهيل

إن المنهجية التي تعتمدها الوكالة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تختلف كثيرا عن المنهجيات المعتمد من طرف برامج التأهيل السابقة ومنهجية الوكالة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): منهجية سير عمل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : ANDPME, Programme National de la mise à niveau 2010-2014, Revue « A Tout PME », N 16, Decembre 2015, Alger, p 67.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن سير عملية التأهيل يتعلق بطريقة وضع نظام شامل يسمح بديمومة وتطور ونمو المؤسسة من خلال استعادة التوازن وجعل إصلاحات في وظائف العمل المختلفة للمؤسسة، وهو ينقسم الى مرحلتين مختلفتين:

1- التشخيص القبلي

وهو نقطة انطلاق كل عملية تأهيل حيث يتعلق الأمر أولاً بتحقيق جرد وجمع وتحليل البيانات التاريخية عن خصائص وأداء المؤسسة، وينبغي إجراء هذا التشخيص لتحديد مواطن القوة والضعف في المؤسسة فيما يخص عملية التأهيل المعلنة من طرف الدولة وذلك لطرح أساليب التسيير والإنتاجية العالمية مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات المتواجدة في محيط المؤسسة وفي نهاية التشخيص تقوم المؤسسة بتحديد عمليات التحسين التي يجب وضعها وتكييف مخطط التأهيل ما يسمح بتحديد الأهداف المطلوبة والنتائج المتوقعة وكذلك وسائل لتنفيذ ذلك وفقاً لتوقيت دقيق، وعلى المؤسسة أيضاً إعداد ميزانية وبيانات الدخل المتوقعة لكل سنة تدخل في إطار افق خطة التأهيل وذلك لجميع الفرضيات. ويتم تنفيذ خطة التأهيل (تطوير وتنفيذ) من طرف المؤسسة بالجوء إلى المساعدة من الصندوق الوطني للتأهيل أو غيره من مصادر التمويل للعمليات التي لا يمكن على الصندوق تحملها، فعلى كل مؤسسة راغبة في الحصول على المساعدات المالية التي يمنحها الصندوق في إطار هذه المرحلة " التشخيص " ابداع طلبا للحصول على المساعدة مرفقا بالوثائق.

2. مخطط التأهيل

على كل مؤسسة راغبة في الاستفادة من مساعدة الصندوق وذلك لتمويل خطة تأهيلها الناتجة عن عملية التشخيص ان تقدم ملفا لطلب المساعدة والذي يتضمن زيادة عن الوثائق، الدراسة المتعلقة بالتشخيص ومخطط التأهيل المقترح والمصادق عليه من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يجب أن تشمل هذه الدراسة مخطط التأهيل الذي يحدد الموارد التقنية والبشرية والمالية الضرورية.

ثالثا: نتائج البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014

اعتبارا من 20 جويلية 2017 فإنه تم استقبال 5071 ملف للمؤسسات التي تريد الإنخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 وذلك على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول الموالي يوضح تطور توزيع الملفات المستلمة حسب المنطقة وحسب السنة:

الجدول رقم (19): توزيع الملفات المستلمة حسب المنطقة والسنة

الملحقة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	المجموع
الجزائر	276	213	305	173	126	45	41	1179
عنابة	448	217	239	151	99	59	30	1243
غرداية	39	13	56	32	61	63	5	269
وهران	208	132	119	71	54	34	15	633
سطيف	377	349	491	276	140	63	51	1747
المجموع	1348	924	1210	703	480	264	142	5071

المصدر: وثائق داخلية من وزارة الصناعة والمناجم ص 4.

يلاحظ من الجدول السابق ان عدد الملفات المقدمة على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغ 5071 ملف ابتداء من سنة 2011 الى غاية 2017 حيث انه تتميز ملحقة سطيف الجهوية بالمرتبة الاولى بمجموع 1747 ملف تليها ملحقة عنابة الجهوية ب 1243 ملف في حين كانت ملحقة الجزائر العاصمة ب 1179 ملف مقدم للاستفادة من التاهيل، ولكنما تم ملاحظته ان عدد هذه الملفات المقدمة متراجع نسبيا في سنة 2012 مقارنة ب 2011 في حين نلاحظ ارتفاع محسوسا في سنة 2013 ليتراجع بعدها في سنة 2014 من 1210 ملف الى 703 ليستمر في التراجع الى غاية 2017.

أما الجدول الموالي فيوضح توزيع المؤسسات التي تريد الانحراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 وفقا للقطاع الذي تنتمي اليه:

الجدول رقم(20): توزيع الملفات المستلمة حسب قطاع النشاط

العدد	قطاع النشاط
3113	بناء
824	صناعة
542	الخدمات
233	الغذاء
128	النقل
75	صيد
74	آخر
71	السياحة / الفنادق
11	الخدمات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
5071	المجموع العام

المصدر: وثائق داخلية من وزارة الصناعة والمناجم ص 4.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن قطاع البناء مصنف في المرتبة الأولى، أي 61% من إجمالي الملفات المقدمة على مستوى الوكالة حسب القطاع وهذا راجع لان غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في هذا المجال، في المرتبة الثانية قطاع الصناعة 16% ورغم ذلك تبقى نسبتها ضئيلة مقارنة من مجموع المؤسسات المستفيدة، لذا يجب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية لأنها تمثل الاستثمار الحقيقي و تساهم في خلق القيمة المضافة إلى جانب أنها السبيل لتحقيق إستراتيجية إحلال الواردات، تليها قطاع الخدمات بنسبة 11%، والقطاعات الأخرى هي في مستويات منخفضة جدا.

أما الجدول الموالي يوضح توزيع التقارير التشخيصية الواردة وفقا لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراجعة في الاستفاة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014:

الجدول رقم (21): توزيع التقارير التشخيصية الواردة وفقا لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة %	عدد التقارير	التصنيف
14.87	135	المؤسسات المصغرة
59.36	539	المؤسسات الصغيرة
25.77	234	المؤسسات المتوسطة
100	908	الاجمالي

المصدر: وثائق داخلية من وزارة الصناعة والمناجم ص 5.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان عدد ملفات المؤسسات الراجعة في الاستفاة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 في مرحلة الدراسة التشخيصية وصل إلى 908 تقرير حيث تم معالجة 539 تقرير لمؤسسة صغيرة أي بنسبة 59.36% وهي اكبر نسبة بالنسبة لباقي المؤسسات، في حين ان المؤسسات المتوسطة تمت معالجة 234 تقرير عن الدراسة التشخيصية بنسبة 25.77% .

أما الجدول الموالي فيوضح توزيع إجراءات مراحل تطبيق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 (المرحلة التشخيصية وكذا مرحلة مخطط برنامج التأهيل) وذلك حسب قطاع النشاط:

الجدول رقم (22): توزيع اجراءات مراحل تطبيق برنامج التأهيل وفقا لقطاع النشاط

مراحل تطبيق البرنامج		قطاع النشاط
مرحلة مخطط برنامج التأهيل	مرحلة الدراسة التشخيصية	
35	39	الغذاء
161	182	صناعة
474	550	بناء
00	02	صيد
16	19	السياحة / الفنادق
75	92	الخدمات
20	24	النقل
781	908	الاجمالي

المصدر: وثائق داخلية من وزارة الصناعة والمناجم ص 5.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان عدد ملفات المؤسسات الراغبة في الاستفادة من البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014 في مرحلة الدراسة التشخيصية وصل إلى 908 ملف تتمركز اغلبها في قطاع البناء ب 550 ملف مقدم يليها القطاع الصناعي ب 182 ملف مقدم ثم القطاع الخدماتي ب 92 ملف وتاتي القطاعات الاخرى بنسب صغيرة، أما خلال مرحلة مخطط التأهيل فلقد تم معالجة وقبول 781 ملف لمختلف هذه المؤسسات حيث تم قبول 474 ملف في قطاع البناء و 161 في القطاع الصناعي و 75 ملف في القطاع الخدماتي اما باقي القطاعات فانه تم قبول 35 ملف في قطاع الصناعات الغذائية ورفض جميع ملفات الصيد و 16 ملف في السياحة والفندقة وقبول 20 ملف قطاع النقل. وتم رفض 127 ملف بعد المرحلة الاولى، وتعود اسباب الرفض

اما لكونها تواجه صعوبات للحصول على القرض من طرف البنك المرافق او انها تأخرت في تقديم متطلبات الوثائق المتبقية.

وحسب ما أدلى به الأمين العام للوكالة ANDPME فإنه ومن أصل 781 مؤسسة مستفيدة تم رفض 134 ملف، ومن أصل 647 مؤسسة تبين أنه قد بلغ عدد المؤسسات التي أنهت جميع إجراءات برنامج التأهيل هو 25 مؤسسة .

خلاصة

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع حيوي لا بد من تطويره لما له من خصائص ومزايا، وذلك بناء على أهمية هذا القطاع وكذا مكانة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني لأي دولة.

كما تبين كذلك من خلال هذا الفصل إلى أن الحكومة الجزائرية عمدت إلى تبني برامج لتأهيل هذه المؤسسات ومحيطها، فلقد أعدت في البداية إلى تبني برامج لتأهيل المؤسسات الصناعية والذي انطلق سنة 2000 وكذا البرنامج الأوروبي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME بداية من 2002، وفي سنة 2007 أعدت البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تم تعويضه بالبرنامج الجديد 2010-2014.

وهذا ما إن دل فإنما يدل على الاهتمام المتزايد من قبل الجزائر بهذا القطاع المحسوس، إلا أن حصيلة مختلف البرامج تبقى جد ضئيلة على امتداد 14 سنة ولذلك وجب على الحكومة الجزائرية أن تزيد من تفعيل دور هياكل ومنظمات الدعم الخاصة بهذا القطاع لكي تؤدي الدور المنتظر منها على أكمل وجه.

الفصل الثالث: الدراسة
الميدانية لواقع الإدارة
الإستراتيجية للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في
الجزائر

تمهيد

بعد الدراسة النظرية والتحليلية لهذا البحث والمتمثلة في الفصلين السابقين نقوم في هذا الفصل باسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لغرض الوصول إلى اهداف البحث محأولين ابراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

ان بحثنا هذا هو بحث كآين من البحوث العلمية يتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة على اعتبار أن هذا الاخير يعتبر أساس لتنظيم المعلومات بالاضافة إلى انه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة مبسطة وواضحة، حيث سيتم التطرق إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية والتي اعتمدت على تجميع البيانات وذلك للوقوف على واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي استفادت من برنامج التأهيل.

وفي الجزء الاخير من هذا الفصل سيتم اختبار الفرضيات ومنه التوصل إلى النتائج ومحاولة تقديم التوصيات المتعلقة بالبحث.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتقديم للاطار العام للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق الى تحليل نتائج الاستبيان المجرى بالمؤسسات محل الدراسة واختبار لفرضيات البحث.

المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتقديم الاطار العام للدراسة الميدانية

لقد مرت التشريعات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة مراحل ومحطات تشريعية منذ الإستقلال الى الان على اعتبار أن هذا القطاع جزء أصيل ومهم من مكونات النسيج المؤسسي بالجزائر كونه يساهم مساهمة متباينة في مختلف فروع الاقتصاد الوطني سواء في التشغيل أو الناتج القومي أو التجارة الخارجية.

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

قبل التطرق لواقع واحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا مساهمتها لابد من أن نتناول التطور التاريخي لهذه المؤسسات في الجزائر.

أولاً: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وواقعها

لقد عرف تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عدة مراحل أهمها:

1. الفترة الأولى: 1963-1988: وتوجد خلال هذه الفترة بعض المحطات الهامة منها:
 - الفترة 1963-1982: تكون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الفترة من مؤسسات صغيرة عند الإستقلال والتي كانت تحت وصاية لجان التسيير بعد رحيل ملاكها الأجانب ليتم إدماجها ابتداءً من 1967 إلى ذمة الشركات الوطنية¹ وفي سنة 1963 تم إصدار أول قانون للاستثمارات لعلاج اضطرابات المحيط التي كانت عقب الإستقلال وان كان لها أثر ضعيف على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعبئة رأس المال الوطني والأجنبي، إلا أن المستثمرون شككوا في مصداقيته لأنه لم يطابق الواقع الجزائري خاصة وأن الجزائر بدأت في التأميمات في الفترة 1963-1964، كما أنه اقتصر على وضع القواعد الأساسية لتحقيق اقتصاد اشتراكي دون الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة، لذا فقد تبنت الجزائر في سنة 1966 قانوناً جديداً وهو قانون أساسي للاستثمارات الخاصة

¹ Farida Merzouk, PME et compétitivité en Algérie, la revue de l'économie et de Management, Faculté des sciences Economique et de Gestion, université de Tlemcen, N°9, Octobre 2009, p 02.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الوطنية في إطار التنمية الاقتصادية، ولقد أخذ هذا القانون في الحسبان احتكار الدولة للقطاعات الحيوية للاقتصاد وألزم اللجنة الوطنية للاستثمار بمنح الاعتماد للمشاريع الخاصة على أساس معايير انتقاء .

ولم تكن هناك سياسة واضحة خلال هذه الفترة بشأن القطاع الخاص والذي عرف الشيء القليل من التنمية على هامش المخططات الوطنية وكان مكبوحا بالخطاب السياسي للجزائر اشتراكية، كما اعتمدت سياسة مالية تمنع القطاع الخاص بشكل غير مباشر من التمويل الذاتي من خلال ضغوط جبائية صارمة، إضافة إلى كبح علميات التجارة الخارجية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة¹.

وركزت سياسة التخطيط المنتهجة منذ سنة 1967 على الصناعات الكبيرة المنتجة لوسائل الإنتاج، بينما كان ينظر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتدعيم عمليات التصنيع الشاملة وتكثيف النسيج الصناعي الموجود، لذلك عرفت هذه المؤسسات بالصناعات التابعة، أما فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص فكانت مؤطرة بموجب قانون الاستثمار لعام 1966، وموجهة حسب الأهداف العامة لسياسة التنمية².

وبهذا تكون قد شهدت هذه المرحلة تهميشا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص.

- الفترة 1982-1988: لقد أصبح ينظر للمؤسسات 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 الهامة المسجلة في العقدين السابقين، وكان الهدف من ذلك هو تغطية الطلبات الآنية والمساهمة الفعالة في

¹ يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 78.

² بوزيان عثمان، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: متطلبات التكيف والية التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي - الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 768.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعزير الوحدات الهامة الكبرى، وشرع في الانتقال بالاستثمارات من الصناعات الثقيلة والكبيرة إلى الاستثمار في الصناعات الصغيرة والمتوسطة¹.

2. الفترة الثانية: 1988-1994: لقد بدأت الجزائر مرحلة الإصلاحات الاقتصادية والانتقال نحو اقتصاد السوق منذ سنة 1988 وقصد تدعيم انتقال الاقتصاد الجزائري من اقتصاد إداري إلى اقتصاد حر فقد تم الشروع في دفعات متتالية من الإصلاحات ، كما تميزت هذه الفترة بتغير ملحوظ على مستوى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاسيما في مجال التشريعات القانونية.

ويمكن القول بأن هذا الإطار وضع من أجل عدة أهداف عامة أهمها:

- إحلال اقتصاد السوق محل اقتصاد مسير إداريا ومركزيا.
- البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية .
- تحرير أسعار الصرف والتجارة الخارجية .
- استقلالية البنوك التجارية والبنك المركزي.

وفي هذا الصدد يخص القانون المتعلق بالنقد والقرض لسنة 1990 في المادة 183 مبدأ تحرير الاستثمار الأجنبي، اذ يفسح هذا القانون المجال أمام كل أشكال إسهم رأس المال الأجنبي ويشجع كل أشكال الشراكة دون قيود، بما في ذلك الاستثمار المباشر، اذ أصبح من الممكن استثمار رأس المال الأجنبي في كل القطاعات وليس هناك ما هو مخصص للدولة بالإضافة إلى ذلك حرية المؤسسات المصرفية الأجنبية في الجزائر .

أخذت التوجهات المتنبئة مع بداية عشرية التسعينات بتنمية وتطوير قطاع المؤسسات كأهم فصل من فصولها، وذلك باتخاذ قرارات حاسمة في شأن القطاع الخاص ، وقد ظهر ذلك جليا على مستوى السياسة العامة للتنمية المتبعة و أهدافها المؤكد عليها خاصة في أفق التنمية الاقتصادية والاجتماعية متوسطة الأمد 1990-1994، وبرامج الحكومات المتعاقبة وقد تلخصت في جملة من الاقتراحات

¹بوزيان عثمان، مرجع سابق، ص 769.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

كانت تهدف إلى معالجة علاقة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإستراتيجية الجدية للتنمية، وذلك في ظل الإفرازات المتراكمة للمراحل السابقة ومنها:

- استحالة مواصلة الدولة للتدعيم المالي للاقتصاد.
- الفشل في معالجة بعض الظواهر الاقتصادية كالتبعية والتدهور المالي للمؤسسات.
- عدم تحقيق التكامل الاقتصادي .

وقد اعتبرت فترة التسعينات القفزة الحقيقية نحو إقامة قطاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالشروع في تهيئة المناخ الاقتصادي الخصب الذي ينمو فيه القطاع، وقد مست هذه التهيئة بصفة خاصة القطاعات التالية:

- النظام المصرفي من خلال الإجراءات المتخذة ابتداء من سنة 1992 الهادفة إلى تحرير عمل البنوك، وتقديم التسهيلات للقطاع الخاص، وتخفيض أسعار الفائدة ابتداء من سنة 1998.
- التشريعات الجبائية التي شهدت تعديلات كبيرة من خلال قوانين المالية لسنوات 1992-1998 حيث تضمنت امتيازات لإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وتدبير تشجيعية من خلال تقديم إعفاءات كلية أو جزئية.
- السياسة الجمركية التي بدأت من جانبها تجأوبا وذلك في إطار تحرير التجارة الخارجية من خلال تخفيض الرسوم الجمركية، وتسهيل المعاملات المالية وفتح السوق الجزائرية على الخارج.
- قانون الخوصصة والشراكة، فالأول يفتح بموجبه أعمال المؤسسات العمومية للقطاع الخاص، فصدر بشأنه قانون عام 1995 ثم عدل بقانون 1997، أما الثاني فكان أهمه اتفاقات التعاون والشراكة مع الاتحاد الأوروبي والذي وقع عام 1998.
- إنشاء سوق مالية (بورصة) لتبادل الأوراق المالية وذلك سنة 1993.
- إصدار قانون خاص بتنظيم القطاع المالي سنة 1990 سمي بقانون النقد والقرض، والذي كان يهدف إلى تنظيم قطاع النقد والقرض بتوجيه عمل البنوك وإعادة تحديد دور البنك المركزي.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- إصدار قانون مستقل لتوجيه الاستثمار وهو قانون عام 1993، وعلى اثره تم تأسيس وكالة وطنية تهدف إلى تسهيل عمليات الاستثمار حيث تم تجميع كل المصالح في شباك واحد سمي بوكالة ترقية ومتابعة الاستثمارات APSI.
- إلى جانب هذا تجسد الاهتمام في مستوى الهيئات الحكومية بإنشاء العديد من الهيئات الساهرة على تسيير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها:
- إنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1991 لتتحول بعد ذلك إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ابتداء من سنة 1993.
- الوكالة الوطنية لترقية الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- 3. **الفترة الثالثة 2000:** سعت السلطات العمومية إلى إنعاش قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي توج بالمصادقة على القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12، وقد تضمن هذا القانون عددا من الآليات التي من شأنها دعم وترقية مؤسسات القطاع. وفيما يلي أهم النقاط التي تضمنها هذه القانون:
- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستعماله كمرجع في برامج الدعم وإعداد الإحصائيات المتعلقة بها.
- تحديد مختلف تدابير مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم ترقيتها من أجل إنعاش النمو الاقتصادي وتحسين تنافسيتها وإدراج تطويرها ضمن حركية التطور التكنولوجي بالإضافة إلى تشجيع نموها وتحسين أداءها ورفع العراقل التمويلية عنها وذلك ما يتم من خلال:
- إنشاء مشاتل لضمان ترقيتها.
- إنشاء مراكز تسهيل تقوم بتوجيهها ودعمها.
- إنشاء صناديق لضمان القروض البنكية.
- قيام الوزارة بالتنسيق مع الهيئات المعنية بجلب ورصد التمويلات والقروض الممنوحة للقطاع في إطار التعاون الدولي، من أجل توسيع وترقية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- قيام السلطات العمومية بتشجيع تطوير الشراكة بين القطاع العام والخاص.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- قيام الوزارة في إطار سياسة التأهيل بوضع البرامج المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات قصد ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية.
- تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسها الوزير.
- تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تأسيس بنك للمعلومات خاص بالقطاع يتماشى مع التكنولوجيات المعلوماتية الحديثة قصد توظيفه واستغلاله في دعم هذه المؤسسات.
- إنشاء لدى الوزارة هيئة استشارية مكونة من تنظيمات وجمعيات مهنية مختصة من أجل ترقية الإعلام والتشاور في القطاع، مع استفادة هذه المؤسسات من التحفيزات والامتيازات المنصوص عليها قانونا.

أما في سنة 2002 تم إنشاء صندوق قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي سنة 2003 تم إنشاء كل من مشاتل ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلس الوطني لاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضبط تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، احداث المديريات الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى كل ولايات الوطن. كما تم التركيز في هذه المرحلة على تصميم ووضع حيز التنفيذ للبرامج الترقية لتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعطائه دوره الحقيقي كمنشط اقتصادي جوارى خاصة على مستوى الولايات، أما في سنة 2004 فتم انعقاد الجلسات الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي انبثق عنها ما يلي¹:

- إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2004.
- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2005.
- انطلاق البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2007.
- تعزيز المعلومة الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير جسور الترابط مع المنظومات الاعلامية للقطاعات الوزارية الاخرى سنة 2008.

¹ عبد الكريم بوغودو، واقع وافاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحت شعار: نحو تعزيز قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الابداع والابتكار، الجزائر، 14-15 مارس 2010، ص 03.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- تنظيم أول طبعة للجائزة الوطنية للابداع والابتكار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2009.

من خلال ما سبق نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة مرت بمرحلتين أساسيتين، حيث تميزت الفترة الأولى والممتدة من 1962-1988 بتهميش للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من خلال منظومة تشريعية غير مشجعة لإنشاء هذه المؤسسات، والتي شهدت تكوين معتبر من المؤسسات العمومية تجسيدا لمبدأ احتكار القطاع العمومي للاقتصاد الوطني، أما الفترة التي تلت عام 1988 فقد تميزت بتوسع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع ظهور الإصلاحات الهيكلية في التسعينات كمر حتمي للدخول في اقتصاد السوق والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، وسن مختلف التشريعات الرامية لدعم الاستثمار بصفة عامة، وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

ثانيا: احصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محركا أساسيا وفعالا لتنمية الاقتصاد في جميع الدول حيث أصبحت تعتبر هذه المؤسسات في الوقت الراهن جزءا هاما من النسيج الاقتصادي على اعتبار ما لديها من خصائص ومميزات جعلتها تؤدي دورا رياديا للنهوض بالاقتصاد الوطني الجزائري، وسيتم هنا توضيح معالجة مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل والنتاج الخام والقيمة المضافة وكذا التجارة الخارجية ، ولكن لا بد أولا من الإشارة إلى تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

1. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2012-2016)

يتناول هذا العنصر بيانات عن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك في الفترة من 2012 إلى غاية 2016 في جميع القطاعات وحسب التصنيف الخاص بهذه المؤسسات وكذا الطبيعة القانونية لها بالإضافة إلى عدد المناصب التي تم إنشائها نتيجة هذا التطور التعدادي لهذا النوع من المؤسسات، والجدولين الموالين يوضحان تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2012-2016 في الجزائر حسب قطاع النشاط :

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (23): احصائيات تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2012-2016

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	711836	777816	852053	934569	1022621

Source :Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique,
Alger,2012- mai 2017.

الجدول رقم (24): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع

السنة	2012		2013		2014		2015		2016	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مجالات الانشطة										
فلاحة	4277	0.60	4.823	0,62	5.368	0,63	5.805	0,63	6.311	0,63
المحروقات والطاقة، والمناجم، والخدمات ذات الصلة	2052	0.28	2.178	0,28	2.300	0,27	2.647	0,28	2.770	0,27
البناء والاشغال العمومية	142222	19.98	132.929	17,09	153.625	18,03	168.595	18,04	174.876	17,10
الصناعات التحويلية	67517	9.48	67.669	8,70	76.514	8,98	83.862	8,97	89.694	8,77
الخدمات (نقل، صحة، ذات الصلة الادارية والقانونية، ذات الصلة الزراعية)	204049	28.66	385.019	49,50	415.803	48,80	456.373	48,83	513.728	50,23
الصناعات التقليدية	160764	22.58	185.198	23,81	198.443	23,29	217.287	23,25	235.242	23

Source : Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique,

n°30,Alger, mai 2017, p 11.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع مستمر حيث انه لوحظ ارتفاعها في سنة 2014 ب 74237 مقارنة بسنة 2013 اما في سنة 2015 فقد ارتفعت ب 82516 في حين انه في سنة 2016 ارتفعت بنسبة ضئيلة ب 88052 مقارنة ب 2015 .

كما نلاحظ أن نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في قطاع الخدمات يليها القطاع الثاني وهو الصناعات التقليدية ثم قطاع البناء و الأشغال العمومية، باعتباره يمثل شريحة كبيرة من المؤسسات الصناعية حيث يمثل بنسبة ما يقارب 17% في سنة 2016 في حين ان نسبة القطاعات الاخرى كانت بنسبة ضئيلة جدا كالصناعات التحويلية والفلاحة وقطاع محروقات والطاقة على الترتيب.

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2016

أ. حسب الحجم

أما الجدول الموالي فيوضح عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2016 حسب معيار الحجم:

الجدول رقم (25): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016 حسب الحجم

النسبة %	عدد المؤسسات	التصنيف
97.12	993170	المؤسسات المصغرة اقل من 10 عمال
2.57	26281	المؤسسات الصغيرة 10-49 عامل
0.31	3170	المؤسسات المتوسطة 50-250 عامل
100	1022621	الاجمالي

Source : Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique,

n°30,Alger, mai 2017, p 10.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنتمي إلى المؤسسات المصغرة وذلك بنسبة 97.12% من القطاع الاقتصادي، في حين ان 2.57% هي مؤسسات صغيرة اما المتوسطة فقد تمثلت بنسبة 0.31% من القطاع الاقتصادي وهي ادنى نسبة مقارنة مع الأصناف الأخرى.

ب. حسب الطبيعة القانونية

تم تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية

قطاع النشاطات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	المجموع	النسبة %
الزراعة	6130	181	6311	1.10
المحروقات، الطاقة والمناجم	2767	03	2770	0.48
البناء والاشغال العمومية	174848	28	174876	30.34
الصناعة التحويلية	89597	97	89694	15.56
الخدمات	302564	81	302645	52.52
المجموع	575906	390	576296	100

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, n°30, Alger, mai

2017, p 11.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر القطاعات التي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع الخدمات بنسبة تفوق 52% أما قطاع البناء والاشغال العمومية فبنسبة 30.34% من هذا النوع من المؤسسات في الجزائر وهي نسبة معتبرة مقارنة بباقي القطاعات الأخرى يليها قطاع الصناعة التحويلية بنسبة 15.56% وأخيرا قطاع الزراعة والمحروقات بنسب 1.10% و 0.48% على

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الترتيب متمركزين في كأدنى القطاعات، كما تجدر الاشارة ومن خلال الجدول رقم () أنه عدد المؤسسات الخاصة يتفوق على عدد المؤسسات العمومية وذلك في جميع القطاعات في الجزائر.

ثالثا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تساهم حسب شكلها القانوني في الحد من البطالة وزيادة نسبة التشغيل وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الجدول رقم (27): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل 2012-2016

2016		2015		2014		2013		2012		القطاع السنة
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
1.54	39127	1.84	43727	2.16	46567	2.41	48256	2.73	48415	المؤسسات العمومية
98.46	2501571	98.16	2327293	97.84	2110665	97.59	1953636	97.27	172804	المؤسسات الخاصة
100	2540698	100	2371020	100	21572322	100	2001892	100	1776461	المجموع

Source :Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, Alger,2012- mai 2017.

من خلال الجدول أعلاه يتضح جليا مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة نسبة التشغيل باعتبار ان هذه المؤسسات تساهم بشكل كبير في امتصاص البطالة ، حيث بلغ عدد العمال سنة 2012 ما يقارب 1776461 عامل ليرتفع عددهم إلى حوالي 2540698 عامل أي بزيادة قدرت على مدار 5 سنوات ب 764237 عامل.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

كما يتضح الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في عملية التشغيل اذ قدر عدد العمال الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة 1728046 عامل سنة 2010 بنسبة قدرت ب 97.27% ليصل العدد إلى 2501571 عامل بنسبة 98.46%. في حين أن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام لم تتعد 3% ، حيث أنه وفي سنة 2012 بلغ عدد العمال 48415 عامل بنسبة 2.73% ليلعب عددهم 39127 عامل سنة 2016 بنسبة 1.54% والملاحظ انخفاض في عدد العمال المشغلين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفترة 5 سنوات ب 9288 عامل.

2. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

إضافة إلى ما تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة نسبة اليد العاملة فانها تساهم أيضا في زيادة نسبة الناتج الداخلي الخام كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام في الجزائر 2016-2012

الوحدة النقدية: مليار دج

2016		2015		2014		2013		2012		السنة القطاع
النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	
14.37	831.32	12.67	716.10	13.9	93.1187	11.70	893.24	12.01	793.38	المؤسسات العمومية
85.63	4950.72	87.33	4932.80	86.1	7338.65	88.30	6741.19	87.99	5813.02	المؤسسات الخاصة
100	5782.04	100	5648.90	100	8526.58	100	7634.43	100	6606.40	المجموع

Source :Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique,

,Alger,2012- mai 2017.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال الجدول السابق نلاحظ المساهمة الفعالة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج قطاع المحروقات، حيث قدرت مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2012 ب: 6606.40 مليار دج والتي تضاعفت سنة 2014 لتصل إلى 8526.58 مليار دج ليتراجع بعدها في سنتي 2015-2016 وذلك نتيجة انخفاض سعر برميل النفط وقيمة الدينار الجزائري مقارنة باليورو والدولار.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فهي دوما في الصدارة حيث تساهم في زيادة الناتج الداخلي الخام ب 87.99% سنة 2012 أي ما يعادل 5813.02 مليار دج بينما كانت النسبة 85.63% سنة 2016 أي ما يعادل 4950.72 مليار دج، وهذا ما هو عكس عند المؤسسات العمومية والتي دوما ما نلاحظ تدني وانخفاض طفيف في نسبة المساهمة حيث بلغت سنة 2012 حوالي 12% ما يقابل 793.38 مليار دج، في حين كانت نسبة المساهمة سنة 2016 تقدر ب 14.37% ما يعادل 831.32 مليار دج.

وعموما فان النسب مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرفع من قيمة الناتج الداخلي الخام بغض النظر عن طبيعتها القانونية تبدو مشجعة وتدعو بالفعل إلى تكثيف الجهود لتطوير هذا القطاع والاهتمام به.

3. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحقيق القيمة المضافة في الاقتصاد الجزائري والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة خلال

الفترة 2016-2012

الوحدة مليار دج

2015	2014	2013	2012	نوع المؤسسة	طبيعة النشاط
1918.67	1758.18	1612.94	1411.76	الخاصة	الزراعة
17.70	13.31	14.81	9.93	العمومية	

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1936.37	1771.49	1627.75	1421.69	المجموع	
1513.60	1438.51	1344.4	1232.67	الخاصة	البناء والاشغال العمومية
337.16	291.68	217.71	178.48	العمومية	
1850.76	1562.1	1562.11	1411.15	المجموع	
1401.42	1299.57	1209.33	881.06	الخاصة	النقل والمواصلات
259.33	256.5	233.8	214.21	العمومية	
1660.75	1443.12	1443.13	1095.27	المجموع	
155.20	142.07	139.1	123.05	الخاصة	خدمات مؤسسات
59.32	53.7	33.37	31.32	العمومية	
214.52	172.47	172.47	154.37	المجموع	
172.34	155.49	146.27	114.9	الخاصة	الفندقة والاطعام
40.44	33.5	27.82	24.04	العمومية	
212.78	174.1	174.1	138.94	المجموع	
307.36	288.98	249.17	232.2	الخاصة	الصناعة الغذائية
46.35	41.71	36.3	33.93	العمومية	
353.71	330.69	285.47	266.13	المجموع	
2.50	2.55	2.37	2.38	الخاصة	صناعة الجلود
0.28	0.31	0.27	0.28	العمومية	
2.78	2.65	2.64	2.66	المجموع	

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

2126.50	1956.31	1759.6	1555.29	الخاصة	التجارة والتوزيع
132.83	113.76	110.98	96.25	العمومية	
2259.33	1870.6	1870.58	1651.54	المجموع	
7924.51	1187.93	893.24	5813.02	القطاع الخاص	المجموع
1313.36	7338.65	6741.19	793.38	القطاع العام	
9237.87	8527	7634	6606	المجموع	

Source :Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, Alger,2012- mai 2017.

من خلال الجدول السابق نلاحظ المساهمة المعتبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قدرت هذه المساهمة سنة 2012 ب 6606 مليار دج والتي تضاعفت سنة 2015 لتصل إلى 9237.87 مليار دج، وكان ذلك بالنسبة للقطاع الخاص منها على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية وذلك في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث تساهم في تحقيق القيمة المضافة ب 85.78% سنة 2015 أي ما يعادل 7924.51 مليار دج بينما كانت النسبة سنة 2012 حوالي 87.99% أي ما يعادل 5813.02 مليار دج.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فكانت عكس ذلك حيث نلاحظ تدني في نسبة مساهمتها حيث بلغت سنة 2015 حوالي 14.22% ما يقابل 1313.36 مليار دج في حين كانت النسبة سنة 2012 حوالي 12.01% ما يقابل 793.38 مليار دج.

وعموما فان نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة مشجعة بغض النظر عن طبيعة القطاع الاقتصادي (التجارة والتوزيع أو البناء والأشغال العمومية أو النقل والمواصلات أو الفنادق والإطعام أو خدمات المؤسسة أو الصناعة الغذائية وصناعة الجلود).

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

4. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية

تسعى الجزائر في الوقت الراهن إلى تغطية التقلبات التي يحدثها عدم استقرار قطاع المحروقات، وحيث يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا هاما وفعالا ويمكن اعتباره من أهم البدائل لمرحلة ما بعد البترول حيث يساهم في ترقية الصادرات وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية في الجزائر

2016-2012

الوحدة النقدية: مليون دولار

السنة	2012	2013	2014	2015	2016
الاستيراد	24027	55028	58330	51702	46727
التصدير	37966	64974	62956	34668	28883
الميزان التجاري	13939	9946	4626	17034-	17844-

Source :Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, Alger,2012- mai 2017.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الميزان التجاري عرف سنة 2016 عجزا قدر ب -17844 مليون دولار بعدما بلغ سنة 2012 حوالي 13939 مليون دولار، ويرجع السبب في ذلك إلى انخفاض قيمة الصادرات وارتفاع قيمة الواردات المسجلة خلال هذه السنوات.

فالبينة لقيمة الواردات الجزائرية سنة 2012 حوالي 24027 مليون دولار أما في سنة 2014 فقد بلغت 58330 مليون دولار وهنا نلاحظ انخفاض مقارنة مع سنة 2015 و 2016 والتي قدرت قيمة الواردات حوالي 46727 مليون دولار.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أما بالنسبة لقيمة الصادرات خارج قطاع المحروقات فقد قدرت سنة 2012 ب 37966 مليون دولار في حين بلغت قيمتها سنة 2016 حوالي 28883 مليون دولار التي انخفضت مقارنة بسنة 2015 والتي بلغت قيمة الصادرات حوالي 34668 مليون دولار.

المطلب الثاني: تقديم إجراءات الدراسة الميدانية والتحليل الوصفي للمؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحديد الإجراءات العامة للدراسة الميدانية، كما سنطرق الى تحليل الخصائص الوصفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1. الإطار العام للدراسة الميدانية

تعتبر مرحلة تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي، بإعتبارها تمكن القارئ فهم الكيفية التي تم بها البحث ميدانياً.

أ- حدود الدراسة

أول عنصر لا بد من التطرق اليه قبل شرح مراحل الدراسة الميدانية هو حدود الدراسة وهي كالاتي:

- الحدود الموضوعية: حيث يشمل البحث كل مؤسسة صغيرة أو متوسطة جزائرية استفادت من برنامج التأهيل.
- الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة الميدانية مدة زمنية قدرها خمسة أشهر (من شهر جويلية 2017 إلى نوفمبر 2017).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية عبر القطر الجزائري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

بعد الحديث عن حدود الدراسة سيتم التطرق إلى مجتمع البحث وكذا المنهجية المتبعة والأدوات المستعملة.

ب-مجتمع البحث

يعبر عن مجتمع البحث بأنه " المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالإشكالية المدروسة"¹.

ولقد قمت هنا بأسلوب الحصر الشامل أي جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي استفادت من التأهيل في الجزائر.

ج- منهج البحث

يختلف المنهج باختلاف الموضوع المبحوث والمنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الاستكشافي والذي يعتمد على الأسلوب الاستقرائي الذي هو عملية يقوم بها لمراقبة ظاهرة معينة والوصول إلى نتائج²، كما يفيد هذا المنهج في حالة الرغبة في تفسير طبيعة المشكلة وزيادة فهمها، وذلك لغرض بلورة هدف بحثي أو فرضية أكثر دقة ومشروعية³.

فمن خلال استعمال أدوات الأسلوب الاستقرائي ستقوم الباحثة بمعرفة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من برنامج التأهيل.

ج- أداة البحث

أن عملية إسقاط الإطار النظري لموضوع البحث على أرض الواقع يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح بحيث يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق اختيار الأداة المناسبة للدراسة والتي تتوافق مع الظروف والأهداف. وتم الاعتماد في هذا البحث على استمارة الإستبيان بوصفها مصدر أساسي لجمع البيانات .

اشتملت الإستبانة على 59 سؤالاً داخل ثلاثة محاور:

• المحور الأول: تناول البيانات العامة.

¹ فوقية حسن رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2008، ص 117.
² حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 50.
³ فايز جمعة صالح النجار، نبيل صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 34.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- المحور الثاني: تناول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وقد قسم هذا المحور بدوره إلى ثمانية محاور جزئية.
- المحور الثالث: خصص لمعرفة مدى جهود الدولة المادية والمعنوية في برامج التأهيل لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

يتضمن الإستبيان على عدة أنواع من الأسئلة حيث احتوى على أسئلة مغلقة تكون الإجابة فيها باختيار واحد من الاختيارات المقترحة، كما احتوى على أسئلة تكون للمستجوب الحرية في اختيار إحدى الإجابات المقترحة أو إعطاء إجابة لم يتم ذكرها، بالإضافة إلى احتواءه على أسئلة إجاباتها تكون مصنفة على سلم ليكارت الخماسي حيث تم استخدام 5 مستويات للقياس ، ولقياس مستوى العبارة المعنية فتعطى عاد القيم أو الأوزان 5.4.3.2.1 للإجابات أو المستويات المختلفة للخيارات بالترتيب التصاعدي، والمخطط التالي يوضح كمثال عن درجة الموافقة.

جدول رقم (31): أوزان أو درجات الخيارات على سلم ليكارت

الخيارات					العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
5	4	3	2	1	1
					2
					3

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي، دار الحامد، الاردن، ط1، 2008، ص

.109

لقد تم تحديد ثلاث مستويات عن طريق حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى وفق المعادلة التالية: طول الفئة = (الحد الأعلى-الحد الأدنى البديل)/عدد المستويات.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أي حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات (4/5=0.8)، فيما بعد يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي الواحد وصولاً إلى أعلى قيمة وهي 5، لتتم ترجمة أطوال الفئات كما يلي:

من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة.

من 1.80 إلى 2.59 غير موافق.

من 2.60 إلى 3.39 محايد.

من 3.40 إلى 4.19 موافق .

من 4.20 إلى 5 موافق بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المجال الأول لقيمة المتوسط الحسابي يضم التقييم السلبي لمجتمع البحث وهو يشتمل كافة الآراء ضمن الاختبار القياسي الخماسي لليكارث والتي تأخذ الدرجة (1 أو 2)، أما المجال الثاني فيمثل التقييم المتوسط لمجتمع البحث لعبارة ما والتي تأخذ الدرجة 3، في حين يمثل المجال الثالث التقييم الايجابي حيث يضم هذا المجال الآراء التي تأخذ الدرجة (4 أو 5).

د. توزيع وتحليل الاستمارة

لقد تم الاعتماد على استمارة الإستبيان بوصفها مصدر أساسي لجمع البيانات حيث تم التعرف على كل مؤسسات المجتمع الإحصائي وتحديد آليات الاتصال بها (الاسم، العنوان، الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني، الموقع على الأنترنت) كمرحلة أولى لتوزيع الإستبانة، أما في المرحلة الثانية فقد تم توجيه استمارة اليكترونية لكل المؤسسات التي لها بريد اليكتروني وقد هدفت هنا باعتماد الباحثة على الإيميل لزيادة معدل الرد باختصار وقت الاتصال وتقليل الجهد المبذول من قبل المجيب ورغم المحاولات المتكررة وبعد فترة أنتظار طويلة كأن معدل الرد منخفض حيث لم نسترجع سوى ثمانية استمارة مملوءة.

¹سليم أبو زيد، محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، دار صفاء، الأردن، 2005، ص22.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وفي مرحلة الثالثة وبالنظر إلى نسبة الرد الضئيلة التي لا تستجيب لإحتياجات البحث لجأت الباحثة إلى استخدام طريقة ثانية وهي الإستقصاء بالبريد العادي حيث قامت بإرسال الإستمارة الورقية لكل مؤسسات مجتمع البحث بغرض تحقيق مسح شامل لها وفي أنتظار ما ستسفر عنه هذه المرحلة راسلت الباحثة من جديد هاتفا واليكترونيا المؤسسات المعنية بغرض تشجيع المجيبين على الرد، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم التنقل إلى بعض الولايات لغرض الحصول إجابات المستجوبين كولايات الشرق والوسط الجزائري.

وفي مرحلة أخيرة وبعد فترة ترقب تمكنت الباحثة من استرجاع 95 استمارة مملوءة صالحة للبحث من أصل 140 استمارة أي تم الاسترجاع بنسبة 67.85%.

هـ. تحليل الاستمارة

بغية تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss22)، وذلك لتسهيل العمل وللحصول على نتائج دقيقة وذلك لاستخراج الأدلة والمؤشرات العلمية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات البحث من عدم قبولها. منهجية تحليل البيانات تمت عن طريق المرور على الخطوات التالية:

- مرحلة تحضير الإستبيانات للتحليل: بعد أن تجمعت المعلومات تم القيام بمراجعتها حيث تم استرجاع 95 استمارة صحيحة وكاملة المعلومات في حين تعذر إكمال الباقي والمقدر ب 45 استمارة والتي تشكل مجموع مجتمع البحث "140" وذلك لعدم تجاوب عدد كبير من مؤسسات محل الدراسة في إرسال الإستبيان رغم الاتصالات المتكررة بهذه المؤسسات عن طريق الهاتف أو أن صاحب المؤسسة لا يريد الإجابة (بسبب ضيق الوقت أو أن المؤسسة غيرت عنوانها) .

وبعدما تمت مراجعة المعلومات قامت الباحثة بتبويبها حيث استعملت طريقة الترميز للاستمارات والأسئلة المتضمنة لها لتسهيل عملية الإدخال والتعامل مع الحاسب الآلي بحيث تم:

- ترقيم الاستمارات من 1 إلى 95 (وهو عدد الاستمارات المدرجة في التحليل).

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- وضع رقم هوية لكل محور من محاور الاستمارة الموزعة.
- وضع رمز هوية " رمز رقمي وحرفي " لكل سؤال من أسئلة المحاور.
- وضع رمز هوية " رمز رقمي وحرفي " لكل إجابة من إجابات السؤال.

وبعد الإنتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال SPSS₂₂.

- مرحلة تحليل البيانات: بعد الإنتهاء من عملية تحضير الإستبيانات للتحليل، تبويبها ووضع الأرقام تسلسلية عليها ومن ثم إدخالها في برنامج SPSS حسب المتغيرات التي تم تحضيرها فيه، تأتي مرحلة تحليل البيانات، مجموع الأدوات الإحصائية التي تم استعمالها في هذه المرحلة هي:

- التكرارات و النسب المئوية: للتعرف التفصيلي على خصائص المؤسسات محل الدراسة من أجل تحليلها.
 - المتوسطات الحسابية: وذلك لمعرفة اتجاهات الإجابات نحو كل عبارة أو محور .
 - الإنحرافات المعيارية: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات المؤسسات محل الدراسة نحو كل عبارة.
 - مجموع التكرارات.
 - النسب المئوية لمعرفة نسبة المؤسسات الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.
 - اختبار T لاختبار الفرضيات.
 - اختبار ANOVA.
 - و. صدق وثبات أداة الدراسة
- الصدق الظاهري

للتأكد من صدق قائمة الاستقصاء تم عرضها على مجموعة من المحكمين تم اختيارهم من ذوي الخبرة من الأستاذة في مجال البحث العلمي والمتخصصين وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياتها والاستمارة بها وذلك لإبداء آراء حول محاور الإستبانة من حيث:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- مدى صحة وسلامة الصياغة اللغوية لل فقرات.
- شمولية الفقرات ومناسبتها لمجالات البحث.
- مدى انتماء العبارة للمحور الجزئي الذي يندرج تحت المحور الكلي.
- إعطائهم حق تقديم التعديل المقترح يروونه مناسب.

وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم وقد أبدوا آراءهم ومقترحاتهم وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها بالإضافة إلى وضع المقترحات الجديدة إلى أن استقرت الاستبانة على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة.

- ثبات اداة البحث

يأتي ثبات الإستبانة بعد الصدق كأساس للحكم على مدى سلامة الاختبار وملاءمته للاستخدام بكل اعتمادية، حيث يقصد به أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويعد التحقق من الثبات أسهل عموما من التحقق من الصدق، حيث من المتوقع أن يصل معامل الثبات المقبول إلى 0.8 أو أكثر¹.

الجدول رقم (32):معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.824	39	واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة
0.808	11	جهود الدولة الماية والمعنوية
0.847	50	اجمالي الإستبيان

المصدر : إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج SPSS 22

زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، سلسلة أدوات البحث العلمي، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط¹2، 2010، ص97.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

على ضوء النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ كانت 0.847 وهي أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة (0.60) وهذا ما يعطي الإستبيان درجة صدق وثبات عالية. كما يلاحظ من خلال الجدول بأنه محاور الإستبيان تتمتع بنسبة ثبات جيدة مما يزيد من قدرة الإستبيان على تحقيق أغراض الدراسة حيث بلغ معامل الثبات لعبارات المحور الأول "واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة" 0.824، في حين بلغ معامل الثبات المحور الثاني " جهود الدولة والمعنوية في برامج التأهيل لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " 0.808، وهذا يبين بشكل عام امكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستمارة نتيجة تطبيقها.

ثانيا: التحليل الوصفي للمؤسسات محل الدراسة

سنقوم بتحليل الخصائص الوصفية والتي تتمثل في حجم المؤسسة، نوعها، أسباب اختيار مجال نشاطكم، الشكل القانوني للمؤسسة وطبيعة نشاطها وفي أي إطار تم أنشائها وتاريخ تأسيسها، القائم بإدارة المؤسسة و نوع دراسة برنامج التأهيل.

1. حجم المؤسسة:

ان الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع مجتمع البحث حسب حجم المؤسسة:

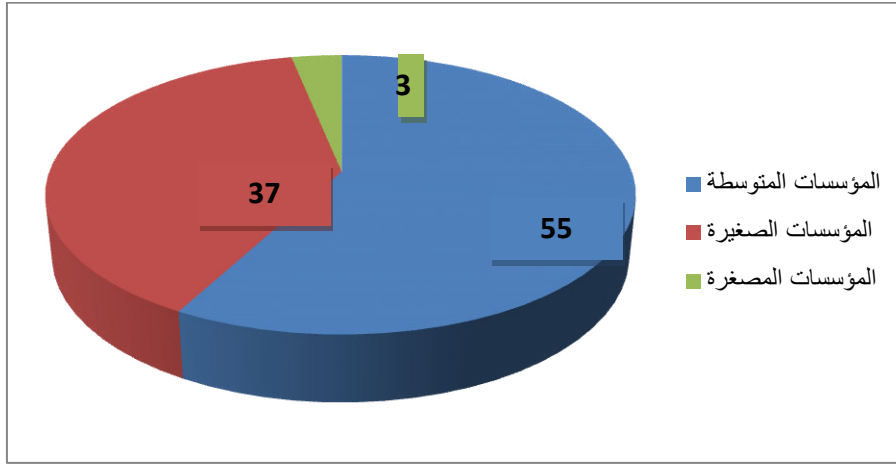
جدول رقم(33): توزيع مجتمع البحث حسب معيار الحجم

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤسسة المصغرة	03	03.2
المؤسسة الصغيرة	37	38.9
المؤسسة المتوسطة	55	57.9
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الشكل رقم (24): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب معيار الحجم



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أنه قد طغت نسبة المؤسسات المتوسطة على المؤسسات محل الدراسة بنسبة بلغت 57.9 % مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والتي كانت بنسبة 39.9 % في حين كانت نسبة المؤسسات المصغرة صغيرة جدا وقد بلغت 3.2% ويرجع ذلك إلى أن اغلب برامج تأهيل المؤسسات كانت تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ماعدا البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2007 والذي استكمل بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2010-2014.

2. نوع المؤسسة: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع مجتمع البحث حسب نوع المؤسسة

جدول رقم (34): توزيع مجتمع البحث حسب نوع المؤسسة

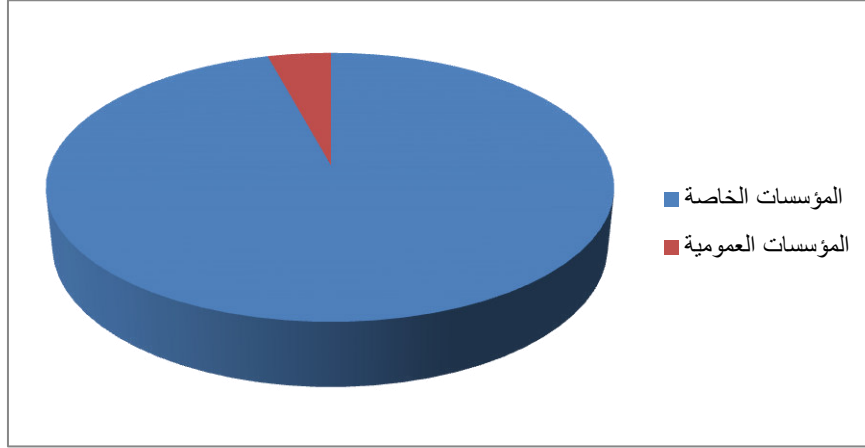
نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
عمومية	4	04.2
خاصة	91	95.8
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب نوع المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة المؤسسات الخاصة كانت أكبر في مجتمع البحث بنسبة بلغت 95.8% مقارنة مع المؤسسات العمومية والتي شكلت نسبة 4.2% ويرجع ذلك إلى التطور السريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حيث عرفت نسبة نمو وتوسع كبيرين وبصورة مستمرة وقد بلغ عددها في ديسمبر 2016 بـ " 1022231 مؤسسة" في حين بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية في نفس السنة 390 مؤسسة والتي تعرف بمعدل نمو بطيء.

3. أسباب اختيار مجال النشاط: إن الجدول والشكل المواليين يوضح توزيع مجتمع البحث حسب أسباب اختيارهم لمجال النشاط.

جدول رقم (35): توزيع مجتمع البحث حسب أسباب اختيارهم لمجال النشاط

النسبة المئوية %	التكرار	اسباب اختيار مجال النشاط
22.1	21	أرباح عالية في القطاع
21.1	20	وجود القليل من المنافسين
13.7	13	هناك تحفيزات من طرف الدولة

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

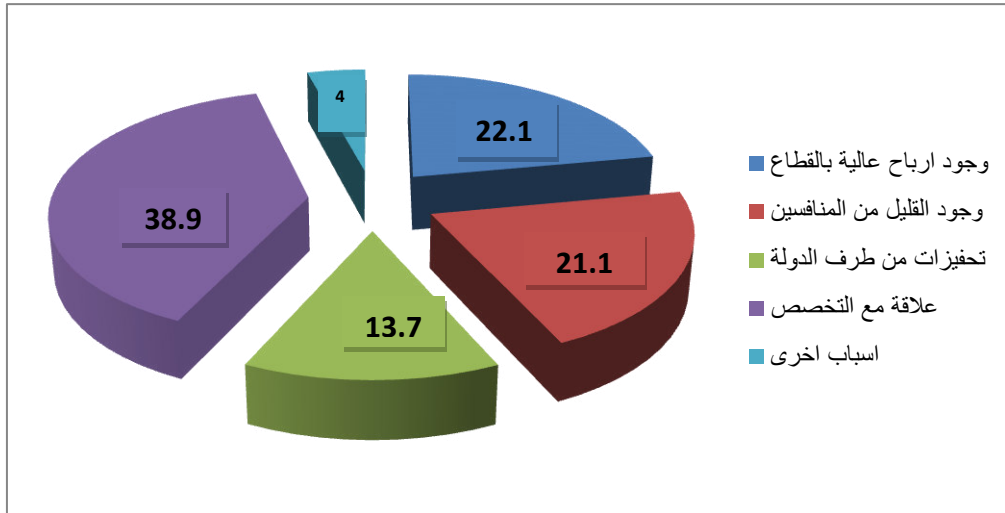
38.9	37	علاقة مع تخصصكم
04.2	4	أخرى
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (26): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب اسباب اختيار مجال نشاط

المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

يلاحظ في توزيع أفراد البحث حسب أسباب اختيارهم لمجال نشاط مؤسستهم أن أعلى نسبة كانت للمؤسسات الذين يمتلكون أصحابها علاقة مع تخصصهم حيث بلغت النسبة 38.9% يليها سبب وجود أرباح عالية بالقطاع ووجود القليل من المنافسين بنسب متقاربة حيث بلغت الأولى نسبة 22.1% أما سبب وجود القليل من المنافسين فنسبة 21.1%، في حين بلغ سبب وجود تحفيزات من طرف الدولة 13.7% أما 4.2% فكانت لأسباب أخرى تمثلت في: الإمكانيات المادية للمشروع وكذا القدرة على تصدير المنتج بالإضافة إلى هناك من أدلى بداية انطلاق المؤسسة ومجال نشاطها كان محظى الصدفة أو أنها كانت في الأول هواية إلى غاية ما اتخذها نشاط لمؤسسته.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

4. الشكل القانوني للمؤسسة: أن الجدول والشكل الموائين يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الشكل القانوني للمؤسسة

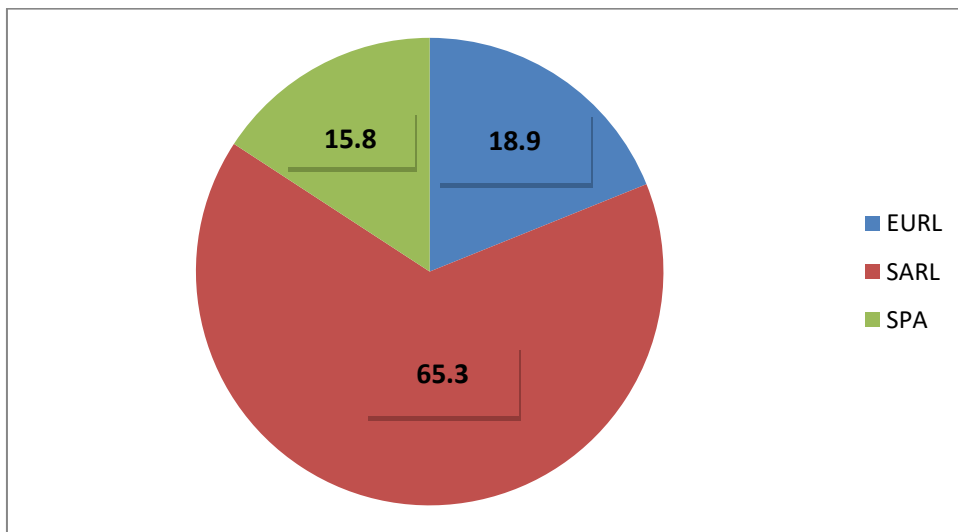
جدول رقم (36): توزيع مجتمع البحث حسب الشكل القانوني للمؤسسات

النسبة المئوية %	التكرار	الشكل القانوني
18.9	18	EURL
65.3	62	SARL
0	0	مؤسسة تضامن
15.8	15	اخرى
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (27): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب الشكل القانوني للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن نسبة المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة طغت على مجتمع البحث حيث شكلت نسبة 65.3% منه بالمقابل فإنه 18.9% كانت للمؤسسة ذات الفرد الواحد في حين أن نسبة 15.8% كانت للمؤسسة ذات الأسهم SPA ويرجع سبب ارتفاع نسبة المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة دون البقية إلى كثرة مصادفتهم.

5. متغير طبيعة نشاط المؤسسة

ان الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة نشاط المؤسسة

جدول رقم (37):توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة نشاط المؤسسة

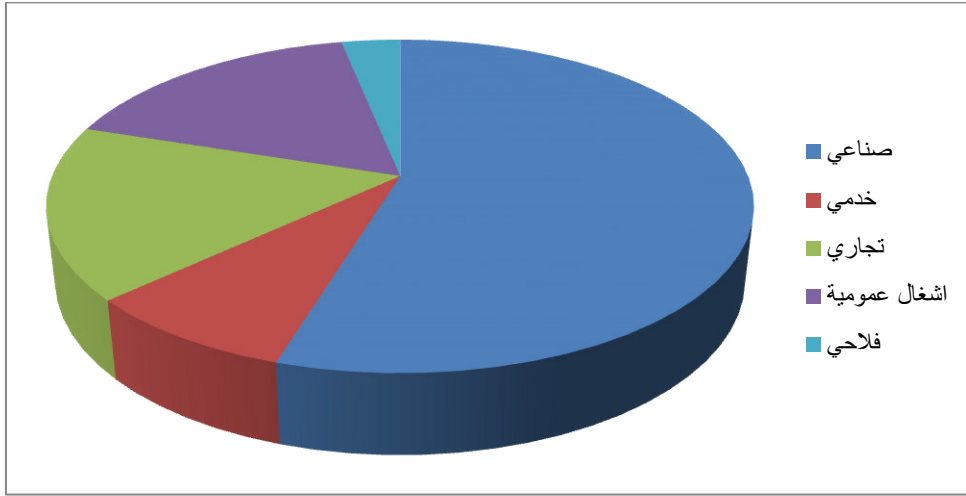
النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة نشاط المؤسسة
54.7	52	صناعي
08.4	08	خدمي
16.8	16	تجاري
16.8	16	أشغال عمومية
03.2	03	فلاحي
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الشكل رقم (28): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب طبيعة نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

يلاحظ في توزيع أفراد البحث حسب طبيعة نشاط المؤسسة أن نسبة القطاع الصناعي قد طغت بنسبة اكبر على القطاعات الأخرى وذلك بنسبة تقدر أكبر من 54% ويرجع ذلك لتواجد أعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى هذا القطاع في حين أخذ القطاع التجاري وقطاع الأشغال العمومية بنفس النسب والمقدرة ب 16.8% أما القطاع الخدمي فقد سجل نسبة 8.4% وأخيرا القطاع الفلاحي والذي سجل اقل نسبة 3.2% نظرا لإهماله وعدم الاهتمام به من طرف الأفراد.

6. إطار إنشاء المؤسسة

الجدول والشكل المواليين يوضح توزيع مجتمع البحث حسب اطار إنشاء المؤسسة

جدول رقم (38): توزيع مجتمع البحث حسب اطار إنشاء المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	اطار الإنشاء
44.2	42	اطار خاص
13.7	13	APSI
20	19	ANSEJ

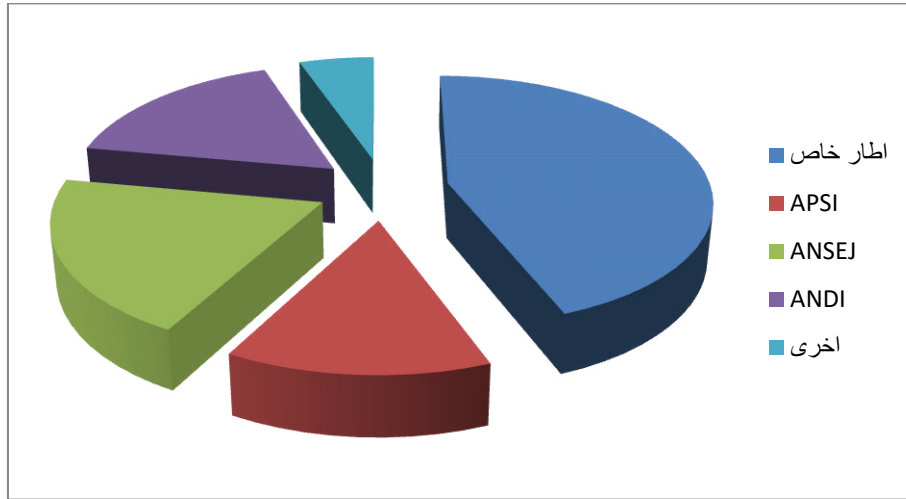
الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

16.8	16	ANDI
5.3	5	اخرى
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (29): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب اطار نشوء المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن اغلب المؤسسات قد أنشئت في إطار خاص لأصحابها حيث اتجهت النسبة الأكبر لإنشاء المؤسسة بإطار خاص بأكثر من 44% في حين أن بعض المؤسسات قد تم أنشائها في إطار ANSEJ بنسبة 20% تليهم إطار ANDI بنسبة 16.8% في حين أن هناك بعض المؤسسات أنشئت في إطار APSI وكانت نسبتهم تقدر ب 13.7% في حين أن 5% من مجتمع البحث قد أنشئت المؤسسة في إطار آخر، ويرجع هذا التباين في نسب المختلفة لإنشاء المؤسسة إلى الإمكانيات المالية للفرد أو المؤسسة وكذا شروط والامتيازات كل هيئة من الهيئات السابقة الذكر.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

7. تاريخ إنشاء المؤسسة

الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع مجتمع البحث حسب تاريخ نشوء المؤسسة

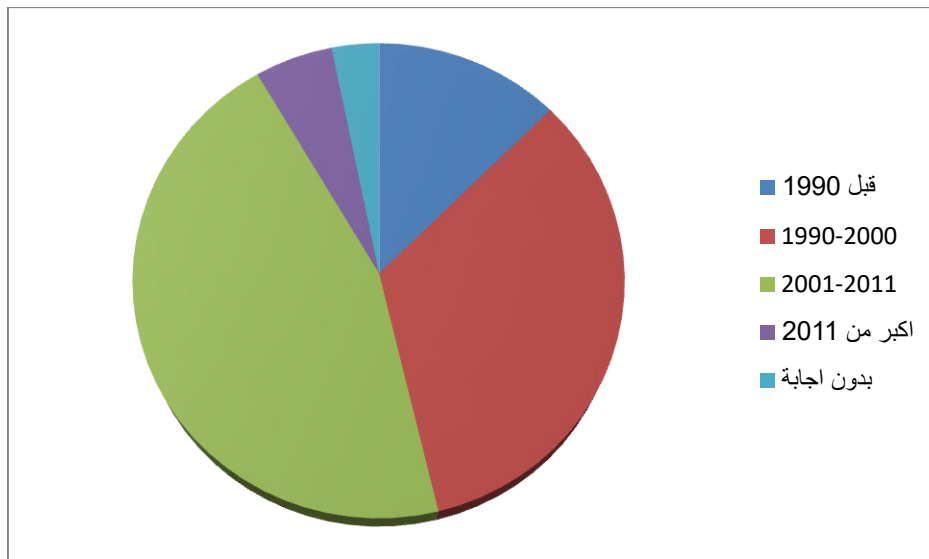
جدول رقم (39): توزيع مجتمع البحث حسب تاريخ تأسيس المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	تاريخ الإنشاء
12.6	12	قبل 1990
33.7	32	1990-2000
45.3	43	2001-2011
5.3	5	2011 فما فوق
3.2	3	بدون اجابة
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب تاريخ تأسيس المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يوضح الجدول والشكل السابقين أن فئة المستجوبين والذين أنشئت مؤسساتهم ما بين 2001-2011 ، شكلت النسبة الأكبر من مجموع المستجوبين ب 45.3% لأنه في هذه الفترة تم إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة لهذه المؤسسات في نوفمبر 2002 مهمته الرئيسية هي ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل الحصول على القروض البنكية لفائدة هذه المؤسسات، وكذا صندوق ضمان القروض "FGAR" يرافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تمويل المشاريع المجدية بما يمكنها من احتلال مكانة متقدمة في ظل البيئة التنافسية المعقدة ، تليها مباشرة فئة المستجوبين الذين أنشئت مؤسساتهم ما بين 1990-2000 بنسبة 33.7% ويرجع ارتفاعها بالمقارنة مع السنوات السابقة إلى المرسوم التشريعي 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار حيث منح العديد من الامتيازات للاستثمار الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم فئة المستجوبين الذين أنشؤا مؤسساتهم قبل 1990 بنسبة 12.6% وكانت نسبتهم قليلة لضعف الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات، فيما تركوا بعض المستجوبين التساؤل بدون إجابة وكانت نسبتهم ب 3.2% .

8. القائم بإدارة المؤسسة

أن الجدول والشكل المواليين يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير القائم بإدارة المؤسسة :

جدول رقم (40):توزيع مجتمع البحث حسب القائم بالمؤسسة

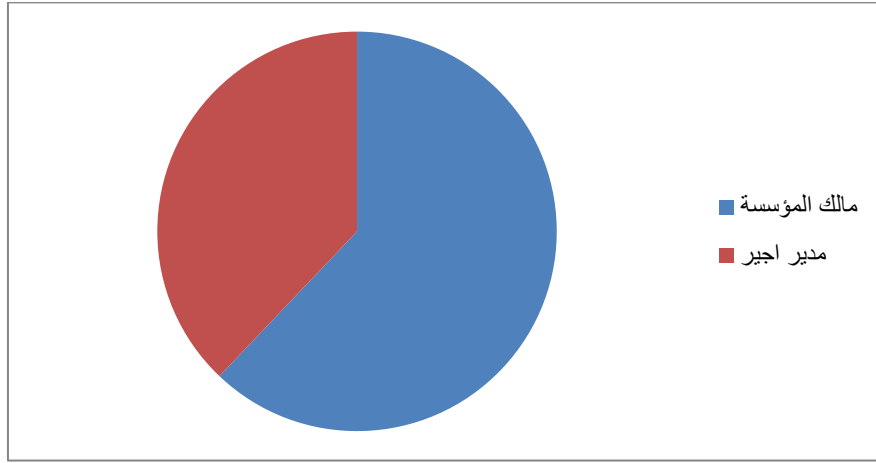
النسبة المئوية %	التكرار	المدير
62.1	59	مالك المؤسسة
37.9	36	مدير أجير
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الشكل رقم (31): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب القائم بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

يوضح الجدول والشكل السابقين أن نسبة القائم على إدارة المؤسسة والذي يكون فيها هو نفسه المالك كانت أكبر في مجتمع البحث بنسبة بلغت 62.1% مقارنة مع المؤسسات التي يكون فيها القائم بإدارتها مدير أجير حيث شكلت نسبتها 37.9%.

9. نوع دراسة برنامج التأهيل

ان الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث وفق نوع دراسة برنامج التأهيل:

جدول رقم (41): توزيع مجتمع البحث حسب نوع دراسة برنامج التأهيل

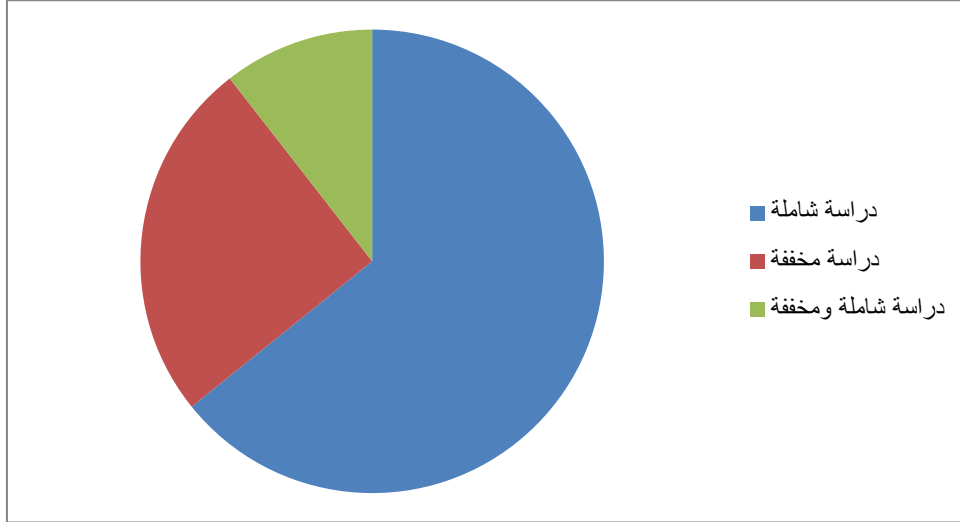
نوع الدراسة	التكرار	النسبة المئوية %
دراسة شاملة	61	64.21
دراسة مخففة	24	25.26
دراسة شاملة مخففة	10	10.53
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (32): التمثيل البياني لتوزيع مجتمع البحث حسب نوع دراسة برنامج التأهيل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة المؤسسات التي قامت بدراسة شاملة قد طغت على النسب الأخرى حيث قدرت ب 64.21% وذلك باعتبار أن أغلب مجتمع البحث من القطاع الصناعي في حين كانت نسبة المؤسسات التي اتجهت نحو الدراسة المخففة تقدر ب 25.26% ويمكن أنساب ذلك إلى المؤسسات المصغرة والصغيرة، أما نسبة المؤسسات التي قامت بالدراستين شاملة ومخففة فهي نسبة ضعيفة قدرت ب 10.53%.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

من أجل معرفة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل وقع الاختيار على استخدام الاستبيان ودراسة النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات التي ترى وتلمس هذا الواقع ، وعليه سيتناول هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المطلب الاول: تحليل لنتائج الإستبيان

يتناول هذا العنصر تحليل النتائج الوصفية لمحاور الاستبيان مستعملا مجموعة من الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها.

أولا: تحليل النتائج المتعلقة بواقع تطبيق الادارة الاستراتيجية

يتناول هذا المحور من الاستبيان " واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من التأهيل

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية: يوضح الجدول الموالي مدى إدراك المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وفي اي مجال ينحصر هذا الإدراك

الجدول رقم(42):قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المؤسسات نحو

مؤشر مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	2	0.980	3.78	22	45	13	15	00	من وجهة نظرك الادارة الاسراتيجية هي: قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية.
موافق	1	0.789	3.93	21	51	18	05	00	من وجهة نظرك الادارة الاسراتيجية هي: عملية ذهنية تحليلية لتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة حسب امكانيات المؤسسة.
محايد	3	0.948	3.26	10	27	37	20	01	من وجهة نظرك الادارة الاسراتيجية هي: عبارة عن وضع خطة عمل لتوضيح أهداف المؤسسة في المستقبل.
موافق		0.492	3.66	نتيجة مؤشر مفهوم الإدارة الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات محور مفهوم الإدارة الإستراتيجية قد بلغ 3.66 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي و بإنحراف معياري 0.492، أما فيما يخص العبارات فيلاحظ أن العبارة التي مفادها " أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية ذهنية تحليلية لتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة حسب إمكانيات المؤسسة" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.93 و بإنحراف معياري قدره 0.789 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق" مما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارة من قبل المؤسسات محل الدراسة. تليها عبارة " أن الإدارة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.78 و بإنحراف معياري قدر ب 0.980، وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم " موافق" .

أما أدنى متوسط حسابي فقد سجلته العبارة " أن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن وضع خطة عمل لتوضيح أهداف المؤسسة في المستقبل" حيث قدرت قيمته ب 3.26 و بإنحراف معياري قدره 0.948 ما يقع ضمن مجال التقييم " محايد" مما يعني وجود قبول متوسط لصحة هذه العبارة من قبل المؤسسات محل الدراسة، أي أن هذه الأخيرة لا تهتم فقط بالتخطيط التكتيكي والممارسات اليومية.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها الإدراك الكافي والمفهوم الواسع النطاق للإدارة الإستراتيجية مما يحفز على تطبيق هذا المنهج.

2. الأهداف

يوضح الجدول الموالي مدى تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للأهداف الإستراتيجية:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم(43): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المؤسسات

نحو مؤشر الأهداف الإستراتيجية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
محايد	5	1.010	2.98	03	38	08	45	00	تقوم المؤسسة بتسيير الحاضر اكثر من المستقبل
موافق بشدة	1	0.643	4.23	32	54	08	01	00	تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة
موافق	3	1.058	3.66	22	39	14	20	00	تمتلك المؤسسة خطط استراتيجية
موافق	4	1.060	3.55	19	36	18	22	00	تمتلك المؤسسة اهداف على المدى الطويل (5 سنوات)
موافق	4	0.931	3.55	08	57	09	21	00	يقوم مختصون بمساعدة المؤسسة في وضع الاهداف
موافق	2	0.640	3.68	05	59	27	04	00	تعتمد المؤسسة في وضع الاهداف على الخبرة والاساليب العلمية
موافق		0.415	3.61	نتيجة مؤشر الأهداف الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات الأهداف الإستراتيجية قد بلغ 3.61 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي و بانحراف معياري 0.415 ما يعني وجود قبول لإجمالي عبارات مؤشر الأهداف الإستراتيجية بتعبير آخر أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية، أما على مستوى العبارات فيلاحظ أن العبارة التي مفادها "تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 4.23 بانحراف معياري قدره 0.643 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق بشدة" وجاءت العبارة "تعتمد المؤسسة في وضع الأهداف على الخبرة والأساليب العلمية" في المرتبة الثانية بمتوسط

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

حسابي قدره 3.68 وبإنحراف معياري قدره 0.640 وهو يقع ضمن مجال التقييم " موافق" تليها عبارة " تمتلك المؤسسة خطط إستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره 3.66 وبإنحراف معياري قدره 1.058 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم موافق، يليها العبارتين مفادهما " تمتلك المؤسسة أهداف على المدى الطويل (5 سنوات) " و " يقوم مختصون بمساعدة المؤسسة في وضع الأهداف " بمتوسط حسابي قدره 3.55 وبإنحراف معياري قدرة 1.060 و 0.931 على التوالي وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم موافق.

أدنى متوسط حسابي سجلته العبارة التي مفادها " تقوم المؤسسة بتسيير الحاضر أكثر من المستقبل" بمتوسط حسابي قدره 2.98 وبإنحراف معياري قدره 1.010 وهو ضمن مجال التقييم "محايد". على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في عمومها تعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية .

3. تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة

1-3 تحليل المحيط

يوضح الجدول الموالي مدى قدرة المؤسسة لتحليل محيطها الداخلي والخارجي:

الجدول رقم (44): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المؤسسات

نحو مؤشر المحيط

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	2	0.482	3.96	07	79	07	02	00	تتبع المؤسسة تغيرات المحيط في كل المجالات
محايد	6	0.909	3.29	03	48	18	26	00	تستجيب المؤسسة لتغيرات المحيط بسرعة
موافق	4	0.527	3.91	06	77	09	03	00	تقوم المؤسسة بتحليل فرص وتهديدات المحيط باستمرار

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار	00	01	02	86	06	4.02	0.357	1	موافق
تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط	00	02	10	75	08	3.94	0.522	3	موافق
للمؤسسة مصادر معلومات متعددة	02	21	30	34	08	3.26	0.970	7	محايد
تقوم المؤسسة بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط	00	07	30	52	06	3.60	0.721	5	موافق
نتيجة مؤشر المحيط				3.71		0.430		موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات محيط المؤسسة قد بلغ 3.71 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي و بإنحراف معياري قدره 0.430 ما يعني وجود قبول لإجمالي عبارات مؤشر محيط المؤسسة بتعبير آخر أن غالبية المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحليل محيطها، أما على مستوى العبارات فيلاحظ أن العبارة التي مفادها "تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 4.02 و بإنحراف معياري قدره 0.357 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "موافق" مما يعني وجود قبول جيد من طرف المؤسسات محل الدراسة لهذه العبارة، تليها العبارة والتي مفادها "تتبع المؤسسة تغيرات المحيط في كل المجالات" بمتوسط حسابي قدره 3.96 و بإنحراف معياري قدره 0.482 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم "موافق" تليها عبارة "تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط" بمتوسط حسابي قدره 3.94 و بإنحراف معياري قدره 0.522 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم "موافق" وفي السياق نفسه حصلت العبارة التي مفادها "تقوم المؤسسة بتحليل فرص وتهديدات المحيط باستمرار" على متوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.91 و بإنحراف معياري قدره 0.527 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "موافق"، تليها عبارة "تقوم المؤسسة بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط" بمتوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.60 و بإنحراف معياري قدره 0.721 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم "موافق" تليها عبارة مفادها "تستجيب المؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لتغيرات المحيط بسرعة" بمتوسط حسابي قدره 3.29 وبإنحراف معياري قدره 0.909 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " محايد" مما يعني وجود قبول متوسط لصحة هذه العبارة من قبل المؤسسات محل الدراسة.

أدنى متوسط حسابي سجلته العبارة التي مفادها " للمؤسسة مصادر معلومات متعددة" بمتوسط حسابي قدره 3.26 وبإنحراف معياري قدره 0.970 وهو ما يقع أيضا ضمن مجال التقييم " محايد " .

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في عمومها تعمل على تحليل محيطها الداخلي والخارجي باستمرار .

2-3 المنافسة

يوضح الجدول الموالي مدى قيام المؤسسة بتحليل متغير المنافسة لديها:

الجدول رقم (45) : قيم المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية اجابات المؤسسات نحو

مؤشر المنافسة

الدرجة	الرتبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	2	0.941	3.86	21	54	07	12	01	تواجه المؤسسة صعوبات اثناء دخول المنافسين
موافق	3	1.130	3.85	34	33	08	20	00	تواجه المؤسسة مشكلة تنافسية مع مؤسسات اخرى في نفس القطاع
موافق	1	0.610	3.99	12	75	03	05	00	تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية
موافق	4	1.010	3.02	04	32	26	28	05	تتوفر لدى المؤسسة معلومات عن المنافسين
موافق		0.533	3.68	نتيجة مؤشر المنافسة					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات مؤشر المنافسة كلها كانت ضمن نطاق التقييم الايجابي حيث كأن المتوسط الحسابي لمجموع العبارات قد بلغ 3.68 بإنحراف معياري قدره 0.533 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق" ما يعني وجود قبول جيد لإجمالي عبارات هذا المؤشر من قبل المؤسسات محل الدراسة، أما على مستوى العبارات يلاحظ أن العبارة التي مفادها " تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.99 وإنحراف معياري قدره 0.610 تليها العبارة والتي مفادها " تواجه المؤسسة صعوبات أثناء دخول المنافسين" بمتوسط حسابي قدره 3.86 وإنحراف معياري قدره 0.941 تليها عبارة " تواجه المؤسسة مشكلة تنافسية مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع " بمتوسط حسابي قدر ب3.85 وإنحراف معياري قدره 1.130.

أدنى متوسط حسابي سجلته العبارة التي مفادها " تتوفر لدى المؤسسة معلومات عن المنافسين " بمتوسط حسابي قدره 3.02 وإنحراف معياري قدره 1.010، وكما أشرت سابقا فإن عبارات هذا المؤشر كلها تقع ضمن نطاق التقييم الايجابي بمعنى أن هذه العبارات تقع ضمن مجال التقييم " موافق" مما يعني وجود قبول جيد من طرف المؤسسات محل الدراسة لهذه العبارات.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في عمومها تمتلك معلومات عن المنافسة ما يدل على صدق الإجابات المتعلقة بتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة.

3-3 المنتج

يوضح الجدول الموالي مدى قيام المؤسسة للاهتمام بالمنتج الداخلي لديها:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (46): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر

المنتج

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق بشدة	1	0.591	4.40	42	50	02	01	00	تهتم المؤسسة بالجودة وتجديد المنتج
موافق	3	0.982	3.84	26	41	15	13	00	يتوقف نجاح المؤسسة على الجودة
موافق	2	0.778	4.03	25	53	12	05	00	يتوقف نجاح المؤسسة على الاسعار
موافق		0.531	4.09	نتيجة مؤشر المنتج					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات مؤشر المنتج كلها كانت ضمن نطاق التقييم الايجابي حيث كأن المتوسط الحسابي لمجموع العبارات قد بلغ 4.09 بإنحراف معياري قدره 0.531 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق" ما يعني وجود قبول جيد لإجمالي عبارات هذا المؤشر من قبل المؤسسات محل الدراسة، أما على مستوى العبارات يلاحظ أن العبارة التي مفادها " تهتم المؤسسة بالجودة وتجديد المنتج" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 4.40 بإنحراف معياري 0.591، وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق بشدة" ما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارة من قبل المستجوبين وجاءت العبارة التي تفيد بأنه " يتوقف نجاح المؤسسة على الأسعار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.03 وإنحراف معياري قدره 0.778، وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق ".

أدنى متوسط حسابي سجلته العبارة التي تفيد " يتوقف نجاح المؤسسة على الجودة" حيث قدرت قيمته ب 3.84، بإنحراف معياري قدره 0.982 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم " موافق "

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالجودة لإعتبارها عامل أساسي لزيادة ربحية مؤسساتهم.

4-3 الزبائن

يوضح الجدول الموالي مدى قيام المؤسسة بمعرفة كل ما يخص زبائنها بهدف معرفة قدرتها على تحليل محيطها الخارجي:

الجدول رقم (47): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات

نحو مؤشر الزبائن

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	1	0.609	4.03	15	72	04	04	00	تتوفر لدى المؤسسة معلومات حول رغبات الزبائن
محايد	2	1.084	3.22	13	29	19	34	00	يتوقف نجاح المؤسسة على القدرة على اقناع الزبون بالمنتج
محايد	3	0.974	3.14	09	25	31	30	00	يتوقف نجاح المؤسسة على العلاقات مع الزبائن
موافق		0.669	3.46	نتيجة مؤشر الزبائن					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات مؤشر الزبائن قد بلغ 3.46 بإنحراف معياري قدره 0.669 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق " ما يعني وجود قبول جيد لإجمالي عبارات هذا المؤشر من قبل المؤسسات محل الدراسة، أما على مستوى العبارات يلاحظ أن العبارة التي مفادها " تتوفر لدى المؤسسة معلومات حول رغبات الزبائن " نالت على أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 4.03 بإنحراف معياري 0.609 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق " في حين كانت العبارة التي تفيد " يتوقف نجاح المؤسسة على القدرة على اقناع الزبون بالمنتج " في المرتبة

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الثانية حيث قدر متوسط حسابها 3.22 بإنحراف معياري 1.084 وهذا ما يقع ضمن مجال التقييم " محايد"، أما أدنى متوسط حسابي فقد سجلته العبارة التي مفادها " يتوقف نجاح المؤسسة على العلاقات مع الزبائن" حيث قدرت قيمته 3.14 بإنحراف معياري 0.974 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم "محايد" .

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة ليهم معرفة بحاجات ورغبات الزبائن وهذا جزءا من التحليل الخارجي للمؤسسة وهو الآخر يدل على صدق الإجابات المتعلقة بمؤشر المحيط.

5-3 العاملين

يوضح الجدول الموالي مدى قدرة المؤسسة لتحليل محيطها الداخلي من جانب المورد البشري:

الجدول رقم (48):قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر

العاملين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق بشدة	1	0.893	4.23	42	41	05	06	01	يتم تدريب العاملين
غير موافق	2	1.127	2.56	03	22	17	36	17	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الاستراتيجية
محايد		0.644	3.39	نتيجة مؤشر العاملين					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات العاملين قد بلغ 3.39 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "محايد" حسب مقياس ليكارت الخماسي و بإنحراف معياري قدره 0.644، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن العبارة التي تعيد بأنه " يتم تدريب العاملين" يقدر

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

متوسط حسابها ب 4.23 وأنحراف معياري قدر 0.893 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق بشدة" مما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارة من قبل المؤسسات محل الدراسة في حين كانت العبارة التي مفادها "يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الإستراتيجية" سجلت متوسط حسابي قدره 2.56 بإنحراف معياري قدر ب 1.127 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم السلبي "غير موافق" ويمكن إرجاع السبب في ذلك كون أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرجعون في اتخاذ القرار إلى خبرتهم الشخصية.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في عمومها تعمل على تنمية مواردها البشرية ولكن دون اللجوء اليهم في اتخاذ القرار وتحديد الإستراتيجية التي تتم عادة على مستوى الإدارة العليا.

6-3 الإتصال

يوضح الجدول الموالي معرفة مدى قدرة المؤسسة للاتصال سواء الداخلي والخارجي للقيام بعملية التحليل:

الجدول رقم (49): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات

نحو مؤشر الاتصال

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	1	0.728	4.14	25	64	01	04	01	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يوضح خطوط الاتصال
محايد	3	1.167	2.98	07	36	06	40	06	أن مستوى الاعلانات التي تقوم بها المؤسسة جيد
موافق	2	0.964	3.43	05	57	08	24	01	يتم التعاون مع مؤسسة اخرى من نفس الحجم
موافق		0.685	3.515	نتيجة مؤشر الاتصال					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع عبارات الاتصال قد بلغ 3.515 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم "موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي و بإنحراف معياري قدره 0.685 ما يعني وجود قبول لإجمالي عبارات مؤشر الاتصال ، أما على مستوى العبارات فيلاحظ أن العبارة التي مفادها " تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يوضح خطوط الاتصال" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.14 وإنحراف معياري بلغ 0.728 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق" مما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارة من قبل المؤسسات محل الدراسة. تليها عبارة " يتم التعاون مع مؤسسة أخرى من نفس الحجم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.43 وإنحراف معياري قدر ب 0.964 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم " موافق".

أما أدنى متوسط حسابي فقد سجلته العبارة التي تعيد " أن مستوى الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة جيد" قدر ب 2.98 بإنحراف معياري قدره 1.167 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " محايد" مما يعني وجود قبول متوسط لصحة هذه العبارة من قبل المؤسسات محل الدراسة.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في عمومها تقوم بالاتصال الداخلي للمؤسسة والخارجي مع محيطها .

4. الإستراتيجيات بعد تطبيق التأهيل

يتناول هذا المحور من الإستبيان " الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد تطبيق برنامج التأهيل" حيث خصص لمعرفة ما إذا كان برنامج التأهيل قد ساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على فتح مجال لاحتمالات استراتيجية جديدة أم لا وذلك بعد تطبيق برنامج التأهيل.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (50): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو مؤشر

الاستراتيجيات بعد التأهيل

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
تطور رقم اعمال المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل	00	16	11	49	19	3.75	0.967	1	موافق
ارتفعت تنافسية المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل	00	23	27	37	08	3.32	0.937	8	محايد
هناك درجة رضا بالنسبة لكم من حيث تطبيق برنامج التأهيل والنتائج المتوقعة	01	24	10	41	19	3.56	1.108	5	موافق
برنامج التأهيل ساهم في تحسين نقاط القوة لدى المؤسسة	00	17	12	58	08	3.60	0.880	3	موافق
برنامج التأهيل ساهم في التقليل من نقاط الضعف لدى المؤسسة	00	20	09	56	10	3.59	0.940	4	موافق
برنامج التأهيل ساعدكم على استغلال الفرص الموجودة في المحيط	00	21	17	51	06	3.44	0.908	6	موافق
برنامج التأهيل ساعدكم في تجاوز التهديدات الموجودة في المحيط	00	23	15	51	06	3.42	0.929	7	موافق
برنامج التأهيل ساهم في ظهور استراتيجيات جديدة للمؤسسة وتطبيقها	00	15	18	39	23	3.74	1.002	2	موافق
نتيجة الاستراتيجيات بعد التأهيل									موافق
							3.55	0.80	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم عبارات هذا المحور قد نالت متوسطات حسابية يتراوح تقييمها ما بين "موافق" وعبارة ب"محايد"، ما أثر على المتوسط الحسابي الإجمالي متوسطات عبارات هذا المحور والذي بلغت قيمته 3.55 بإنحراف معياري قدره 0.80 وهو ما يقع ضمن مجال

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

التقييم " موافق " حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني وجود قبول جيد لدى المؤسسات محل الدراسة بخصوص عبارات المحور، أما على مستوى العبارات فيلاحظ أن العبارة التي مفادها " تطور رقم أعمال المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل " قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.75 وانحراف معياري قدره 0.967، تليها عبارة " برنامج التأهيل ساهم في ظهور استراتيجيات جديدة للمؤسسة وتطبيقها " بمتوسط حسابي قدر ب 3.74 وبانحراف معياري قدره 1.002، وجاءت العبارة التي تعيد بأنه " برنامج التأهيل ساهم في تحسين نقاط القوة لدى المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدر ب 0.880، تليها عبارة " برنامج التأهيل ساهم في التقليل من نقاط الضعف لدى المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.940، في حين سجلت العبارة التي تعيد أن " هناك درجة رضا بالنسبة لكم من حيث تطبيق برنامج التأهيل والنتائج المتوقعة " متوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.56 وانحراف معياري 1.108، تليها عبارة مفادها " برنامج التأهيل ساعدكم على استغلال الفرص الموجودة في المحيط " بمتوسط حسابي قدره 3.44 وبانحراف معياري قدرت قيمته 0.908 ، وجاءت العبارة " برنامج التأهيل ساعدكم في تجاوز التهديدات الموجودة في المحيط " بمتوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.42 وانحراف معياري قدره 0.929، وتجدر الإشارة إلى أن كل العبارات السابقة الذكر كانت ضمن مجال التقييم الايجابي بمعنى " موافق " ما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارات.

أدى متوسط حسابي سجلته العبارة " ارتفعت تنافسية المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل " حيث قدرت قيمته ب 3.32 بانحراف معياري قدره 0.937 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " محايد " اي ضمن نطاق التقييم المتوسط.

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أنه وبعد تطبيق برنامج التأهيل فإن هذا الأخير قد ساعد بشكل متوسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على فتح مجال للاحتمالات استراتيجية جديدة .

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بجهود الدولة المادية والمعنوية

يتناول هذا المحور من الإستبيان " جهود الدولة المادية والمعنوية من خلال برامج التأهيل لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (51): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المؤسسات نحو جهود

الدولة لتطبيق برنامج التأهيل

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	8	0.681	3.45	01	50	35	09	00	تهتم الدولة بتهيئة الاقاليم في اطار برنامج التأهيل
محايد	9	0.743	3.04	00	28	43	24	00	تعمل الدولة على توفير متطلبات حماية المنتج الوطني
محايد	10	0.782	2.76	00	17	41	34	03	هناك إعلام صحافة، اذاعة،... حول برنامج التأهيل
موافق	5	0.821	3.72	10	59	16	09	01	ملف قبول برنامج التأهيل من الوزارة سهل وليس معقد
موافق	6	0.829	3.68	09	58	19	07	02	إجراءات برنامج التأهيل واضحة وغير معقدة
موافق	7	1.003	3.61	08	63	10	07	07	نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المادي مقبولة وكافية
موافق	4	0.710	3.76	07	65	17	05	01	نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المعنوي مقبولة
موافق	3	0.717	3.78	09	63	16	07	00	المساعدات المقدمة من طرف الحكومة محفزة وكافية
موافق	1	0.684	4.02	19	63	09	04	00	تكاليف الدراسة التشخيصية- التقنية- مقبولة
موافق	3	0.717	3.78	09	62	19	04	01	لا يوجد صعوبة في الحصول على تمويل برنامج التأهيل من هيئات الدعم -الوزارة- بعد الموافقة
موافق	2	0.668	3.82	07	70	13	04	01	لا يوجد صعوبة في قبول البنك مرافقة عملية تمويل البرنامج

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

موافق	0.448	3.58	نتيجة مؤشر تطبيق برنامج التأهيل
-------	-------	------	---------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم عبارات هذا المحور قد نالت متوسطات حسابية يتراوح تقييمها ما بين موافق ومحاييد، ما أثر على المتوسط الحسابي الإجمالي متوسطات عبارات هذا المحور والذي بلغت قيمته 3.58 بإنحراف معياري قدره 0.448 وهو ما يقع ضمن مجال التقييم " موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني وجود قبول جيد لدى المؤسسات محل الدراسة بخصوص عبارات المحور، أما على مستوى العبارات فيلاحظ أن العبارة التي مفادها " تكاليف الدراسة التشخيصية- التقنية- مقبولة" قد نالت أعلى متوسط حسابي قدرت قيمته ب 4.02 بإنحراف معياري قدره 0.684 وهو يقع ضمن مجال التقييم " موافق" ما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارة من قبل المستجوبين، وجاءت العبارة التي تفيد " لا توجد صعوبة في قبول البنك مرافقة عملية تمويل البرنامج" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.82 بإنحراف معياري قدره 0.668 ، تليها عبارتين مفادهما " لا توجد صعوبة في الحصول على تمويل برنامج التأهيل من هيئات الدعم -الوزارة- بعد الموافقة"، " المساعدات المقدمة من طرف الحكومة محفزة وكافية " بمتوسط حسابي قدرت قيمته ب 3.78 بإنحراف معياري 0.717 ، وجاءت بعدهما العبارة التي تفيد " نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المعنوي مقبولة" بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري 0.710 ، وحصلت العبارة التي تفيد بأن " ملف قبول برنامج التأهيل من الوزارة سهل وليس معقد" على متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره ب 0.821 ، تليها العبارة التي مفادها " إجراءات برنامج التأهيل واضحة وغير معقدة" بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.829، تليها عبارة " نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المادي مقبولة وكافية" بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري قدره 1.003 وسجلت العبارة التي تفيد " تهتم الدولة بتهيئة الأقاليم في إطار برنامج التأهيل" متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدرت قيمته ب 0.681، وتجدر الإشارة إلى أن كل العبارات السابقة الذكر كانت ضمن مجال التقييم الايجابي بمعنى " موافق" ما يعني وجود قبول جيد لصحة هذه العبارات، في حين كانت العبارة التي مفادها " تعمل الدولة على توفير متطلبات حماية المنتج الوطني" ضمن مجال التقييم " محايد" حيث بلغ متوسط حسابها 3.04 أما انحراف معيارها فقد ب 0.743.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أدنى متوسط حسابي سجلته العبارة " هناك إعلام صحافة، إذاعة،... حول برنامج التأهيل " حيث قدرت قيمته 2.76 بإنحراف معياري قدره 0.782 وهو أيضا يقع ضمن مجال التقييم "محايد".

على ضوء ما سبق ذكره يمكن القول أنه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ترى أنه يوجد جهود مبذولة من طرف الدولة ماديا ومعنويا بخصوص برامج التأهيل لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم أدوات الدراسة والمنهجية التي تم من خلالها دراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استقادت من برنامج التأهيل. وفي هذا العنصر سيتم اختبار فرضيات البحث باستعمال اختبار T أحادي العينة عند مستوى المعنوية 0.05 وباستعمال وسط حسابي افتراضي قيمته 3، كما تم اختبار فرضية الفروق عبر اختبار ANOVA a 1 facteur.

ويستخدم اختبار T أحادي العينة لفحص فرضية تتعلق بالمتوسط الحسابي، بمعنى ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة. ولكن لا بد من توفر شروط الاختبارات الباراميتريية في المؤسسات محل الدراسة وهي كالآتي:

- التوزيع الطبيعي للمتغير المراد الاختبار على متوسطه: لا بد من تحقيق شرط التوزيع الطبيعي للمتغير وما يلاحظ هنا أن حجم العينة كبير، حيث تعتبر العينة من الحجم الكبير اذا كان حجمها أكبر من 30 مفردة، وفي هذا البحث فإن حجم العينة هو 95 وهو اكبر من 30 بمعنى أن شرط التوزيع الطبيعي محقق.
- تجانس التباين: كون أن العينة من مجتمع يمكن التعرف عليه (مؤسسات) ومكونات فئاته متقاربة (مؤسسات صغيرة ومتوسطة مستفيدة من التأهيل) فهنا يتم إسقاطه على خصائص العينة فتجانس تباينها مقبول ومتقارب.
- بيانات المجال: تم استعمال سلم ليكرت الخماسي والذي يكون فيه اختلاف بين نقطتين هو نفسه 1.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

• الإستقلالية: ويعتبر هذا الشرط محقق في هذه الدراسة كون أنه في هذا البحث اعتمد على الإستبيان في جميع البيانات .

وبعد التأكد من تحقق الاختبارات البارامترية على المؤسسات محل الدراسة يتم استعمال T أحادي العينة بهدف تقييم فرضيات البحث، وتكتب الفرضية المتعلقة بهذا الاختبار على الشكل التالي: $H_0 = u - a$ ، بحيث H_0 هي فرضية العدم.

U: هو متوسط قيمة درجة التغير.

A: هي قيمة ثابتة.

ويقوم برنامج SPSS بحساب القيمة الإحصائية ل T احادي العينة من خلال المعادلة التالية:

$$T = \frac{\bar{x} - a}{S\sqrt{n}}$$

حيث:

\bar{X} : المتوسط الحسابي ل x:

S: الأنحراف المعياري للعينة.

N: عدد أفراد العينة.

A: المتوسط الطبيعي (قيمة ثابتة).

الملاحظ من المعادلة السابقة أنها تقوم بحساب عدد الإنحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين الوسط الحسابي والقيمة الثابتة (a-x) تنتج عن هذه المعادلة حالتان:

- اذا كانت قيمة المعنوية sig من مخرجات التحليل الإحصائي اكبر من قيمة المعنوية المعتمد

بها للاختبار 0.05 فأننا نقبل الفرضية العدمية أو الصفرية H_0 .

- اذا كانت قيمة المعنوية sig من مخرجات التحليل الإحصائي اقل من قيمة المعنوية المعتمد

بها للاختبار 0.05 فأننا لا نقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات الإحصائية لكل الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من أجل اختبار هذه الفرضية تم اختبار مؤشرات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وبغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائياً وفقاً لما يلي:

H0: لا يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

H1: يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

وسيتم القيام بمجموعة اختبارات إحصائية كما هي مبينة في الجدولين الموالين:

الجدول رقم (52): اختبارات الإحصاء الوصفي بالنسبة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
مفهوم الإدارة الإستراتيجية	3.66	0.492	4	موافق
الاهداف	3.61	0.415	5	موافق
المحيط	3.71	0.430	2	موافق
المنافسة	3.68	0.533	3	موافق
المنتج	4.09	0.531	1	موافق
الزبائن	3.46	0.669	8	موافق
العاملين	3.39	0.644	9	محايد
الاتصال	3.51	0.685	7	موافق
استراتيجيات التأهيل	3.55	0.802	6	موافق

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نتيجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية	3.63	0.298	موافق
---------------------------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم محاور الإدارة الإستراتيجية قد نالت متوسط الحسابي يقع ضمن مجال التقييم "موافق" حسب مقياس ليكارت الخماسي ما أثر على المتوسط الحسابي الإجمالي لمتوسطات محاور متغير الإدارة الإستراتيجية والذي بلغت قيمته 3.64 بإنحراف معياري قدره 0.282، مما يعني وجود قبول جيد لدى المؤسسات محل الدراسة بخصوص محاور هذا المتغير. وتعبير آخر يمكن القول أن هذه المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

الجدول (53): قيمة T بالنسبة لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتوسط الافتراضي = 3					المؤشرات
فترة الثقة ل 95% للفارق		فارق المتوسطين	مستوى المعنوية sig	قيمة اختبار T	
الدنيا	القصى				
,76	,56	,656	,000	12,995	مفهوم الإدارة الإستراتيجية
,69	,52	,609	,000	14,289	الاهداف
,80	,62	,711	,000	16,139	تحليل المحيط
,79	,57	,682	,000	12,469	المنافسة
1,20	,98	1,091	,000	20,016	المنتج
,60	,33	,463	,000	6,748	الزبائن
,53	,26	,395	,000	5,977	العاملين

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الاتصال	7,334	,000	,51579	,3761	,6554
استراتيجيات التأهيل	5,220	,000	,377	,23	,52
نتيجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية	20.599	,000	,63044	,5627	,6912

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفقا للجدول السابق فلقد بلغت قيمة T بالنسبة لمؤشر مفهوم الإدارة الإستراتيجية 12,995 وبلغت قيمة T بالنسبة لمؤشر الأهداف 14.289 في حين بلغت مؤشرات تحليل المحيط الداخلي والخارجي " المحيط والمنافسة و المنتج و الزبائن والعاملين والاتصال" كالتالي: 16.139، 12.469، 20.016، 6.748، 5.977، 7.334 على الترتيب ، أما بالنسبة لمؤشر استراتيجيات المؤسسة بعد تطبيق التأهيل فقد بلغت قيمة T 5.220، كما بلغت قيمة T بالنسبة للمحور " واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة" 20.599 ، وهي كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $sig < 0.05$.

ما يلاحظ حول إشارة T أنها موجبة بالنسبة للمؤشرات السابقة الذكر وكذا المحور وهو دلالة على أن وحسب معظم آراء العينة تقترب من المجال " موافق".

من خلال التحليل السابق، فإن نتائج البحث تقودنا إلى قبول الفرضية البديلة الموسومة ب " يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة " .

ومنه فإن نتائج البحث تعمل على قبول الفرضية التي تنص على أنه " يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة".

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من اجل اختبار هذه الفرضية تم اختبار المحور الخاص ب تطبيق برنامج التأهيل وبغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H0: لا تبذل الدولة جهودا مادية ومعنوية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برنامج التأهيل.

H1: تبذل الدولة جهودا مادية ومعنوية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برنامج التأهيل.

وسيتم القيام بمجموعة اختبارات إحصائية كما هي مبينة :

- لقد قمنا في عنصر النتائج الوصفية للإستبيان بالاختبارات الوصفية لمحور " تطبيق برنامج التأهيل" .

الجدول (54): قيمة T بالنسبة لتطبيق برنامج التأهيل

المتوسط الافتراضي = 3				المؤشرات	
فترة الثقة ل 95% للفارق		فارق المتوسطين	مستوى المعنوية sig		قيمة اختبار T
القصى	الدنيا				
,68	,49	,584	,000	12,699	
نتيجة تطبيق برنامج التأهيل					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفقا للجدول السابق فلقد بلغت قيمة T بالنسبة للمحور " تطبيق برنامج التأهيل" 12,699 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $sig < 0.05$.

ما يلاحظ حول إشارة T أنها موجبة بالنسبة للمحور وهو دلالة على أن وحسب معظم آراء العينة تقترب من المجال " موافق" .

من خلال التحليل السابق، فأن نتائج البحث تقودنا إلى قبول الفرضية البديلة الموسومة ب " تبذل الدولة جهودا مادية ومعنوية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برنامج التأهيل" .

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ومنه فأن نتائج البحث تعمل على قبول الفرضية التي تنص على أنه " تبذل الدولة جهودا مادية ومعنوية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برنامج التأهيل".

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للخصائص العامة.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للخصائص العامة.

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للخصائص العامة .

من اجل اختبار هذه الفرضية سيتم تجزئتها إلى فرضيات جزئية كما يلي:

1. الفرضية الجزئية الأولى

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية تصنيف المؤسسة.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية حجم المؤسسة.

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية حجم المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب تصنيف المؤسسة، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (55): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
حجم المؤسسة	,126	2.117	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين اجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية حجم المؤسسة.

2. الفرضية الجزئية الثانية

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع المؤسسة.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع المؤسسة.

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع المؤسسة.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب نوع المؤسسة، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول رقم (56): نتائج تحليل Test T des échantillons appariés للفروق في إجابات متغيرات

الدراسة تعزى لنوع المؤسسة.

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة T	التعليق
نوع المؤسسة	,000	55 ,069	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة t أقل من 0.05 ، وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

- رفض الفرضية القائمة على عدم وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05، بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لنوع المؤسسة.

- قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لنوع المؤسسة.

3. الفرضية الجزئية الثالثة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية أسباب اختيار مجال النشاط.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية أسباب اختيار مجال النشاط.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية أسباب اختيار مجال النشاط.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب أسباب اختيار مجال النشاط ، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (57): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
أسباب اختيار مجال النشاط.	,844	,349	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية أسباب اختيار مجال النشاط.

4. الفرضية الجزئية الرابعة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية الشكل القانوني للمؤسسة.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية الشكل القانوني للمؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية الشكل القانوني للمؤسسة.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب الشكل القانوني للمؤسسة، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (58): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
الشكل القانوني للمؤسسة	,287	1.265	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية الشكل القانوني للمؤسسة.

5. الفرضية الجزئية الخامسة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية طبيعة نشاط المؤسسة. بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية طبيعة نشاط المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية طبيعة نشاط المؤسسة.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة ، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (59): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
طبيعة نشاط المؤسسة	,870	,311	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية طبيعة نشاط المؤسسة.

6. الفرضية الجزئية السادسة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية إطار إنشاء المؤسسة.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية إطار إنشاء المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية إطار إنشاء المؤسسة.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب إطار إنشاء المؤسسة ، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (60): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
اطار إنشاء المؤسسة	,570	,736	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية إطار إنشاء المؤسسة.

7. الفرضية الجزئية السابعة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية تاريخ بداية النشاط. بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية تاريخ بداية النشاط.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية تاريخ بداية النشاط.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب تاريخ بداية النشاط ، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (61): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
تاريخ بداية النشاط	,089	2.088	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية تاريخ بداية النشاط.

8. الفرضية الجزئية الثامنة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية القائم بإدارة المؤسسة. بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية القائم بإدارة المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية القائم بإدارة المؤسسة.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب القائم بإدارة المؤسسة ، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (62): نتائج تحليل Test T des échantillons appariés للفروق في إجابات متغيرات الدراسة تعزى للقائم بالمؤسسة.

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة T	التعليق
القائم بإدارة المؤسسة	,000	38.160	توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة t أقل من 0.05 ، وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

- رفض الفرضية القائمة على عدم وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05، بين اجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للقائم بإدارة المؤسسة.
- قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين اجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للقائم بإدارة المؤسسة.

9. الفرضية الجزئية التاسعة

توجد فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات المستجوبين حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع برنامج التأهيل.

بغرض تقييم هذه الفرضية فإنه يتم كتابتها إحصائيا وفقا لما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

H0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع برنامج التأهيل.

H1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين آراء العينة عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع برنامج التأهيل.

ويعرض الجدول التالي الفروق في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب نوع برنامج التأهيل ، سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول:

الجدول رقم (63): اختبار ANOVA a 1 facteur

الخاصية	مستوى المعنوية sig	قيمة f	التعليق
نوع برنامج التأهيل	,077	2.641	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المقابل لقيمة F قد جاء أكبر من 0.05 ، وعليه يمكن قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين إجابات المستجوبين عند مستوى المعنوية 0.05 حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى لخاصية نوع برنامج التأهيل.

من خلال ما سبق يمكن القول على المستوى الكلي أنه يوجد فروق في إجابات المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغيري نوع المؤسسة والقائم بإدارتها، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية القائمة عدم وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء العينة حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للخصائص العامة . ويتم في المقابل قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء العينة

الفصل الثالث: الدراسة ميدانية لواقع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعزى للخصائص العامة (نوع المؤسسة، القائم بادارة المؤسسة).

خلاصة

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرت بعدة مراحل منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، ولقد سعت الجزائر إلى تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من خصائص ومزايا كتوفيرها لمناصب الشغل ومساهمتها الفعالة في تحسين المؤشرات الإقتصادية كالناتج الخام والقيمة المضافة وتحسين مستوى الصادرات... الخ، وذلك بناء على الأرقام والإحصائيات التي تبين تطور هذا القطاع وكذا مكانة هذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني.

كما تبين في هذا الفصل عرض واقع وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة في الجزائر من خلال تحليل البيانات التي اشتمل جزءا منها على عرض طبيعة وحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى نوع برنامج التأهيل التي استفادت منه هذه المؤسسات، لئتم الانتقال إلى تحليل الإستبيان الذي يسعى إلى تسليط الضوء على واقع ودراسة مؤشرات تحليل المحيط الداخلي والخارجي "المنافسة، المحيط، المنتج، العاملين، الزبائن والاتصال" بالإضافة إلى استراتيجيات المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل وذلك بعرض النتائج المسجلة .

هذا وتم إختبار فرضيات البحث في هذا الفصل فيما يخص واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ما أكد أنه يوجد تطبيق لهذا الأسلوب داخل المؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن التأهيل قد ساعد المؤسسات محل الدراسة في خلق استراتيجيات جديدة وذلك من وجهة نظر مسؤولي وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة.

بالإضافة إلى أنه تم عرض ومعرفة ما إذا كانت الدولة تبذل جهودا مادية ومعنوية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق برنامج التأهيل من وجهة نظر المستجيبين.

كما قدمت لنا الدراسة امكانية التعرف على وجود فروق حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب نوع المؤسسة ما إذا كانت عمومية أو خاصة وكذلك حسب القائم بإدارة المؤسسة.

الخاتمة

تواجه المؤسسات الجزائرية منافسة شرسة نتيجة المرحلة الحرجة التي تواجه الجزائر في ظل التحولات الإقتصادية وحرية التجارة العالمية وعولمة المنافسة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات فهي ضمن هذه المنافسة الشديدة، ولقد بات من الضروري إيجاد وسيلة تمكن هذه المؤسسات من كسب الرهان والتمكن من البقاء والإستمرارية للوصول إلى المركز التنافسي الأفضل بواسطة تأهيلها وكذا إيجاد الإستراتيجيات الأكثر ملائمة لمتغيرات البيئة الخارجية وللإمكانيات الداخلية، وتظهر الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمواجهة المتغيرات في الواقع المحيط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة. وعليه تمحورت إشكالية الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل، حيث تمت دراسة هذه الإشكالية من خلال اتباع إطار منهجي كما تم التطرق إليه في المقدمة ومن خلال ثلاث فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي.

ومن بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة ما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

- إن الإدارة الإستراتيجية تضبط وتفعّل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي وتمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.
- العمل بأسلوب الادارة الإستراتيجية يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية وأفاق تطويرها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها.
- إن الإدارة الإستراتيجية تحدد علاقة المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد، كما تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين ومع بقية الأطراف، إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق.
- إن التأهيل عملية مستمرة تهدف إلى جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر تنافسية وتحفيزها وتكيفها مع المحيط وجعلها قادرة على متابعة التغيرات ومواجهتها.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- هناك اهتمام كبير بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في القطاع الخاص ومحاولة النهوض به من خلال تخصيص له أكثر من برنامج تأهيل.
- لقد سعت الجزائر إلى تطوير وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد الإنفتاح الإقتصادي على اعتبار أن هذه المؤسسات هي المحرك الأساسي لعملية التنمية في أي دولة نتيجة خصائصها من خلال توفير فرص العمل وتحسين المؤشرات الاقتصادية كحجم الصادرات، القيمة المضافة،... إلخ
- لقد عملت الجزائر من أجل النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تأهيل هذه الأخيرة للرفع من قدراتها التنافسية وذلك من خلال برنامج الدعم الأوروبي EDPME في ظل مساعدات برنامج ميذا لتأهيل المؤسسات الخاصة ليليه برنامج التأهيل الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية وآخرها برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- بالنسبة لبرنامج الدعم الأوروبي EDPME لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عدد المؤسسات التي أنهت جميع إجراءات التأهيل هي 64 مؤسسة، أما بالنسبة للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية فقد كان بطيئا مقارنة بالبرنامج السابق، حيث تمثل عدد المؤسسات التي أنهت إجراءات التأهيل هي 60 مؤسسة، أما فيما يخص البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه ومن أصل 647 ملف مستفيد فقد بلغ عدد المؤسسات التي أنهت إجراءات التأهيل كلها هي 25 مؤسسة.
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها الإدراك الكافي والمفهوم الواسع النطاق للإدارة الإستراتيجية كما أنها تعمل على تطبيق هذا المنهج.
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في عمومها تعمل على تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعمل على تحليل محيطها الداخلي والخارجي باستمرار.
- إن برامج التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة قد ساعدت المؤسسات على فتح مجال لاحتمالات جديدة إستراتيجية.

- من خلال النتائج السابقة الذكر فإنه يوجد تطبيق للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستفيدة من التأهيل.
- يوجد جهود مادية ومعنوية مبذولة من طرف الدولة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتطبيق برامج التأهيل.

ثالثا: توصيات الدراسة

على ضوء كل ما سبق فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- إن تأهيل المؤسسات الجزائرية وبصفة مستمرة بهدف بقاءها واستمراريتها أصبحت مسألة هامة تستوجب ادارة فعالة من طرف أصحاب هذه المؤسسات ووضع الاليات المناسبة لمساندتهم في هذه العملية.
- ضرورة تأهيل المؤسسات المصرفية والمالية وتسهيل تقديم الضمانات التي تتطلبها البنوك الوطنية عند منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديث أساليب وكذا أدوات وطرق التمويل والعمل وفق سياسة واضحة وشفافة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- قيام الهيئات الحكومية ومكاتب متخصصة للاقتصاد لغرض دراسة السوق بالإضافة الى انشاء بنك معلومات يسهل على مكاتب الدراسة القيام بالتشخيص الخارجي للمؤسسات.
- لا بد من على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدماتية تبني برامج تأهيل وذلك لغرض تحسين تنافسيتها.
- لا بد من على الدولة انشاء مكاتب استشارية المسيرة برنامج التأهيل بهدف عرض خدمات الاستشارة والتكوين.
- من الضروري على الدولة انشاء نظام معلومات وطني لبناء قاعدة ضخمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على اعتبار أن هذه القطاع أمر حيوي وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لهذه المؤسسات.
- من الضروري استعمال وسائل التسيير الحديثة واتباع الاساليب العلمية لصياغة رسالة رؤية واستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بهدف تحسين نوعية التشخيص الاستراتيجي بهذه المؤسسات واختيار الاستراتيجية المناسبة لها.

- لابد من زيادة تفعيل التحليل الاستراتيجي باستمرار لغرض تحديد نقاط القوة المتواجدة في موارد ووظائف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها وكذا تحديد نقاط الضعف لمعالجتها كما أنه من الضروري القيام بتحديد مختلف عوامل التنافسية والتنبؤ بالاحتمالات الاستراتيجية بما يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اغتنام الفرص الحالية والمستقبلية وكذا تفادي مخاطر المحيط التنافسي لهذه المؤسسات.

رابعاً: أفاق البحث

من خلال بحثنا يمكن اقتراح مجموعة من دراسات لاحقة:

- مساهمة برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أداء المؤسسة.
- مساهمة برامج تأهيل المؤسسات في تطبيق الأساليب الادارية الحديثة: TQM، المقارنة المرجعية، التحسين المستمر، ...الخ.
- دور برامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية .
- دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المستدام للمؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في أحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر ، 2011.
- 2- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان ، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار ضفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 3- اياد عبد الفتاح النسور، ادارة التسويق، دار ضفاء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2015.
- 4- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2010.
- 5- حسن محمد احمد مختار، الادارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، السودان، 2009.
- 6- حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 7- خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 8- خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "الاية لتحقيق التنمية المستدامة"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013.
- 9- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي، دار الحامد، الاردن، ط1، 2008.
- 10- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.

- 11- روبرت.أبتس ديفيد لي ترجمة عبد الحكم الخزامي، الادارة الاستراتيجية:بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 12- د زكية مقري، د نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي، دار الياض للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.
- 13- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، سلسلة أدوات البحث العلمي، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط2، 2010.
- 14- سعد علي حمود الخضري، ايمان عامر الدهان، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 15- سليم أبو زيد، محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، دار صفاء، الأردن، 2005.
- 16- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان- الاردن، 2008.
- 17- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعة الصغيرة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية، مصر، 1993.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الاردن، 2007.
- 19- طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة و استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2009.
- 20- عبد الباري ابراهيم درة، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين -النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل للنشر، ط1، القاهرة، 1999.

- 22- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 23- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الاردن، 2011.
- 24- فايز جمعة صالح النجار، نبيل صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- فوقية حسن رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2008.
- 26- قشار محمد، التخطيط الاستراتيجي بين دافعية الانجاز والاتجاهات النفسية، دار الاسام للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
- 27- ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012.
- 28- مؤيد سعيد سالم، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2005.
- 29- محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية- الاصول واسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 30- محمد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لاصحاب المشروعات الصغيرة، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009.
- 31- محمد رشدي سلطاني، الادارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، ط1، الاردن، 2014.
- 32- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الادارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.

- 33- محمد هيكل، مهارة ادارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.
- 34- محيي الدين القطاب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012..
- 35- مصطفى محمود ابو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
- 36- نادية العارف، الادارة الاستراتيجية-ادارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 37- نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، ط1، بيروت لبنان، 2006.
- 38- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان-الأردن، 2010.
- 39- هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

ب- الأطروحات

- 1- وافية تجاني، مساهمة برنامج التاهيل في تحسين التنافسية الجزائرية في ظل الشراكة الاورو-متوسطية -دراسة حالة المؤسسات الصناعية-، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015-2016.
- 2- يحي حسين ادريس، قياس فعالية برامج تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012-2013.
- 3- يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

ج- المجالات

- 1- سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج " PME2"، مجلة الباحث، العدد 9، الجزائر، 2011.
- 2- عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دار الهدى للنشر، عين مليلة، العدد 1، جامعة سطيف، 2002.

د- الملتقيات

- 1- الطاهر هارون، عادل بلجبل، المساعدات المالية في اطار برنامج ميذا و phare لماذا الاختلاف؟، مداخلة مقدمة ضمن فعالية الملتقى الدولي: اثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 13-14 نوفمبر 2006.
- 2- بودرمة مصطفى، الاثار المحتملة للشراكة الاورومتوسطية على الصناعة في الجزائر، الملتقى الدولي: اثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 13-14 نوفمبر 2006.
- 3- بن عبد العزيز فاطمة، منصور حمودي، تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ضمن برنامج ميذا، الملتقى الوطني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة، 13-14 افريل 2008.
- 4- جمال بلخباط، متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، افريل 2006.
- 5- دادن عبد الغاني، غربي هشام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: من المرافقة الدولية الى المرافقة الوطنية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني: استراتيجيات التنظيم

ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، 18-19
افريل 2012.

6- صالح صالح، تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي
الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، 25-26 نوفمبر 2007.

7- عبد الكريم بوغدو، واقع وفاق تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،
الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة تحت شعار: نحو تعزيز قدرة
الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الابداع والابتكار، الجزائر، 14-15 مارس 2010

8- عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق
بالاسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 17-18 افريل 2006

9- قوريش نصيرة، اليات واجراءات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى
الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل
2006، جامعة الشلف.

10- لطرش ذهبية، استراتيجيات ترقية وتاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين
الكلي والجزئي لتعظيم مكايب الشراكة الاوروجزائرية، المؤتمر الدولي: أثار وانعكاسات اتفاق
الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف،
13-14 نوفمبر 2006.

11- منير نوري، اثر الشراكة الاوروجزائري على تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى
الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، افريل 2006،
جامعة الشلف.

12- نجار حياة، مليكة زغيب، اشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة: نظرة
مستقبلية، الملتقى الوطني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد،
جامعة ورقلة، 22-23 افريل 2003.

هـ- تقارير ومنشورات أخرى

- 1- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2011.
- 2- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/02/07، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 18.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 3 ماي 2005، المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 2000/192 المؤرخ في 16-07-2000، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 19-07-2000، العدد 43.
- 5- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنشورات الوطنية ل ANDPME.
- 6- دليل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2000.
- 7- قانون رقم 05-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، المتضمن قانون المالية 2006، المادة 71، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 85، ديسمبر 2005.
- 8- منشورات الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME.
- 9- وثائق داخلية من وزارة الصناعة والمناجم.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

A- Les ouvrages

- 1- Francois Radcal, la théorie de la stratégie de l'entreprise, PITMUM, Paris, 2006.
- 2- Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, L'essentiel de la stratégie, EYROLLES, Paris, 2013.
- 3- Jean Brilman, Management Strategique, edition d'organisation, Paris, 2005.

- 4- Jean pierre détrie, Strtégor, DUNOD, 3eme édition, Paris, 2005.
- 5- Jean Pierre Helfer, Michel Klika, Jacques Orsoni, Management, Strategie et organisation, edition VUIBERT, Paris, 2005.
- 6- Marniesse sarah, Evilipak Ewa, Compétitivité et mise à niveau des entreprises, Agence fraiçaise de développement, paris, 2003.
- 7- Mustapha Hassen-Bey, entreprise algérienne : gestion , mise à niveau et performance économique, Taha éditions , Alger, 2006.
- 8- Pascal Vidal, Christophe Mangholz, Vital-Durand Stéphane, faire évaluer son système d'information ; guide pratique à l'usage du dirigeant de PME, edition Maxima, paris, 2007
- 9- Porter, M.E., the competitive Advantage organisation Nation, Macmillon Inc, the free press , 1990.

B– Les articles

- 1- Abdelhak Lmri, la mise à niveau- enjeux et pratique des entreprises Algérienne, Revue des sciences commerciale et de gestion , N2, juillet 2003, Alger.
- 2- ANDPME, Programme National de la mise à niveau 2010-2014, Revue « A Tout PME », N 16, Decembre 2015, Alger.
- 3- Farida Merzouk, PME et compétitivité en Algérie, la revue de léconomie et de Management, Faculté des sciences Economique et de Gestion, université de Tlemcen, N°9, Octobre 2009.
- 4- Imen Benziane, Ouafia Tedjani, Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage , revue recherches économiques et managériale, université Mohamed Khider BISKRA, N5, juin 2009.
- 5- Merzouk Farida , PME et compétitivité en Algérie, revue de l'économie et de Management, université Tlemcen, Algérie , N 9, 2009.

C– Les séminaires

- 1- Mohameh Bouhaba, la problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie : colloque international algérie : cinquante ans d'expériences de développement état-économique,sétif, 8-9/12/2012.
- 2- Abdlelkrim Boughadou, Accord d'association entre l'Algerie et l'union Européenne : ce que vous devez savoir, Ministère de la PME et de l'artisanat.

- 3- Mohamed Lynda, D.Kheldi Mokhtar, Partenariat Algérie- union européenne et mise à niveau des entreprises algérienne, colloque Economie Méditerranée monde arabe : le partenariat euro-méditerranéen : construction régionale on dilution dans la mondialisation, 26-27 mai 2006, université Galatasary, Istanbul-Turquie.

D– Les rapports

- 1- Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'information Statistique, n°30, Alger, mai 2017.
- 2- Mohamed Lamine Dhaoui , Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique, ministère de l'industrie et ONUDI, Alger, 2003.
- 3- ONUDI « programme de restructuration et mise à niveau de l'industrie des pays del'UEMOA-ONUDI, Approche méthodologique pour la réalisation d'un diagnostic de restructuration et mise à niveau, Sep 2007.

E– Webographie

- <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=85444>.
- www.andpme.org.dz/index.php/fr
- www.getonlinegypt.com.
- Bu.umc.edu.dz/thèse/economie/ABOU3083.PDF

الملاحق

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استفادت من برنامج التأهيل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تندرج هذه الدراسة في إطار بحث علمي استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ل م د تخصص تسيير المنظمات من كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1، وعليه نتمنى منكم منحنا جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبيان المرفق، ووضع علامة (×) في الخانة المناسبة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين حسن تعاونكم معنا.

تحت اشراف:

أ.د. بن زيان ايمان

لباحثة:

بلعيد سمية

المحور الأول: معلومات عامة

1. تصنيف المؤسسة: مؤسسة صغيرة (من 10 الى 49 عامل) مؤسسة متوسطة (من 50 الى 250 عامل) مؤسسة مصغرة (أقل من 10 عمال)
2. هل المؤسسة : عمومية خاصة
3. ما هي اسباب اختيار مجال نشاطكم: ارباح عالية بالقطاع وجود القليل من المنافسين تحفيزات من طرف الدولة هناك علاقة بتخصصكم (le métier) أسباب أخرى (اذكرها):
.....
4. ماهو الشكل القانوني للمؤسسة: مؤسسة فردية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة مؤسسة تضامن أخرى (حدد):
5. طبيعة نشاط المؤسسة: صناعي خدمي تجاري اشغال عمومية
6. في أي اطار تم انشاء المؤسسة: اطار خاص اطار APSI اطار ANSEJ اطار ANDI آخر (حدد):
7. ماهو تاريخ بداية نشاطكم:
8. من القائم بادارة المؤسسة: مالك المؤسسة مدير اجير
9. نوع دراسة برنامج التأهيل الذي استفادت منه المؤسسة: دراسة شاملة étude globale دراسة مخففة étude Allégée دراسة شاملة ومخففة

المحور الثاني: واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
الادارة الاستراتيجية					
					من وجهة نظرك الادارة الاستراتيجية هي: قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاته ومبيعاتها المستقبلية.
					من وجهة نظرك الادارة الاستراتيجية هي: عملية ذهنية تحليلية لتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة حسب امكانيات المؤسسة.
					من وجهة نظرك الادارة الاستراتيجية هي: عبارة عن وضع خطة عمل لتوضيح أهداف المؤسسة في المستقبل.
الأهداف					
					تقوم المؤسسة بتسيير الحاضر اكثر من المستقبل
					تمتلك المؤسسة رسالة مكتوبة
					تمتلك المؤسسة خطط استراتيجية
					تمتلك المؤسسة اهداف على المدى الطويل (5 سنوات)
					يقوم مختصون بمساعدة المؤسسة في وضع الاهداف
					تعتمد المؤسسة في وضع الاهداف على الخبرة والاساليب العلمية
المحيط					
					تتبع المؤسسة تغيرات المحيط في كل المجالات
					تستجيب المؤسسة لتغيرات المحيط بسرعة
					تقوم المؤسسة بتحليل فرص وتهديدات المحيط باستمرار
					تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف باستمرار
					تقوم المؤسسة بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط
					للمؤسسة مصادر معلومات متعددة
					تقوم المؤسسة بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط
المنافسة					
					تواجه المؤسسة صعوبات اثناء دخول المنافسين
					تواجه المؤسسة مشكلة تنافسية مع مؤسسات اخرى في نفس القطاع
					تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية
					تتوفر لدى المؤسسة معلومات عن المنافسين
المنتج					
					تهتم المؤسسة بالجودة وتجديد المنتج
					يتوقف نجاح المؤسسة على الجودة

					يتوقف نجاح المؤسسة على الاسعار
الزبائن					
					تتوفر لدى المؤسسة معلومات حول رغبات الزبائن
					يتوقف نجاح المؤسسة على القدرة على اقناع الزبون بالمنتج
					يتوقف نجاح المؤسسة على العلاقات مع الزبائن
العاملين					
					يتم تدريب العاملين
					يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الاستراتيجية
الاتصال					
					تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يوضح خطوط الاتصال
					ان مستوى الاعلانات التي تقوم بها المؤسسة جيد
					يتم التعاون مع مؤسسة اخرى من نفس الحجم
الاستراتيجيات بعد تطبيق برنامج التأهيل					
					تطور رقم اعمال المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل
					ارتفعت تنافسية المؤسسة بعد تطبيق برنامج التأهيل
					واجهت المؤسسة صعوبات قبل تطبيق برنامج التأهيل
					هناك درجة رضا بالنسبة لكم من حيث تطبيق برنامج التأهيل والنتائج المتوقعة
					برنامج التأهيل ساهم في تحسين نقاط القوة لدى المؤسسة
					برنامج التأهيل ساهم في التقليل من نقاط الضعف لدى المؤسسة
					برنامج التأهيل ساعدكم على استغلال الفرص الموجودة في المحيط
					برنامج التأهيل ساعدكم في تجاوز التهديدات الموجودة في المحيط
					برنامج التأهيل ساهم في ظهور استراتيجيات جديدة للمؤسسة وتطبيقها

المحور الثالث: جهود الدولة المادية والمعنوية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تهتم الدولة بتهيئة الاقاليم في اطار برنامج التأهيل
					تعمل الدولة على توفير متطلبات حماية المنتج الوطني
					هناك إعلام صحافة، اذاعة،... حول برنامج التأهيل
					ملف قبول برنامج التأهيل من الوزارة سهل وليس معقد
					إجراءات برنامج التأهيل واضحة وغير معقدة

					نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المادي مقبولة وكافية
					نسبة منحة المساعدات في الاستثمار المعنوي مقبولة
					المساعدات المقدمة من طرف الحكومة محفزة وكافية
					تكاليف الدراسة التشخيصية- التقنية- مقبولة
					هناك صعوبة في الحصول على تمويل برنامج التأهيل من هيئات الدعم - الوزارة- بعد الموافقة
					هناك صعوبة في قبول البنك مرافقة عملية تمويل البرنامج

شكرا على حسن تعاونكم



Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université El Hadj Lakhdar Batna1



Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion

Questionnaire destiné aux PME ayant bénéficié du programme de mise à niveau

Madame, Monsieur,

Etudiante en doctorat à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion de l'Université de Batna1, je travaille sur « les enjeux de la gestion stratégique dans les PME ayant bénéficié du programme de mise à niveau ».

Je vous serais reconnaissante d'accepter de remplir ce questionnaire sachant qu'il ne sera utilisé que pour des fins scientifiques et les informations qui y seront consignées resteront strictement confidentielles.

L'étudiante:
BELAID Soumia

Sous la direction de :
Pr. BENZIANE Iman

(Veuillez cocher la case correspondante à votre réponse)

AXE I- Informations générales:

- 1. Classification:** Petite entreprise (de 10 à 49 effectifs)
 Moyenne entreprise (de 50 à 250 effectifs) Autre (veuillez préciser) :.....
- 2. Catégorie:** publique privée
- 3. Motifs du choix de l'activité:** profits élevés dans le secteur nombre de concurrents faible incitations économiques en relation avec votre spécialité
 autres motifs (veuillez préciser) :.....
- 4. Forme juridique:** entreprise individuelle SARL
 coopérative Autre (veuillez préciser) :.....
- 5. Nature de l'activité:**
 industrielle commerciale de services travaux publics
- 6. Dans quel cadre a été créée votre entreprise ?** Cadre spécial APSI
 ANSEJ ANDI Autre (veuillez préciser) :.....
- 7. Quelle est la date de début de votre activité ?**.....
- 8. Qui dirige l'entreprise ?**
 Le propriétaire un dirigeant salarié
- 9. Type du programme de mise à niveau dont a bénéficié votre entreprise :**
 Etude allégée étude complète et allégée

AXE II- Enjeux de l'application de la gestion stratégique.

Libellés	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans réponse	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La gestion stratégique					
1.	Selon votre opinion, la gestion stratégique est: la capacité de l'entreprise organisation à prévoir ses besoins et ses ventes futures				
2.	Selon votre opinion, la gestion stratégique est: un processus mental analytique pour déterminer la position future statut de l'entreprise en fonction de ses capacités.				
3.	Selon votre opinion, la gestion stratégique est un plan d'action pour clarifier les objectifs futurs de l'entreprise.				
Les objectifs					
4.	Votre entreprise s'intéresse plus au présent qu'au futur				

5.	Votre entreprise a des objectifs écrits					
6.	Votre entreprise a des plans stratégiques					
7.	Votre entreprise a des objectifs à long terme (5ans)					
8.	Des spécialistes aident votre entreprise à établir des objectifs					
9.	Pour établir des objectifs, votre entreprise s'appuie sur l'expérience et les outils scientifiques					
L'environnement						
10	Votre entreprise suit tous les changements environnementaux					
11	Votre entreprise répond rapidement aux changements environnementaux					
12	Votre entreprise analyse constamment les opportunités et menaces de l'environnement					
13	Votre entreprise analyse constamment ses forces et faiblesses internes					
14	Votre entreprise recueille les informations relatives à l'environnement					
15	Votre entreprise a plusieurs sources d'information					
16	Votre entreprise traite et analyse les informations obtenues de l'environnement					
La concurrence						
17	Votre entreprise rencontre des difficultés lors de l'entrée des concurrents					
18	Votre entreprise est confrontée à un problème de concurrence avec d'autres entreprises du même secteur					
19	Votre entreprise possède un avantage concurrentiel					
20	Votre entreprise dispose d'informations sur les concurrents					
Le produit						
21	Votre entreprise s'intéresse à la qualité et au renouvellement des produits					
22	Le succès de votre entreprise dépend de la qualité					
23	Le succès de votre entreprise dépend des prix					
Les clients						
24	Votre entreprise dispose d'informations sur les besoins des clients					
25	Le succès de votre entreprise dépend de sa capacité à convaincre le client avec ses produits					
26	Le succès de votre entreprise					

	dépend de sa relation avec la clientèle					
Le personnel						
27	Le personnel de votre entreprise est formé					
28	Le personnel de votre entreprise est impliqué dans la prise de décision et la stratégie					
La communication						
29	Votre entreprise a une structure organisationnelle qui définit clairement les lignes de communication					
30	Votre entreprise présente des publicités de bon niveau					
31	Votre entreprise coopère avec une autre entreprise de même taille					
STRATEGIES APRES LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE MISE À NIVEAU						
32	Le chiffre d'affaires de votre entreprise a augmenté après la mise en œuvre du programme de mise à niveau					
33	La compétitivité de votre entreprise a augmenté après la mise en œuvre du programme de mise à niveau					
34	Votre entreprise a rencontré des difficultés avant la mise en œuvre du programme de mise à niveau					
35	Vous êtes satisfait de l'application du programme de mise à niveau et des résultats attendus					
36	Le programme de mise à niveau a contribué à l'amélioration des forces de votre entreprise					
37	Le programme de mise à niveau a contribué à réduire les faiblesses de votre entreprise					
38	Le programme de mise à niveau vous a aidé à profiter des opportunités existantes					
39	Le programme de mise à niveau vous a aidé à surmonter les menaces de l'environnement					
40	Le programme de mise à niveau a contribué à l'émergence et l'application de nouvelles stratégies					

AXE III- LES EFFORTS MATERIELS ET MORAUX DE L'ETAT

	Libellés	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans réponse	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1.	L'Etat s'intéresse à la création de territoires dans le cadre du programme de mise à niveau					
2.	L'Etat travaille à fournir les exigences pour la protection du produit national					

3.	Des informations et de la publicité relatives au programme de mise à niveau sont fournies					
4.	Le dossier d'acceptation du programme de mise à niveau est facile et non compliqué					
5.	Les procédures du programme de mise à niveau sont claires et simples					
6.	Le pourcentage de subventions de l'investissement matériel est acceptable et suffisant					
7.	Le pourcentage de subventions de l'investissement immatériel est acceptable					
8.	L'aide étatique est stimulante et suffisante					
9.	Les coûts de l'étude diagnostique et technique sont acceptables					
10	Il est difficile d'obtenir un financement pour le programme de mise à niveau des organismes de soutien - le ministère - après approbation					
11	Il est difficile d'avoir l'acceptation de la banque pour l'accompagnement du processus de financement du programme de mise à niveau					

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION.

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي استفادت من برنامج التأهيل.

وبغية بلوغ الهدف من هذه الدراسة تم تقسيمها الى ثلاثة أجزاء الاول منه نظري والثاني تحليل والآخر تطبيقي حيث تناول الفصل الاول "الادارة الاستراتيجية" ، أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق الى الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفاهيم عامة عن التأهيل ، والفصل الثالث تطرقنا فيه الى تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهماتها في تحسين المؤشرات الاقتصادية الهامة بالاضافة الى الجزء التطبيقي حيث تم أخذ عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برنامج التأهيل .

ولقد توصلت نتائج الدراسة الى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تؤكد على تطبيق الادارة الاستراتيجية وخاصة وأن برنامج التأهيل قد منحها احتمالات استراتيجية جديدة.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية.

Résumé

Afin d'atteindre l'objectif, cette étude est divisée en trois parties, dont la première est théorique, la deuxième analytique et la troisième empirique.

Le premier chapitre « la management stratégique » traite des concepts généraux de la management stratégique, Le deuxième chapitre aborde le côté théorique des petites et moyennes entreprises et les concepts généraux de la réadaptation et la mise à niveau, Cette section traite également , Le troisième chapitre traite du développement du secteur des petites et moyennes entreprises en Algérie et de sa contribution à l'amélioration des indicateurs économiques importants, en plus de la partie pratique ou nous avons étudié un échantillon de petites et moyennes entreprises bénéficiant du programme de mise à niveau.

Les résultats de l'étude indiquent que les PME en question confirment la mise en œuvre du management stratégique, d'autant que le programme de mise à niveau leur a donné de nouvelles possibilités stratégiques.

Mots-clés: Management stratégique, Petites et moyennes entreprises en Algérie, programmes de mise à niveau institutions algériennes.