



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات

واقع وآفاق التسيير الإستراتيجي
في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
" دراسة حالة : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ولاية الوادي "

إشراف الدكتور:
شريف بوقصبة

إعداد الطالبات:
إلهام شعباني
سالمة قزون
كريمة سروطي

لجنة مناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- د. موسى جديدي	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيساً
- د. شريف بوقصبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفاً و مقرراً
- د. محمد الباوي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَاذْكُرُوا اللَّهَ
فَإِنَّكُمْ كُنْتُمْ
عِنْدَهُ عَاكِفِينَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

تشكرات

الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع و نتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور بوقصبة الشريف على توجيهاته الهادفة و نصائحه القيمة و على كل الوقت و الجهد المبذول في متابعة هذه المذكرة و الإشراف عليها في كل مراحلها. كما نخص بالشكر لـ : الدكتور علي بن عبد الله جامعة بسكرة و من جامعة الوادي الدكتور هشام لبزة و الدكتور عقبة الرمي ، و الأستاذ أبو بكر عباسي و الأستاذ إبراهيم قعيد على دعم الإشتييان المقدم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بملاحظاتهم القيمة ، و إلى الصديقة الغالية كلثوم فرحات التي لم تبخل علينا بأي مساعدة و نخص كذلك بالشكر للمكلف بمكتب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمديرية الصناعة و المناجم بولاية الوادي على حسن إستقباله ، و إلى جميع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

الطالبات : إلهام ، كريمة ، سائلة



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع للوالدين العزيزين حفظهما الله

و إلى أختي رانيا ، و إلى ابنتي العزيزة سناء

إلى كل الأهل و الأصدقاء و أخص بالذكر لكل من ساندني و ساعدني في إتمام هذا العمل

والدي عزوز شعباني و خالي عزالدين نتاري و عمي عيسى شعباني ، و إلى كل الأساتذة

الكرام ، و إلى رفيقائي في هذا العمل كريمة و سالمة

إلهام شعباني





الإهداء

نحمد الله كثيرا على إتهائنا لهذا العمل و بعد

أهدي عملي إلى والديا الكريمين أمي و أبي أدامهما الله لي ذخرا و سندا في

حياتي ، و إلى أخوتي و أخواتي و إلى صغار البيت زكية ، إياد ، رائد ، نجود

و إلى رفيق دربي زوجي العزيز بشير سعيد و إلى عائلتي الثانية أبي و أمي

و الصغيرة نور ، و إلى زميلاتي و زملائي في العمل و إلى رفيقة عمري صوفيا

و إلى من شاركني هذا العمل رفيقتا دربي كريمة و إلهام

سالمة قزون





الإهداء

الحمد لله كثيرا و الشكر لله قبل و آخر كل شيء على إتمامنا هذا العمل ،
أهدي عملي هذا إلى روح أبي الطاهرة و الزاكية راجية من المولى عز و جل أن
يسكنه فسيح جناته ، إلى أمي الغالية و الحبيبة أدامها الله تاجا فوق رأسي و سنداً
و ذخرا لي في هذه الحياة ، إلى أخواني الغاليات على قلبي و إلى أخي العزيز ، إلى
صغيرات البيت ريتاج و الشيماء و فاطمة
إلى من قاسمني هذا العمل رفيقتاي إلهام و سألمة

كريمة سروطي



الملخص :

« واقع وآفاق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة »

دراسة حالة : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي »

إن نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرهون بفرض هيمنتها على الساحة الاقتصادية و يكون ذلك بتطبيقها التسيير الاستراتيجي حيث تتم هذه الأخيرة بالإستعانة و التكيف مع البيئة التي تعمل بها بالتعامل مع الفرص و التهديدات التي تواجهها كل هذا يؤهلها إلى الدخول للمنافسة ، البقاء و الإستمرارية في ظلها .

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى ممارسة التسيير الإستراتيجي و واقعه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد دراسة تطورها ومكانتها و أهميتها في الاقتصاد الجزائري قد سلطنا الضوء على هذه المؤسسات بولاية الوادي كعينة لدراسة تطورها و الكشف عن مدى تطبيقها و تأثيرها بالتسيير الإستراتيجي . و كانت من أهم النتائج المتحصل عليها و هو أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بتطبيق التسيير الإستراتيجي و إعتبره ضروريا في العملية التسييرية .

الكلمات المفتاحية :

التسيير الإستراتيجي ، البيئة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

Résumé :

« Etat real et perspective de la gestion stratigique de dans les petites et moyennes entreprises de wilaya Eloued »

Nous affirmons inéluctablement que la réussite des petites et moyennes entreprises demeurent tributaires voire sine que non de son impact à la scène économique. Cette prédominance prévaut par la mise en place d'un gestion fiable et stratégique, toutefois cela dépend de l'adaptation et de l'imprégnation avec le milieu du travail sans oublier la familiarisation avec les opportunité et les intimidations qui découlent.

Ces facteurs lui permettent une implantation adéquate et appropriée sinon concurrentielle d'ou une pérennité fructueuse avec le marché.

De surcroît nous avons tente par le biais de cette étude de mettre en valeur cette forme de gestion stratégique et sa mise en application au niveau des petites et moyennes entreprises prises comme modèle ceux dument implantées à la wilaya a d'el oued afin de recéler toutes défaillances et le degré d'avancement

Ce tableau deviant exhanstif qu'après avoir contourné le triptyque développement, place et enfin l'importance dans le processus financier de l'économie algérienne.

Mote - Clé :

Gestion Stratégique , environnement , entreprise petite et moyennes.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الملخص
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : إطار عام حول التسيير الإستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التسيير الإستراتيجي
3	المطلب الأول : مراحل تطور الفكر الإستراتيجي
6	المطلب الثاني : مفهوم التسيير الإستراتيجي
8	المطلب الثالث : أهداف التسيير الإستراتيجي و التحديات التي تواجهه
10	المبحث الثاني : مستويات التسيير الإستراتيجي
11	المطلب الأول : إستراتيجيات المستوى العام
15	المطلب الثاني : إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال
18	المطلب الثالث : إستراتيجيات على المستوى الوظيفي
19	المبحث الثالث : مراحل التسيير الإستراتيجي
19	المطلب الأول : مرحلة صياغة الإستراتيجية
31	المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية
34	المطلب الثالث : مرحلة الرقابة الإستراتيجية و التقويم
39	خلاصة الفصل

40	الفصل الثاني : مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
41	تمهيد
42	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
42	المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
46	المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشكلات التي تواجهها
49	المطلب الثالث : الأبعاد التسييرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52	المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52	المطلب الأول : طبيعة التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
54	المطلب الثاني : مسار التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
65	المبحث الثالث : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
65	المطلب الأول : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
73	المطلب الثاني : الهيئات و البرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
77	خلاصة الفصل
78	الفصل الثالث : واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي
79	تمهيد
80	المبحث الأول : إطار عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي
80	المطلب الأول : التعريف بولاية الوادي
81	المطلب الثاني : مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي
86	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
86	المطلب الأول : أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة
90	المطلب الثاني : مجالات الدراسة و عينة البحث

92	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستثمار
92	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة
97	المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج الخاصة بمفهوم ممارسة التسيير الإستراتيجي
110	المطلب الثالث : عرض و تحليل النتائج الخاصة بالعوامل المؤثرة على ممارسة التسيير الإستراتيجي
114	المطلب الرابع : واقع و آفاق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
117	خلاصة الفصل
118	الخاتمة
122	قائمة المراجع
127	الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعتمدة على إدارة الأعمال	1 - II
68	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2002 - السداسي الأول 2016)	2 - II
70	تطور حجم التشغيل ما بين 2009 إلى السداسي الأول 2016	3 - II
72	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة	4 - II
81	أهم المنتجات الفلاحية بولاية الوادي	1 - III
82	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما بين سنتي (2014 - 2016)	2 - III
83	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاع ما بين سنتي (2014-2016	3 - III
84	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط	4 - III
85	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل	5 - III
85	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل حسب النشاط	6 - III
92	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1	7 - III
93	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 2	8 - III
93	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 3	9 - III
94	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 4	10 - III
95	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 5	11 - III
95	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1	12 - III
96	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 2	13 - III
96	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 3	14 - III
97	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1	15 - III
98	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 2	16 - III
98	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 3	17 - III

99	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 4	18 - III
99	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 5	19 - III
100	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 6	20 - III
100	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 7	21 - III
101	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 8	22 - III
101	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 9	23 - III
102	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 10	24 - III
102	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 11	25 - III
103	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 12	26 - III
103	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 13	27 - III
104	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 14	28 - III
104	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 15	29 - III
105	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 16	30 - III
105	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 17	31 - III
106	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 18	32 - III
106	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 19	33 - III
107	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 20	34 - III
107	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 21	35 - III
108	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 22	36 - III
108	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 23	37 - III
109	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 24	38 - III
109	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 25	39 - III
110	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 26	40 - III
111	إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1-2-3-4-5-6-7-8-9	41 - III



فهرس الأشكال و الملاحق



أولا - فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
I - 1	خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج LCAG	4
I - 2	أبعاد الرسالة	21
I - 3	القوة المحركة للمنافسة	25
I - 4	نموذج (Porter) لسلسلة القيم	27
I - 5	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية	28
I - 6	نموذج ماكينسي	30
I - 7	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	32
I - 8	خطوات الرقابة الإستراتيجية	35
II - 1	التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	53
II - 2	النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	56
II - 3	أهم الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	59
II - 4	الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	60
II - 5	تقسيم الأعمال في إستراتيجية المقاطعة	62
II - 6	أهداف النمو	64
II - 7	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط	69
II - 8	مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل	71
III - 1	النشاط الرئيسي للمؤسسة	92
III - 2	ملكية المؤسسة من حيث رأس المال	93
III - 3	الشكل القانوني للمؤسسة	93
III - 4	صنف المؤسسة	94
III - 5	بداية النشاط	95
III - 6	صنف المسير	95
III - 7	العمر	96

96	المستوى التعليمي	III - 8
97	لديكم فكرة عن مفهوم التسيير الإستراتيجي	III - 9
98	درجة معرفتكم بعناصر عملية التسيير الإستراتيجي	III - 10
98	مصادر معرفتكم بعملية التسيير الإستراتيجي	III - 11
99	لديكم معرفة بفوائد تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسة	III - 12
99	تعتبرون ممارسة التسيير الإستراتيجي في مؤسستكم أمرا ضروريا	III - 13
100	يمارس التسيير الإستراتيجي في مؤسستكم بطريقة علمية و منظمة	III - 14
100	ترون صورة مؤسستكم بعد 5 سنوات	III - 15
101	قامت مؤسستكم بصياغة رسالتها	III - 16
101	هذه الرسالة معلومة و مفهومة	III - 17
102	قامت مؤسستكم بصياغة أهدافها	III - 18
102	مدى هذه الأهداف	III - 19
103	تقوم مؤسستكم بعملية التخطيط	III - 20
103	مدى خططكم	III - 21
104	يقوم بعملية التخطيط في مؤسستكم	III - 22
104	تتم عملية التخطيط في المؤسسة	III - 23
105	تتأثر مؤسستكم بتغيرات البيئة التي تنشط فيها	III - 24
105	تقوم مؤسستكم بتحليل بيئتها الخارجية	III - 25
106	تستجيب المؤسسة للفرص المتاحة في البيئة الخارجية	III - 26
106	تتعامل المؤسسة مع التهديدات و المخاطر	III - 27
107	تتم عملية الكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة	III - 28
107	سيكون نشاط مؤسستكم مستقبلا	III - 29
108	العادات و التقاليد السائدة في مؤسستكم تساعدكم على تنفيذ الخطط	III - 30
108	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يساعد على تنفيذ خططكم	III - 31
109	يتم الإتصال داخل مؤسستكم بالشكل المطلوب	III - 32
109	تقومون بمراقبة تسيير مؤسستكم	III - 33

110	الرقابة تحدد الإنحرافات و معالجتها	III - 34
-----	------------------------------------	----------

ثانيا - فهرس الملاحق

الصفحة	إسم الملحق	رقم الملحق
128	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي 2014/12/31	01
130	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي 2015/12/31	02
132	تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي 2016/12/31	03
134	الإستبيان الموجه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	04

المقدمة

تمهيد

يشهد عالمنا اليوم الكثير من التحولات و التغيرات الإقتصادية ، حاولت المؤسسات مواجهتها في ظل هذه التغيرات و المشاكل و التحديات غير المسبوقة في كافة المجالات داخل بيئتها ، مما أدى هذا إلى تعقيد العملية التسييرية و هذا الأمر الذي دفع بأصحاب المؤسسات إعطاء اهتماما اكبر و متزايد لتحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة و دراسة وضعها في السوق ، بعد القيام بعملية التحليل و التشخيص لكل التحديات والتهديدات المفروضة عليها و كذلك الفرص المتاحة لها ، و من اجل التعامل مع كل ماسبق ظهر ما يطلق عليه ب (التسيير الاستراتيجي) .

يعد التسيير الاستراتيجي الرابط بين المؤسسة الاقتصادية و بيئتها مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال مساعدتها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات و صعوبات هذه البيئة ، حيث أن جل المؤسسات الكبيرة الناجحة هي من أقرت بأهمية التسيير الاستراتيجي لبقائها و استمراريتها مساعدتها على تحديد كيفية الوصول إلى الأهداف المحددة بأكثر دقة و تحديد خططها المستقبلية التي تحقق أهدافها، لذلك تطورت الأفكار الأولى لهذا التسيير بدأت و تكونت ضمن هذه المؤسسات الكبيرة بالتحديد و هذا لتوفرها على إمكانيات مادية و بشرية تسمح لها بتطبيق القرارات وتحمل كل تكاليفها و هذا يرجع إلى تعدد المهام و المسؤوليات المشرفة عليها وفقا للمواصفات التي تقترحها مكاتب الاستشارة أو التوصيات التي يقدمها الباحثون أو حتى النتائج التي تتوصل إليها مخابر المؤسسات .

إن تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كافة مجالات النشاط الاقتصادي من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الحكومات و المنظمات الدولية و المحلية إضافة إلى اهتمام الباحثين الاقتصاديين بها ، باعتبارها أفضل الوسائل للنهوض باقتصاديات الدول . و بما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تواجه بدورها نفس البيئة مع المؤسسات الكبيرة و تحاول بدورها هي الأخرى السعي جاهدة من اجل تحقيق النمو بهدف ضمان البقاء والاستمرارية ، مما جعلها تبحث عن آليات التسيير التي تمكنها من التكيف مع بيئتها التي غالبا ما تكون غير مستقر لعدة أسباب منها تعقد مشاكل الإنتاج ، التسويق ، و تضاعف قيود التسيير و التطور السريع للتكنولوجيا مع الإشارة لمدى تأثير العوامل الاجتماعية و السياسية و الثقافية على تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، ولذلك حاولت إعتماد مدخل التسيير الاستراتيجي لتحقيق ذلك .

الجزائر كغيرها من الدول النامية إعتمدت بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتكون المحرك الذي يسرع من عجلة النمو الاقتصادي و يساهم في تنويع إقتصادها خارج قطاع المحروقات ، حيث دعمت هذا من خلال

سياساتها و آليات لدعم و ترقية هذه المؤسسات بهدف تأهيلها و تحسين قدراتها التنافسية ، وعلى الرغم من دعم و إهتمام الدولة المتواصل لهذه المؤسسات يبقى غير كافٍ لتطويرها و ترقيتها ما لم توفر لنفسها رؤية إستراتيجية في إدارة شؤونها ، و بالتحديد ما إن لم تعتمد على تبني منهج التسيير الاستراتيجي بداخلها .

أولا - إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكال الرئيسي الآتي:

ما هو واقع و آفاق ممارسة عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

إن الإجابة على هذا الإشكال الرئيسي ، يقتضي تحليله بالتساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هو مفهوم التسيير الاستراتيجي ؟
- 2- هل يعتبر تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمرا ضروريا ؟
- 3- ما هو المعيار الذي تعتمد عليه الجزائر و باقي الدول لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- 4- هل للمهارات الإدارية تأثير على عملية التسيير الإستراتيجي ؟
- 5- هل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عامة و ولاية الوادي خاصة تعتمد فعلا على التسيير الاستراتيجي ؟

ثانيا - فرضيات البحث :

من بين جملة الفرضيات التي يقوم عليها هذا البحث نذكر ما يلي:

- 1- التسيير الاستراتيجي أداة فعالة لتكييف المؤسسات مع متغيراتها الداخلية و الخارجية .
- 2- يعتبر التسيير الإستراتيجي أمرا ضروريا في سير عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 3- يحدد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري و غيرها من الدول على أساس عدد العمال.
- 4- لا تؤثر المهارات الإدارية للموارد البشرية على عملية التسيير الإستراتيجي .
- 5- تهتم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و ولاية الوادي بصفة خاصة بعملية التسيير الإستراتيجي .

ثالثا - أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب و الأهمية الموضحة في العناصر الموالية :

- 1- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
- 2- باعتبار أن التسيير الاستراتيجي هو النمط الذي يحدد العلاقة بين المؤسسة و البيئة ، ينبغي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ممارسة التسيير الاستراتيجي ، لثمين مواردها و تعظيم فوائدها و تفادي مخاطر البيئة .
- 3- يعتبر التسيير الاستراتيجي إحدى الأدوات الفعالة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في مختلف الأنشطة الاقتصادية و الاستثمارية ، التي تمكن من النظر إلى المستقبل ، ووضع القرارات الإستراتيجية المناسبة .
- 4- ارتباط الموضوع بالتخصص محل الدراسة .

رابعا -أهداف البحث :

نلخص أهداف بحثنا هذا في النقاط التالية :

- 1- التعرف على أهمية و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل الوضع الاقتصادي الراهن .
- 2- تحديد ماهية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- 3- التعرف على مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام هذه المؤسسات .
- 4- معرفة ما مدى التطبيق الفعلي للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية عامة و ولاية الوادي خاصة .

خامسا - منهج البحث :

إستخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لتماشيه طبيعة موضوعنا من أجل وصف و تحليل الأهمية البالغة التي يلعبها التسيير الاستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و شروط التطبيق لهذا الأسلوب من التسيير في هذه المؤسسات .

سادسا - الدراسات السابقة :

من خلال المسح المكتبي و الإلكتروني الذي قمنا به للتعرف على مختلف جوانب دراستنا ، تمثلت أهم الدراسات التي إطلعنا عليها فيما يلي :

1-رسائل دكتوراه :

✓ شريف بوقصبة ، "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2016/2015 ، يتلخص مضمونها بأن التسيير الاستراتيجي هو منهج يقوم على التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية و الخارجية ، و الكشف عن مدى انعكاسات تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية على تسييرها الاستراتيجي في ظل العولمة .

✓ بلقيدوم صباح ، " أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013/2012 ، و المتضمنة دراسة إقتصاد المعرفة و كذلك التطرق إلى التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية و مراحله و مدى أهميته ببعديه الداخلي و الخارجي و مدى تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطبيقه .

2- رسائل ماجستير :

✓ شوراب محمد ، "واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009/2008 ، تلخص معطيات هذه الدراسة بإعتبار نجاح أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة مرهونا بنوعية البيئة التي تنشط فيها على عكس المؤسسات الكبيرة التي تسعى دوما إلى محاولة السيطرة و التحكم في هذا المحيط ، إذ يعتبر التسيير الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين المؤسسة و محيطها .

✓ سلطاني محمد رشدي . "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، واقعه أهميته و شروط تطبيقه "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص: الإستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 ، وتلخص هذه الدراسة في بقاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مرهونا بمدى قدرتها التنافسية ، هذه القدرة تتأثر بنوعية و نخط التسيير المتبع ،

لذلك يتوجب على هذا النوع من المؤسسات امتلاك إدارة إستراتيجية ، و رؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الاستراتيجي .

3-مداخلات :

- ✓ عبد المليك مزهودة ، "التسيير الإستراتيجي للمؤسسات (مقاربة مفهومية و تحديات تنافسية) " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 04 ، سنة 2006 و المتضمنة أن التسيير الاستراتيجي أعتبر كحلقة الوصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة و يمكنها من خلق الأفضليات التنافسية الدائمة التي تضمن لها البقاء كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق .
- ✓ شريف بوقصبة ، علي بن عبد الله ، "واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-2013/05/06 ، جامعة الوادي ، سنة 2013 ، و الذي تناول دراسة وتحليل دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري ، لما تتميز به من فعالية في معالجة الكثير من المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية كالبطالة و خلق أنشطة تساهم في النمو الاقتصادي.

سابعا- صعوبات البحث :

واجهتنا العديد من الصعوبات و العراقيل بصدد القيام بهذه الدراسة و التي من بينها مايلي :

- 1- نقص المراجع المتعلقة بموضوع البحث و خاصة فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر .
- 2- صعوبة توزيع الاستمارة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة ، بسبب صعوبة الدخول إلى هذه المؤسسات و الوصول إليها .
- 3- نقص المعطيات الإحصائية و تضاربها في بعض الأحيان ، و إن كان بعضها مقدما من نفس الجهة .

ثامنا - هيكل البحث :

للإجابة على إشكالية بحثنا قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول و المتمثلة في :

الفصل الأول : إطار عام حول التسيير الإستراتيجي و المتضمن ثلاث مباحث ، إشتمل المبحث الأول على ماهية التسيير الإستراتيجي ، أما الثاني تطرقنا من خلاله إلى مستويات التسيير الإستراتيجي و الثالث إلى مراحله .

أما في الفصل الثاني : مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يشمل ثلاث مباحث و هي : المبحث الأول ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى التسيير الإستراتيجي في هذه المؤسسات ، أما الثالث إشتمل واقع هذه المؤسسات في الجزائر .

بالنسبة للفصل الثالث : واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي و إشتمل ثلاث مباحث أيضا ، في الأول إطار عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي ، و قد سلطنا الضوء في الثاني على إجراءات الدراسة الميدانية ثم في الثالث قمنا بعرض و تحليل لنتائج الإستمارة .

الفصل الأول : إطار عام حول التسيير
الإستراتيجي

تمهيد :

باتت الرؤية المستقبلية من المتطلبات الاساسية و المهمة للمؤسسات , لضمان نجاحها في جميع العمليات والانشطة التي تقوم بها و كل ذلك ببناء مركز إستراتيجي و تنافسي يضمن لها النمو و البقاء و الإستمرارية و وفقا للبيئة التي تنشط بها .

و نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث ، عليها إستغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر و التهديدات , حيث يعتبر التسيير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب التي تضمن للمؤسسة التكيف مع بيئتها , و يسمح بدوره تقييم للمتغيرات البيئية و تحديد الإمكانيات الملائمة باعتبارها همزة وصل بينه و بين المؤسسة .

كما يعتبر التسيير الاستراتيجي أداة لتحقيق التكامل و التفاعل مع بيئة المؤسسة بحيث يضبط حركتها باتجاه ضمان المستقبل الإستراتيجي لها , و هذا يعني بأنه يتطلب قدرات و كفاءات إستراتيجية فكرية و عملية قادرة على دراسة وتحليل المستقبل و التقليل من حالة عدم التأكد و يضمن حسن الأداء .

وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث اساسية ، هي :

- المبحث الاول : ماهية التسيير الاستراتيجي
- المبحث الثاني : مستويات التسيير الاستراتيجي
- المبحث الثالث : مراحل التسيير الاستراتيجي

المبحث الأول : ماهية التسيير الإستراتيجي

قبل التطرق إلى التسيير الإستراتيجي علينا عرض بعض المفاهيم حول التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي . ثم التعرف على مفهوم كلا من التسيير و الإستراتيجية وصولا إلى التسيير الإستراتيجي .

المطلب الاول : مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

مر الفكر الاستراتيجي و تطور عبر أربع مراحل و المتمثلة في⁽¹⁾ :

الفرع الأول : الأصول العسكرية للإستراتيجية :

إن تاريخ الإستراتيجية العسكرية معروف منذ القدم من الناحية النظرية و التطبيقية , و منه أستنتج مفهوم الإستراتيجية , إذ أن الإستراتيجية تدرس كيفية توزيع العتاد و حركة الجنود قبل الحرب و التقنية المطبقة خلال المواجهة , كما يرتبط وجود القوة العسكرية بصفة عامة بأربعة عناصر أساسية للإستراتيجية :

— الإقتصاد في العتاد بمعنى التوزيع الجيد للعتاد و الوسائل بما يضمن فعاليته .

— السرعة لأجل إلحاق الخسارة بالعدو .

— وفرة العتاد بشكل إضافي حتى تستفيد من جميع الفرص .

— تحفيز الجيش و الضباط .

الفرع الثاني: مدرسة هارفارد :

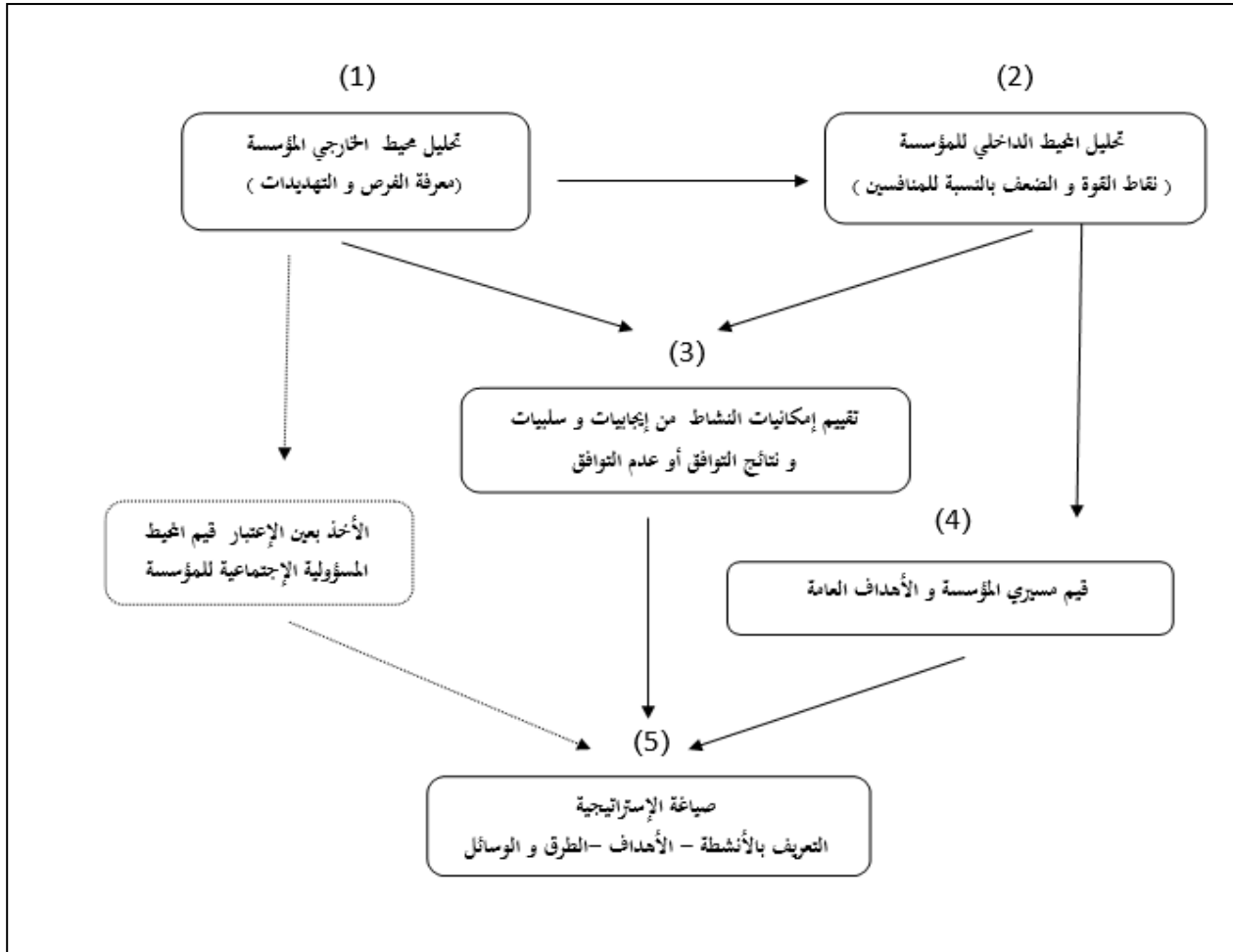
يتفق الكتاب و الباحثون على أن هذه المدرسة تعتبر نقطة إنطلاق التفكير الإستراتيجي , حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تعرف " بسياسة الأعمال " , و كانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة , بإعتمادها على التوقع من (2 إلى 10 سنوات) غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي , و لهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى (فترات خافتة) نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية و أبعادها الجوهرية .

(1) - شوارب محمد , "واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2009/2008 م , ص 8 .

وخلال سنوات الستينات (1965) أقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط , حيث قام كلا من : " Leorved, Christensen, Andrews, Guth " بتقديم نموذج (LCAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة و ضعف المؤسسة , و كذلك الفرص و التهديدات التي تواجهها في المحيط الخارجي , كما أعطى إعتبارا لقيم المسيرين و سلوكياتهم عند تحديد أهداف الإستراتيجية (1) .

ويمكن توضيح نموذج (LCAG) من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1 - I) : خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج LCAG



المصدر : سلطاني محمد رشدي , "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر , واقعه أهميته و شروط تطبيقه " ,
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2006 , ص3

(1) - صونية كيلاي , "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الإستراتيجية " , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بيسكرة , 2006/2007 م , ص 19 .

وخلال سنة 1970 قدم كل من "Chandeler, Laurans, Loxch" نموذج باسم CLL و الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالإهتمام بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة.

الفرع الثالث: مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة (1965 – 1975) في الولايات المتحدة الأمريكية , حيث تم المزيج بين التخطيط و ما نتج من الفكر الإستراتيجي , و كان لـ أنسوف Ansoff دورا كبيرا في ذلك , حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها , و إقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية و سمي بنموذج SWOT (*) الذي يقوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط , و تحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و مقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق فضليات تنافسية.

ولقد أثارت هذه المرحلة مشكلتان هما (1):

- ✓ قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الإستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الإستراتيجيات التي تم وضعها .
- ✓ أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية كانت غير دقيقة و غير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الحادة و الفعلية في الحصول على هذه المعلومات و المساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها .

وخلال السبعينيات (1970) طور Ansoff مفهوم "التخطيط الإستراتيجي" و أخذ بعين الاعتبار مفهوم (إضطراب المحيط) غير أن مساهمته كانت نظرية يصعب تطبيقها , ليظهر مقابل ذلك في 1979 ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي و من أشهر هذه النماذج , MCK ; BCG ; ADL . و لكن ما شهدته هذه الفترة من إضطرابات في بيئتها جعل من الصعوبة على المؤسسة الاقتصادية التأقلم معها بجدارة لذا تتطلب منها

(*) نموذج swot : هو نموذج تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات , و هي كلمة مركبة من Strengths : عوامل القوة , Weaknesses : عوامل الضعف ,

Opportunities : الفرص المتاحة , Threats : التهديدات .

(1) -سلطاني محمد رشدي , "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر , واقعہ أهميته و شروط تطبيقه" , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2006 , ص 5 .

إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذه البيئة و بالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية .

الفرع الرابع : مرحلة التسيير الإستراتيجي :

باعتبار التخطيط أصبح غير كاف ، فكان بداية إندماج بينه و بين التسيير الإستراتيجي لكي تستطيع المؤسسة الإستفادة من الفرص و التعامل مع التهديدات التي تطلبت منها قدرات إستراتيجية تعد و تتخذ خارج دورة التخطيط .

إن توجه إستراتيجية المؤسسة إلى التسيير ككل بدلا من التخطيط هي محاولة من رواد المدرسة الكلاسيكية في الفكر الاستراتيجي للأخذ بعين الإعتبار و بشكل أحسن لكل المتغيرات البيئية ، و العوامل الداخلية و السعي إلى توجيه الإستراتيجية نحو تنفيذها ، و بذلك يكون الجديد في هذه المرحلة إضافة إلى محاولة التوفيق بين المدى القصير و المدى الطويل هو توسيع التحليل الإستراتيجي إلى مجالات جزئية من المؤسسة كالتيكنولوجيا ، الموارد البشرية ، الموارد المالية
وأهم ما تتصف به هذه المرحلة⁽¹⁾ :

- ✓ أصبحت الاستراتيجية تعبير عن التصور العام للمؤسسة و تسعى لتحقيق من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية و تحديد رسالتها و بناء غاياتها و أهدافها .
- ✓ التركيز على مقومات الإستراتيجية دون الدخول في التفاصيل .
- ✓ إن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا و تحديد و جهته خارجيا .
- ✓ زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي بتحديد عناصر القوة و الضعف و الفرص و المخاطر .

المطلب الثاني : مفهوم التسيير الإستراتيجي

يختلف مفهوم التسيير الاستراتيجي ، عن باقي انماط التسيير الاخرى ، فهذا الاخير ينفرد بمفهوم خاص ، اضافة إلى الاهمية الكبيرة التي يحظى بها ، التسيير الاستراتيجي في العصر الحالي .

(1)- شوراب محمد ، مرجع سابق ، ص 9 .

الفرع الاول - تعريف التسيير الإستراتيجي :

تعددت و تنوعت التعاريف المتضمنة التسيير الإستراتيجي وذلك بتعدد الباحثين و إختلاف وجهات النظر , نذكر منها :

- ✓ هو مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تتحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل (1) .
 - ✓ هو العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها (2) .
 - ✓ هو عملية معقدة متعدد الأبعاد إنطلاقا من داخل المؤسسة بهدف ضمان التنافسية الدائمة بإكتساب مهارات التي تغذي أفضليتها على منافسيها و التموقع في الوضعيات الأنسب لخيارات المؤسسة (3) .
 - ✓ هو عملية تكييف المؤسسة مع بيئتها , بما يضمن تحقيق أغراضها و إستمراريتها على المدى البعيد و ذلك من خلال رفع قيمة منتجاتها و خدماتها (4) .
 - ✓ تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع و تنقيح و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها .
 - ✓ هو مجموعة القرارات و الأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة و لا يتوقف الأمر عند تحقيق الأفضلية التنافسية الدائمة بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافسة (5) .
 - ✓ هو نمط للتفكير و الفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجيهات الإستراتيجية و إدماج تنفيذ العملية ضمن الرؤى الكبرى للمؤسسة (6) .
- وفي الأخير يمكن أن نعرف التسيير الاستراتيجي بأنه : بأنه نمط تفكيري تقوم به الادارة العليا و ممارسة لا يتوقف فقط على عملية الاعداد و التنفيذ للإستراتيجيات و إنما بما يحتويه من دراسة الأبعاد الداخلية و الخارجية المستقبلية للمؤسسة وذلك بالنظر إليها كمتغيرات إستراتيجية تحدث فارقا كبيرا عند المنافسين .

(1) - بلقيدم صباح ، " أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة NTIC على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، 2012/2013 ، ص 59 .

(2) - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، " إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف " ، دار المعارف ، الدوحة ، قطر ، 2012 ، ص 217 .

(3) - عبد الملك مزهود ، " التسيير الإستراتيجي للمؤسسات (مقاربة مفهومية و تحديات تنافسية) " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 04 ، سنة 2006 ، ص 90

(4) - سلطاني محمد رشدي ، مرجع سابق ، ص 8 .

(5) - عبد الملك مزهود ، مرجع سابق ، ص 88 .

(6) - فلاح الحسني ، " الادارة الاستراتيجية " ، دار وائل ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 90

الفرع الثاني - أهمية التسيير الإستراتيجي :

يساهم التسيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات من خلال (1) :

- ✓ يساعد المؤسسات التوقع لمشكلات المستقبل و الفرص المتاحة .
- ✓ يهيئ وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة و آفاق تطورها .
- ✓ يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك بإعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة و مساعدا للمديرين و باقي الموارد البشرية على التغيير .
- ✓ يمكن أن يحدد الفرص المختلفة التي تفرزها البيئة و العمل على إستغلالها تماشيا مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة و تقليل آثار تهديدات البيئة و نقاط الضعف الداخلية لها .
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل , التكامل , التعاون و الجدية .

المطلب الثالث : أهداف التسيير الإستراتيجي و التحديات التي تواجهه

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف في ظل ما يقدمه و يحققه التسيير الاستراتيجي لها إلا أنه غالبا ما يواجه الكثير من التحديات و هذا ما سنوضحه من خلال هذا المطلب .

الفرع الاول - أهداف التسيير الإستراتيجي :

للتسيير الاستراتيجي اهداف عديدة تتجلى أهمها في (2) :

- ✓ صياغة الرؤية و الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة .
- ✓ تحليل مكان القوة و الضعف (تحليل البيئة الداخلية) و كذلك تحليل الفرص و التهديدات (تحليل البيئة الخارجية) .

(1) - سلطاني محمد رشدي : مرجع سابق , ص 9 .

(2) - شريف بوقصبة , "إنعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة" , أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , كلية العلوم الإقتصادية, جامعة بسكرة , 2016/2015 , ص 96 .

- ✓ تطوير إستراتيجية المؤسسة عبر إختيار مجموعة من الأهداف طويلة المدى و الإستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها .
- ✓ تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر عبر عملية يتم فيها ربط المهام و القوى العاملة , و الهياكل و التكنولوجيا بكفاءة عالية .
- ✓ إنجاز قرارات إستراتيجية , و تنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية , و تقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لإتخاذ القرارات المستقبلية .
- ✓ بيان واقع المؤسسة الذي يعكس ظروفها و قدراتها , و تحديد الخصائص الأساسية للمؤسسة و إستثمارها بما يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- ✓ تقويم الأداء الكلي للمؤسسة و العمل على تحسين مستوياته .

الفرع الثاني - التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي :

هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة نذكر منها⁽¹⁾ :

- أولا - تسارع التغيرات الكمية في بيئة الأعمال :** نعيش اليوم في عالم سريع التغير و التعدد و التشابك بين مختلف متغيراته و يظهر هذا التغير في البيئة السياسية الإجتماعية , الإقتصادية , التكنولوجية و المعلوماتية و من ثم فقد أصبح وضع الإستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمر حيوي و هام في مختلف أنواع المؤسسات .
- ثانيا - العلاقة بين المؤسسة و البيئة :** تمثل البيئة القوة التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها , و يبقى تصور الحدود بينها وبين المؤسسة تبقى مسألة إفتراضية كون الكثير من العوامل الداخلية هي إمتداد للبيئة في المؤسسة.⁽²⁾
- ثالثا - إزدياد حدة المنافسة :** لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر و جودة المنتج كما كانت في السابق بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة , الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في مختلف الأسواق .

(1) - مؤيد سعيد السالم , "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" , دار وائل للنشر و التوزيع , بيروت لبنان , ط 1 , سنة 2005 , ص ص : 21-22 .

(2) - عبد الملك مزهوده , مرجع سابق , ص 90 .

رابعا - التحالفات الإستراتيجية : لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول و ذلك مع تزايد الطبيعة الإعتمادية المتبادلة للإقتصاديات و نمو المنافسة الأجنبية و ندرة الموارد الطبيعية و حرية التبادل التجاري , كل هذه العوامل دفعت العديد من الشركات نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى , بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر .

خامسا- ندرة الموارد : أصبح الصراع على موارد الطاقة و الماء و الكفاءات العلمية النادرة , سمة العصر و ترتب على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب .

سادسا - ظهور المؤسسات المتعلمة : أمام المتغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المؤسسات إمتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات , و لا يمكن ذلك إلا بامتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة , و يتطلب ذلك تطوير و تنمية الموارد ذات الاهمية الإستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المؤسسة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة , حيث تعتبر هذه الاخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى الطويل , و هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية , و تقوم المعرفة بدور مضعف للثروة و القوة .

سابعا - زيادة دور جماعات الضغط : إن للمنظمات الدولية لحماية البيئة و حقوق الانسان و كذلك منظمات المواصفات القياسية للجودة و المنظمات الداعية للإلتزام بالسلوك الأخلاقي إزداد ضغطها و تعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الإستراتيجيين.

ثامنا - انخفاض تكاليف إستعمال شبكات الحاسب الآلي و إنتشارها : حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات و يتطلب النجاح و البقاء و التميز في هذه الظروف الجديدة , إستراتيجيات أكثر إبتكارا و كفاءة .

المبحث الثاني : مستويات التسيير الإستراتيجي

شهدت مؤسسات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الإستراتيجي تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة , حيث يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الاستراتيجي (استراتيجيات على المستوى العام , استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال , استراتيجيات على المستوى الوظيفي) .

المطلب الأول : استراتيجيات على المستوى العام

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام لها من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطتها وخطوط سلعها . وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكون استراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المؤسسة ، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي : استراتيجيات النمو ، الاستقرار و الانكماش .

الفرع الأول : استراتيجيات النمو

تعتمد المؤسسة إستراتيجية النمو ، عندما تكون في وضع يمكنها من تهيئة رأس مال أو فوائض مالية توظيفها في زيادة حجم المؤسسة و زيادة حصتها السوقية ، التي تتألف بدورها من استراتيجيات بديلة تختار الإدارة من بينها و تنتقل من واحدة لأخرى وفق المتغيرات في بيئتها الداخلية و البيئية الخارجية التي تعمل فيها ، و ما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة (1) .

إذ تميل كثير من المؤسسات لتبني إستراتيجية لتحقيق أهداف النمو ، و يمكن أن تشترك في ذلك مؤسسات القطاع الخاص و العام و أخرى حكومية هدفها ليس الربح مثل وزارة التعليم و جهاز الأمن ، و المؤسسات العامة مثل الهيئات العامة الاقتصادية و الشركات القابضة و شركاتها التابعة هدفها الربح يجب أن تحقق نموا كافيا يساعد على إشباع حاجات ملاكها و حملة أسهمها و عملائها .

كما أن إستراتيجية النمو لها استراتيجيات بديلة نذكر من بينها مايلي (2) :

أولا - استراتيجية النمو الذاتي : في هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة لتحقيق معدلات نمو ذاتي متصل في شكل إضافات دورية للأصول اعتمادا على الموارد المالية الذاتية .

ثانيا - إستراتيجية المشروع المشترك : المشروع المشترك و هو عبارة على مشاركة بين طرفين أو أكثر لتكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في مدة محددة .

(1) - احمد سيد مصطفى ، "التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية" ، ماس للطباعة ، ط 1 ، مصر ، 2012 ، ص 286

(2) - نفس المرجع ، ص ص: 287 - 288 .

ثالثا- إستراتيجية التركيز : يعتمد المديرون على هذه الإستراتيجية لتوجيه موارد المؤسسة بشكل مركز و مكثف نحو زيادة مبيعات منتج محدد أو مجموعة صغيرة من منتجات متكاملة في سوق محدد . كما تعرف كذلك بإستراتيجية اختراق السوق و هي سبيل جيد لبلوغ أهداف الحصة السوقية و تحسين المركز السوقي .

رابعا - إستراتيجية التكامل الرأسي : هي إستراتيجية أخرى من استراتيجيات النمو تتضمن شراء أو إنشاء مؤسسة أو أكثر تكون موردة لمستلزمات المؤسسة أو تكون مشتركة موزعة لمنتجاتها . و يعد شراء أو إنشاء مصدر توريد تكاملا رأسيا للخلف . أما شراء أو إنشاء مركز توزيع أو عضو في قناة لتوزيع منتج أو منتجات المؤسسة فيعد تكاملا رأسيا للإمام .

خامسا - إستراتيجية التكامل الأفقي : تجسد هذه الإستراتيجية شراء المؤسسة لأحد أو بعض منافساتها ، و من أهم الأهداف في هذا الصدد تقليل عدد المنافسين و حجم تهديدهم ، و على خلاف التكامل الرأسي الذي يتضمن توسعا من خلال سلسلة التوريد أو قنوات التوزيع التي توزع منتجات المؤسسة ، أما التكامل الأفقي يهدف لتوسيع فرص وصول منتجات المؤسسة و المنتجات المشتراة للسوق . و هكذا يسهم التكامل الأفقي ليس فقط في زيادة المبيعات بل أيضا الأرباح و الحصة السوقية .

سادسا - إستراتيجية التنوع : تسعى المؤسسة للنمو من خلال شراء شركات أو إضافة خطوط إنتاج في مجالات نشاط مرتبطة بمجال نشاطها الحالي أو في مجالات أخرى مختلفة و من أمثلة التنوع في مجالات مرتبطة بالنشاط الحالي شراء مؤسسة مطاعم لشركة مياه غازية أو معدنية .

سابعا - إستراتيجية الشراء و الدمج : يتضمن كل من الدمج أو الشراء توحيد مؤسسات من خلال عملية تحويل قانونية . لكنهما مختلفان من حيث هيكل المؤسسة الجديدة بعد الدمج أو الشراء .

ففي الشراء تجدد المؤسسة واحدة مهيمنة و أخرى تابعة (أو أخريات تابع) ، و المؤسسة المسيطرة هي التي تخطط لتولي القيادة ، فإما أن تديرها في تنظيمها الإداري ، أو تبقي عليهما كما هي و تديرها كمؤسسة تابعة . و المؤسسة

المشتراة تمتص و تدخل تحت تحكم أو سيطرة المشتري . و في المقابل ففي عملية الدمج تتوحد مؤسستان لتشكلا كيانا وتنظيما جديدا (أكبر و اقدر على المنافسة) لا يترك مؤسسة مهيمنة و أخرى تابعة ، حيث تتفق المؤسستان على تكوين مؤسسة موحدة جديدة بتبادل الحصص أو بشراء نقدي حيث يشتري طرف جزءا من حصة الطرف الآخر ، وقد يتبادل الطرفان الأسهم .

الفرع الثاني - استراتيجيات الاستقرار

إستراتيجية الاستقرار تسعى المؤسسة من خلالها الحفاظ على وضعها السوقي ، عندما لا تتمكن من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق ، و برغم هذا يستطيع المديرون زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية و تحقيق حجم أعمال أكبر مع نفس العملاء . و من خلال السعي لاستغلال فرص سوقية أو نقاط قوة داخلية تكشف عنها التحليلات الدورية لنقاط القوة و الضعف و للفرص و التهديدات أو يستطيعون الاستفادة من الاستقرار في حماية المركز السوقي للشركة من متغيرات بيئية تهدد حصتها السوقية أو أرباحها (1) .

تلجأ المؤسسات لتبني هاته الاستراتيجيات نتيجة لشعور المديرين بان المؤسسة تؤدي بشكل جيد ، أو إدراكهم أن الاتجاه للتغيير سيحمل معه مخاطر مؤثرة ، وان الشركة تحتاج لفترة راحة بعد فترة من العدو السريع نحو النمو .

وما يميز استراتيجيات الاستقرار أنها يمكن أن تكون أكثر نجاحا في الأجل القصير ، و من بين استراتيجيات الاستقرار البديلة الأكثر انتشارا نورد ما يلي (2) :

أولا - إستراتيجية التقاط الأنفاس : بعد نمو سريع و إنهاك تنافسي قد تحتاج المؤسسة لفترة من الراحة تستوعب فيها ما حققت و تعيد تنظيم و حشد مواردها لمرحلة نمو تالية في ظروف بيئية أفضل ، و تعتبر إستراتيجية مؤقتة تستخدم كفترة تأهب حتى تكون البيئة أكثر يسرا أو لتمكين الشركة من أن تعزز أو تدمج مواردها بعد فترة مطولة من النمو .

ثانيا - إستراتيجية الثبات : تعتبر إستراتيجية عدم اتخاذ قرار جديد و اختيار الاستمرار في العمليات و السياسات الحالية ، في الأجل القصير . و تعتمد هذه الإستراتيجية على عدم وجود تغيير في موقف المؤسسة ، إن الثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي المستقر للمؤسسة في الصناعة لا تشهد نموا ملحوظا يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي مع تعديلات طفيفة لتحسين مبيعاتها و أرباحها .

و طالما لا توجد تغييرات واضحة في الفرص أو التهديدات و لا في نقاط القوة و الضعف مع توفر مركز سوقي لمنتج أو لمنتجات المؤسسة ، و ما لم تحدث تغييرات مؤثرة في الصناعة التي تنتمي لها المؤسسة ، فان المستقبل يتوقع أن يشبه الحاضر و من ثم فلا حاجة لاختيار او قرار استراتيجي جديد .

(1) - احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 313 .

(2) - نفس المرجع ، ص ص : 314 - 315 .

ثالثا - إستراتيجية الربح المصطنع : في هذه الإستراتيجية الإدارية العليا للمؤسسة لن تتخذ أي قرار جديد بل أنها ستحاول تقديم دعم اصطناعي للربح عندما تمر بفترة من تناقص المبيعات و الإيرادات و الأرباح و ذلك بخفض كل من الاستثمارات و بعض المصاريف في الأجل القصير ، إذ بدلا من الإعلان لحملة الأسهم عن المركز الضعيف للمؤسسة ، فإن الإدارة العليا قد تميل لاختيار هذه الإستراتيجية ، و تعد مفيدة فقط لمساعدتها على اجتياز وضع سيئ مؤقت ، و إذا استمر تبني هذه الإستراتيجية لفترة طويلة ، فالنتيجة المرجحة هي انهيار المركز التنافسي لها .

الفرع الثالث : استراتيجيات الانكماش

الانكماش يعني اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو المنتجات التي تقدمها للسوق ، كما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها ، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها ، و هناك العديد من الأسباب التي تستدعي المؤسسة لاعتماد هذه الإستراتيجية نجد من بينها ⁽¹⁾ :

- ✓ إن الإستراتيجية الانكماشية إستراتيجية دفاعية ، يتم تبنيها في حالة قيام هذه المؤسسة بتخفيض عملياتها أو أنشطتها ، لعلاج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات خاصة في الأجل القصير .
- ✓ إن الإستراتيجية الانكماشية تستخدم في حالة مواجهة مشكلات مالية ناتجة عن انخفاض الأداء .
- ✓ أنها تعمل على المساعدة للتنبؤ بحدوث مشكلات أو أزمات في المستقبل .
- ✓ حالة بلوغ المساهمين في المؤسسة مرحلة اليأس من ممارسة النشاطات الحالية ، أو توقع حصولهم على أرباح في حالة بيع بعض الأصول .

ومن بين استراتيجيات الانكماش البديلة نستعرض التالي ⁽²⁾ :

أولا - إستراتيجية الانقباض : تتجه الإدارة لهذه الإستراتيجية عندما تواجه مواقف صعبة مثل عسر مالي أو منافسة حادة ، تؤدي لتناقص المبيعات و الأرباح أو توقف ورود خامات رئيسية أو قرار حكومي أو حكم قضائي مؤثر على استمرارية التشغيل و تهدف هذه الإستراتيجية إلى خفض حجم عمليات المؤسسة لعلاج موقف سلبي و استعادة الربحية .

(1) - أحمد السيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 315 .

(2) - نفس المرجع ، ص : 316 - 317 .

ثانيا - إستراتيجية المؤسسة الأسيرة : هنا تضطر المؤسسة التي تواجه انخفاض المبيعات و تزايد الخسائر للتنازل عن استقلاليتها في مقابل الأمان ، فالمؤسسة ذات الموقف التنافسي الضعيف قد لا تكون قادرة على ممارسة إستراتيجية الانقباض ، و هنا تبحث الإدارة عن ملاك رحمة من احد عملائها الكبار تعرض أن تكون أسيرة له . و هكذا تضمن استمرار معظم مبيعات الشركة له تحت مظلة عقد طويل الأجل معه .

ثالثا- إستراتيجية الحصاد : عندما تتناقص مبيعات و أرباح المؤسسة قد يتبنى المديرون الإستراتيجيون إستراتيجية الحصاد بضخ استثمارات اقل في العمليات و تحقيق أرباح قصيرة الأجل مع عصر معظم النقدية من العمليات في الأجل القصير ، كما يخططون لبيع أو تسيير الأصول في الأجل الطويل للحصول على أكبر عائد صافي منها على مدى فترة التصفية . وباستخدام هذه الإستراتيجية ، قد ترفع الإدارة الأسعار لتحصيل أعلى أرباح ممكنة ، و في نفس الوقت تخفض جهود الترويج و التسويق عموما لخفض التكاليف .

رابعا - إستراتيجية البيع الجزئي : هنا تتجه إدارة المؤسسة لبيع جزئي للشركة (تصفية جزئية) ، أي يبيع بعض وحداتها من اجل التركيز على الوحدات ذات القدرات المحورية و خفض التكلفة و رفع كفاءة العمليات .

خامسا - إستراتيجية الإفلاس : عندما تعاني المؤسسة من عجز مالي مؤثر ترى الإدارة أن الاختيار الأفضل هو إشهار الإفلاس ، و هي صيغة تكفل حماية القضائية بالإعلان عن أن الشركة باتت غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها .

سادسا - إستراتيجية التصفية أو البيع : هنا يتم بيع أو حل المؤسسة بالكامل و انتهاء وجودها ، و هذا ما يختاره أصحاب المؤسسات الصغيرة عندما يدركون أن مستقبل المؤسسة قد بات مظلما .

المطلب الثاني : إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال

هي الاستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الاعمال ، مثلا (سيارات فقط) و تهتم بتحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق (سوق ذوي الدخل الكبيرة مثلا) و مجال عملها محدودا نسبيا مقارنة باستراتيجية المؤسسة ، و تطبق على وحدة اعمال استراتيجية (بضم مجموعة من الاقسام) (1) .

و تأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها (2) :

(1) - منصور محمد اسماعيل العريقي ، " الادارة الاستراتيجية "، دار الكتاب الجامعي ، ط2 ، صنعاء ، 2011 ، ص 30 .

(2) - صباح بلقيدوم ، مرجع سابق ، ص 74 .

أولاً- القيادة في التكلفة (الريادة بتخفيض التكاليف) : تحاول المؤسسة الإقتصادية السعي إلى الريادة عن طريق تخفيض التكاليف بأن تخفض ما يمكن تخفيضه من التكاليف و ذلك لتتمكن من بيعه للمنافسين في نفس مجال النشاط وبنفس الجودة .

و من خلال هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق المؤسسة الإقتصادية مجموعة من المكاسب أهمها (1):

✓ القدرة على المنافسة من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو خدمات إضافية .

✓ القدرة على مواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج .

✓ القدرة المالية و تدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين .

✓ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول منافسين جدد في مجال نشاطها .

كما أن لهذه الإستراتيجية انعكاسات يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها، من أهمها:

✓ إمكانية تخفيض التكلفة و كذلك أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة , من ثم وجود فرص قوية للمنافسة .

✓ إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تخفيض التكلفة .

✓ مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة و الانشغال بها على حساب تحسين الجودة و خدمة العملاء .

ثانيا - إستراتيجية التميز : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم مخرجات مختلفة عن المنافسين لتناسب احتياجات ورغبات العميل الذي يهتم بالتميز و الجودة .

ويمكن أيضا للمؤسسة الإقتصادية من خلال هذه الإستراتيجية المعتمدة على مستوى وحدات أعمالها أن تحقق مجموعة من المكاسب أهمها :

✓ خلق و تعميق ولاء العميل لمخرجات المؤسسة الاقتصادية.

✓ خلق قيود و تهديدات تمنع المنافسين من دخول مجال نشاطها.

(1) - شريف بوقصبة , مرجع سابق , ص ص : 138 - 139 .

✓ توفير إطار من الحماية النفسية و السلوكية للمؤسسة الاقتصادية من خلال الصورة الذهنية و الاتجاهات النفسية لدى العملاء.

✓ توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة انطلاقا من تمايز مخرجاتها و ولاء العملاء لها.

كما أنه يمكن لهذه الإستراتيجية أن تؤثر سلبا على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها من خلال ما تتطلبه مما يلي:

✓ جهد متواصل و تحمل عبء التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتميز.

✓ يقظة دائمة و جهد متواصل لمتابعة المقلدين لمخرجاتها و اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل استحوادهم على سوقها.

✓ المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية و خدمة العملاء.

ثالثا - إستراتيجية التركيز: يقصد بهذه الإستراتيجية أن تركز المؤسسة كل جهودها على قطاع سوقي محدد أو خط منتجات معين، و قد تركز كل الجهود على منتج واحد من أجل رفع الأداء الإنتاجي و التسويقي و تجميعها وتوجيهها نحو هدف إستراتيجي واحد و بكفاءة أكبر من المنافسين.

ويمكن التمييز بين التركيز على التكلفة كميزة أساسية ، أو التركيز على التميز.

و من خلال هذه الإستراتيجية يمكن لهذه المؤسسة أن تحقق مجموعة من المكاسب أهمها ما يلي (1):

✓ تحفيز المؤسسة على ترشيد و ضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار .

✓ تحفيز المؤسسة على البحث و التطوير لتحسين مستوى الجودة التي تقدمها للعملاء .

✓ الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص و منحى المعرفة في منتج معين أو سوق معينة لخدمة فئة معينة .

✓ توفر قدر معين من الحماية للمؤسسة حيث تمنع المنافسين الجدد من دخول مجال نشاطها لتخصصها و اتساع خبرتها في مجال التركيز.

ولهذه الإستراتيجية إنعكاسات سلبية أيضا :

✓ الحرص على توسيع الحصة السوقية قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية و ذلك نتيجة منح مزايا مرتبطة بتكلفة لا يقابلها ارتفاع في الأسعار.

(1) - شريف بوقصبة ، مرجع سابق ، ص 140 .

✓ تتطلب تجهيزات إضافية و أنظمة متطورة لترشيد التكلفة و تحسين الجودة .

✓ يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مورديها .

المطلب الثالث : إستراتيجيات على المستوى الوظيفي

هي عبارة عن الإستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج , التمويل التسويق , ومن الضروري أن تكون هناك توافق بين الإستراتيجيات في وظيفة معينة و إستراتيجيات الوظائف الأخرى و كذلك أن تسهم هذه الأخيرة بفعالية و كفاءة في تحقيق الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة و تتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة و من أمثلتها الإستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين , المناطق الجغرافية , التحفيز (1) .

و من بين الاستراتيجيات البديلة للاستراتيجيات الوظيفية نذكر الآتي (2) :

أولا - استراتيجيات التسويق : تتضمن استراتيجية التسويق استراتيجيات للمنتج ، التسعير ، التوزيع و الترويج ويفترض ان يكون التوجه الاستراتيجي هنا مركزا على اشباع حاجات العميل و مساعدا على دعم القدرة التنافسية للمنتج أوالمنتجات و على خلق و تنمية و استمرار ميزة تنافسية او اكثر ، كما يفترض ان يؤدي التصميم و التنفيذ الفاعلين لاستراتيجية التسويق الى فاعلية تنفيذ مجمع استراتيجيات المؤسسة ، و من ثم لنجاح تنفيذ الاستراتيجية العامة اوالكلية .

ثانيا - استراتيجيات الادارة المالية : تعني وظيفة الادارة المالية بتحديد مصادر التمويل و تدبير الاموال اللازمة ثم تحديد سبل و طرق انفاقها سواء كان الانفاق استثماريا او تشغيليا . و تتصل اهداف الادارة المالية اتصالا وثيقا بالاهداف العامة او العليا للمؤسسة ، و تتمثل الاهداف الرئيسية لهذه الوظيفة في ما يلي :

✓ الاسهام في تهيئة و تنمية القدرة التنافسية لمؤسسات الاعمال و في فاعلية الاداء المالي بشكل عام في كافة المؤسسات بما فيها الحكومية .

✓ تعظيم (في المؤسسات الربحية) من خلال حسن تخصيص و استثمار الموارد المالية في الاصول و الانشطة المختلفة و مرونة تحويلها من اصل او نشاط لآخر .

(1) - بلقيدوم صباح ، مرجع سابق ، ص 74 .

(2) - احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص : 346 - 347 .

✓ استقطاب الاموال و وسائل الدفع باستخدام الارصدة الدائنة مثل حسابات الدفع او الحسابات المستحقة و اوراق الدفع و السندات .

✓ الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزامها في مواعيدها المحددة .

ثالثا - استراتيجيات الانتاج و العمليات : تعني وظيفة الانتاج و العمليات بادارة الموارد اللازمة لانتاج سلع وخدمات او افكار ، و ذلك بتدبير الموارد و استغلالها في انتاج هذه المنتجات لتحقيق اهداف المؤسسة ، و تتبع استراتيجيات الانتاج و العمليات من الاهداف طويلة الاجل للمؤسسة و استراتيجياتها العامة .

رابعا - استراتيجيات الموارد البشرية : تغطي إستراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة مثل ثقافة المؤسسة و تدبير الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها ، و ادارة العلاقات معها ، و ادارة التغيير ، و اشغال المنافسة الاليجابية على مستوى فرق العمل و مستوى العاملين كافراد و مقابلة الموارد البشرية المتاحة كما و نوعا بالاحتياجات المستقبلية لانشطة المؤسسة وبشكل عام فهذه الاستراتيجية تؤثر في كل مايعلق بالموارد البشرية .

خامسا - اسراتيجيات البحوث و التطوير : استراتيجية البحوث و التطوير هي احدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتعين تواجدها في اي مؤسسة تسعى للتطوير او للتميز التنافسي إذ تعمل المؤسسات الخاصة و حتى الحكومة في بيئة تتزايد ضغوطها التنافسية ، اذ تعمل هذه الاستراتيجية في رفع كفاءة و تطوير اداء المؤسسات و ترقى الى مستوى تطلعات جماهيرها .

المبحث الثالث : مراحل التسيير الاستراتيجي

يعتبر التسيير الإستراتيجي من مظاهر تطور علم الإدارة و يتميز بالتغير المستمر ، ويتميز بالتعقيد و التداخل بين العديد من العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار من جهة ، و المراحل المختلفة التي تمر بها من جهة أخرى ، لذا من خلال هذا المبحث سنركز على أهم المراحل التي يمر بها التسيير الاستراتيجي في المؤسسة .

المطلب الأول : مرحلة صياغة الإستراتيجية

تبدأ عملية التسيير الاستراتيجي بصياغة إستراتيجية المؤسسة ، و التي تعتبر أول خطوة من خطوات التسيير الاستراتيجي و ذلك من خلال تحديد رسالتها و وضع الأهداف الإستراتيجية و التحليل الاستراتيجي التي يرجى من وضعها تحويلها إلى مستويات أداء مثلى .

الفرع الأول : صياغة رسالة المؤسسة و رؤيتها

تعمل جل المؤسسات على إضفاء الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من اجل البقاء و الاستمرارية ويكون ذلك من خلال تقديم الأفضل للمجتمع و هذا لا يتحقق إلا بامتلاك الإدارة العليا للمؤسسة رؤية و رسالة واضحة.

أولا - الرؤية : تعرف الرؤية على أنها صورة المؤسسة و طموحاتها في المستقبل ، التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية ، لكن بالإمكان الوصول إليها على المدى البعيد ، كما تعتبر منظور مستقبلي للإدارة و العاملين ، و مصدر شعور بالولاء و الانتماء المشترك .

إن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة يعتبر أمرا ذو أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر ، و تبرز أهمية الرؤية أو صياغة رسالة المؤسسة المستقبلية للمؤسسة في ما يلي :⁽¹⁾

أ- ضرورة أن تراقب المؤسسة و تسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية .

ب- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا ، تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجيات طويلة الأمد .

ج- تبعد المؤسسة عن حالات الفشل ، و المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح و محدد للأعمال .

د- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة ، و في نماذج السلوك الأساسية .

هـ- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين أوساط العاملين في المؤسسة .

تسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في بضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيسي لوجود المؤسسة و بذلك تتحول الرؤية إلى رسالة .

ثانيا - الرسالة : تعرف على أنها الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات ، من حيث نشاطها ومنتجاتها و عملائها و أسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة لهويتها و عملياتها و ممارستها.

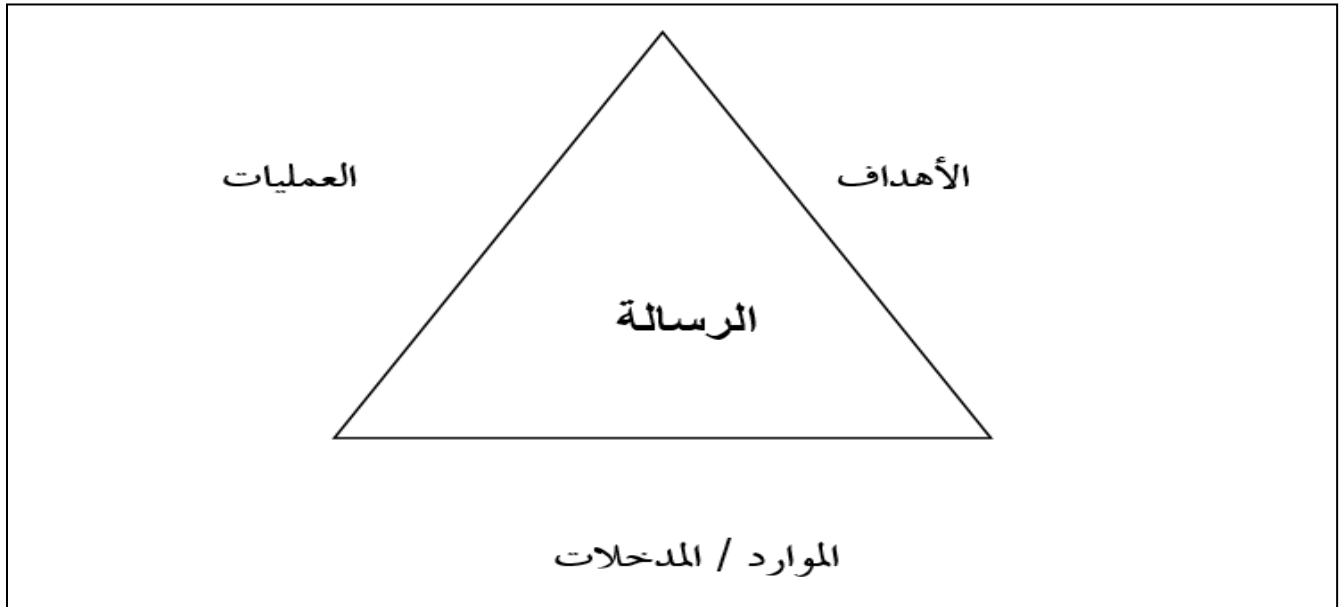
(1) - شوارب محمد ، مرجع سابق ، ص 23 .

هناك تسعة عناصر أساسية لابد أن تشملها الرسالة الفعالة ، و تظهر في شكل إجابات لأسئلة تتعلق بالعناصر التالية :
العملاء ، السلع و الخدمات ، الأسواق ، التكنولوجيا ، الاهتمام بالبقاء و النمو و الربحية ، الفلسفة و الايدولوجيا ،
المفهوم الذاتي ، الاهتمام بالصورة العامة ، الاهتمام بالعمل .

ترتكز المؤسسة عموما على ثلاث أبعاد في صياغة رسالتها ، تسمى مثلث أبعاد الرسالة و هي (1) :

- أ- الأهداف التي تسعى لتحقيقها مستقبلا .
 - ب- العمليات التي تقوم بها المؤسسة و تميزها عن غيرها من المؤسسات .
 - ج- الموارد و المدخلات و تتمثل في درجة جودة المدخلات و قدرتها على جذب أفراد ذوي كفاءة عالية و درجة استقرار و مصادر التوريد المختلفة و القدرات الإدارية العالية التي تتمتع بها المؤسسة .
- و الشكل الموالي مثلث يوضح أبعاد الرسالة :

الشكل رقم (I - 2) : أبعاد الرسالة



المصدر : شوراب محمد ، "واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
في علوم التسيير جامعة بسكرة ، سنة 2009/2008 ص 24 .

(1) - شوراب محمد ، مرجع سابق ، ص 24 .

الفرع الثاني : تحديد الأهداف الإستراتيجية

عقب تحديد رؤية و رسالة المؤسسة تأتي الخطوة التالية ، و هي تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تمثل تحويلا للتصرفات و الطموحات على ارض الواقع ، لان الإستراتيجية تتمثل في النهايات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها. ويمكن تعريف الأهداف الإستراتيجية بأنها الأمل الذي تهدف المؤسسة إلى تحقيقه في الأجل الطويل كما تعرف أيضا على أنها الترجمة الرقمية و الزمنية لرسالة و رؤية و غايات المؤسسة إلى نتائج عملية محددة تفصيلية واضحة و مقاسه فهي بذلك تمثل محطات مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي ، فمن خلال تحققها تتحقق غايات المؤسسة و رسالتها ، و تجدر الإشارة إلى أن الأهداف يجب أن تكون (1):

✓ محددة و واضحة .

✓ قابلة للقياس .

✓ ممكنة التحقيق .

✓ واقعية .

✓ محددة الوقت .

✓ تقييم الاهداف .

✓ اعادة التقييم .

الفرع الثالث : التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

بعد الانتهاء من وضع الرؤية الإستراتيجية بالنسبة للرسالة و تحديد الأهداف تكون صورة المستقبل قد اكتملت لدى المؤسسة و ما عليها سوى معرفة و فهم ما هي عليه الآن و ذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية و الخارجية التي تحتوي على العديد من التعقيدات و المتغيرات ، تحكمها سياسات قواعد عمل و أساليب تنظيمية كثيرة ، لذا فان تحليل كل هذه التفاصيل يجعل المؤسسة قادرة على تشخيص قوى القوة و الضعف من آليات عملها ، بذلك تستطيع توظيف النافع والكفاء منها في عملها القادم ، تجنب الأساليب أو الآليات التي لم تعد تتناسب مع تطوراتها و توجهاتها المستقبلية .

(1) - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، "ادارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف "، دار المعارف ، الدوحة ، قطر ، 2012، ص 83 .

ويقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة ، تحليل كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات ، كذا تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة يجب أن تكون هذه العملية مستمرة بما يخدم عملية الصياغة .

اولا- تحليل البيئة الخارجية : يقصد بالبيئة الخارجية مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة و بعيدا عن سيطرتها ، كما أن تأثيرها يكون تأثيرا محدودا و تعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها و بالتالي فعملية تحليل البيئة الخارجية هي استكشاف العوامل و المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية والثقافية و قوى المنافسة من اجل تحديد الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية لفهم علاقات و التأثير فيما بينها من جهة و بينها و بين المؤسسات من جهة أخرى .

ومما يلي نوضح أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية (1) :

- ✓ يساهم في تحليل البيئة إما في تعزيز الإستراتيجية القائمة أو البقاء على نفس الرسالة و الإستراتيجية كما هي ، أو قد يؤدي إلى تغيير الرسالة أو الأهداف أو بعض الأنشطة .
- ✓ الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية للمؤسسة و تشخيص العوامل المسيرة لها و اتجاهها .
- ✓ المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسات و مساحة نشاطها .
- ✓ التعرف على الفرص المتاحة التي يمكن للمؤسسة استغلالها .
- ✓ التعرف على التهديدات أو المخاطر التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد منها .

يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين هما ، البيئة الخارجية العامة و البيئة الجزئية (2) :

أ- البيئة الخارجية العامة أو الكلية : تمثل البيئة الخارجية العامة أو الكلية تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات و أنشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير ، لكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي :

1- المتغيرات السياسية و القانونية : تتعلق المتغيرات السياسية و القانونية بالسياسات العامة للدولة ، التوجهات الاديولوجية ، النظام السياسي و تأثيره في رسم مختلف السياسات ، إصدار القوانين التي تحكم العلاقات بين مختلف

(1)- شوراب محمد ، مرجع سابق ، ص 28 .

(2)- نفس المرجع ، ص : 28 - 29 .

المؤسسات و من هذه المتغيرات : النظام السياسي ، قوانين حماية البيئة ، قوانين حماية المستهلك .. .

2- المتغيرات الاقتصادية : تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة من أمثلتها الدخل ، الطلب ، مدى توفر عناصر الإنتاج و معدلات التضخم ، أسعار الفائدة ، السياسات النقدية والمالية ، المناخ العام للاستثمار .

3- المتغيرات الاجتماعية و الثقافية : تعتبر المتغيرات الاجتماعية و الثقافية من المتغيرات الخارجية التي تترتب عنها فرصا أو قيودا تؤثر على المؤسسة ، تتمثل هذه المتغيرات في القيم ، العادات الاجتماعية السائدة ، الاتجاهات و الأطر الأخلاقية لدى أفراد المجتمع ، الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة .

4- المتغيرات التكنولوجية : تمثل التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة و لها إمكانية التأثير على الإستراتيجية ، تكتسي المتغيرات التكنولوجية أهمية كبيرة في تحليل البيئة ، لان التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب من المؤسسة أن تبقى على المستوى المطلوب ، من حيث مواكبة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية الإنتاج وكذلك التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة و هذا من اجل الحفاظ و تدعيم مركزها التنافسي .

ب - البيئة الخارجية الجزئية (البيئة الخاصة) :

تتمثل في مجمل العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة ، التي يجب أن تحاط بأهمية كبيرة تعمل في ظلها المؤسسة وهم اصحاب المصالح التي تؤثر و تتأثر بهم المؤسسة في نفس الوقت، وتتكون البيئة الخارجية الجزئية من مجموعة من العوامل والمتغيرات ومن أهمها ⁽¹⁾ :

1- القوى المحركة للمنافسة لبورتر :

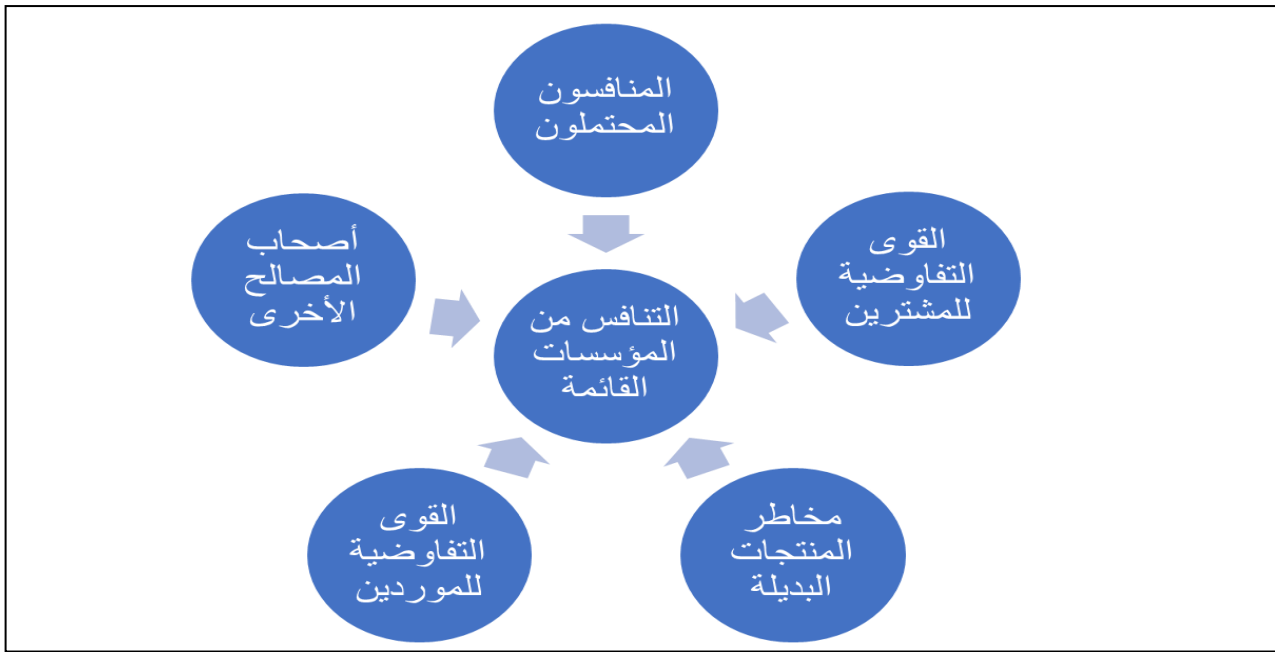
✓ التنافس من المؤسسات القائمة : و هي المؤسسات التي تتنافس على نفس المورد و كلما كانت المنافسة ضعيفة فإن فرصها في رفع الأسعار و تحقيق الأرباح العالية (حجم الطلب ، حجم المنافسين و قدراتهم ، طبيعة المنتجات ، نمو الصناعة ،)

✓ احتمال دخول منافسين جدد (منافسون محتملون) : هي المؤسسات التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي و لكن لديها القدرة و الإمكانية على الدخول في المنافسة إذا رغبت في ذلك .

(1) - منصور محمد إسماعيل العريفي ، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار الكتب الجامعية ، صنعاء ، ط2 2010 ، ص ص : 77- 78 .

- ✓ القوة التفاوضية للموردين : هم الموردون الذين يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة التي يتعاملون معها دفعها ثمنا للموارد و الخدمات المقدمة لها .
- ✓ القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء): عندما يشكل المشتريين عامل تهديد تنافسي عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة أو يتطلعون للحصول على خدمات أفضل .
- ✓ مخاطر المنتجات البديلة : و هي المنتجات التي تبدو مختلفة في الظاهر لكنها تشبع نفس الاحتياجات , مثلا تكون في حالة المنافسة مثل العلب أو الصناديق البلاستيك , الزجاج , الورق المقوى ,....و تزداد الضغوط التنافسية عندما يكون السعر بين المنتجات البديلة منخفضا .
- ✓ أصحاب المصالح الآخرون : مثل الحكومة , النقابات , الجماعات المحلية , المقرضين , الغرف التجارية ,....

الشكل رقم (I-3) : القوة المحركة للمنافسة



المصدر : منصور محمد إسماعيل العريفي , "الإدارة الإستراتيجية" , دار الكتب الجامعية , صنعاء , ط2,

2010 , ص 2

وفي ظل المخطط السابق نقول كلما زادت قوة أي عامل من العوامل المحددة أعلاه , كلما قلت بدرجة أكبر قوة المؤسسات الحالية القائمة على رفع الأسعار و تحقيق الأرباح , أي أن قوة هذه العناصر تشكل تهديدا للمؤسسات القائمة والعكس .

2- نموذج أوستين :

وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

ثانيا - تحليل البيئة الداخلية : تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة بأنها مجموع المتغيرات التي تقع داخل المؤسسة الاقتصادية ذاتها و تعتبر مصدرا لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرتها وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء مختلف أنشطتها . و بالتالي فتحليل هذه البيئة يحدد العوامل الإستراتيجية ، و المتمثلة في عوامل القوة والضعف في البناء التنظيمي للمؤسسات ، كالثقافة التنظيمية السائدة فيها ، مواردها و إمكانياتها المتاحة التي تشكل مطلبا هاما و حيويا في نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية فيها . حيث أنه من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة العناصر التالية (1):

أ - تحليل المتغيرات التنظيمية : و تشمل هذه العملية كلا من:

1- الهيكل التنظيمي : حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية للبيئة الداخلية لأي مؤسسة فموجبه يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية.

2-الاتصال داخل المؤسسة : تعتبر عملية الاتصال أداة هامة تعتمد عليها المؤسسة في تأدية مختلف أوجه العملية التسييرية ، لذلك يتوجب على المسيرين القيام باستمرار بتطوير أنظمة الاتصال داخل هذه المؤسسة خاصة في عمليات اتخاذ القرار التي تتوقف كفاءتها و فعاليتها بالدرجة الأولى على نوع المعلومات التي تتيحها أنظمة الاتصال حيث تستعمل عدة طرق للاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت طرق مكتوبة (كالخطابات ، مجلات و جرائد العمل ، لوحة الإعلانات ، التقارير،...) أو الطرق الشفوية كالاتتماعات و المقابلات ، المؤتمرات و الندوات ، الزيارات كلقاء الرئيس بالمرؤوسين ...)، أو الطرق الالكترونية خصوصا في ظل التطورات التقنية الحديثة في مجال الاتصالات .

(1) "مريم بولخال ، "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2011/2012 ، ص 29.

3-الثقافة التنظيمية : تعتبر ثقافة المؤسسة ذات أهمية كبيرة للأعمال المعاصرة ، فهي نظام من القيم و المعتقدات يتقاسمها أعضاء المؤسسة لتصبح موجهة للسلوك الفردي و الجماعي المؤسسي و يتأثر بناء هذه الثقافة عادة بثلاثة عناصر رئيسية :

✓ بيئة العمل التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية : فبعض المؤسسات ذات البيئة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة و شفافة و سريعة التغير كمؤسسات الاتصالات و المعلوماتية في حين تكون المؤسسات التي تعمل في مجالات تقليدية أكثر إستقرار و أقل عرضة للتغيير.

✓ القادة الإستراتيجيون : الذين تنتشر أفكارهم و آراؤهم إلى باقي أجزاء المؤسسة و العاملين.

✓ الخبرة لدى القادة و ممارساتهم السابقة ، و كذلك التجارب التي مرت بها هذه المؤسسة سابقا.

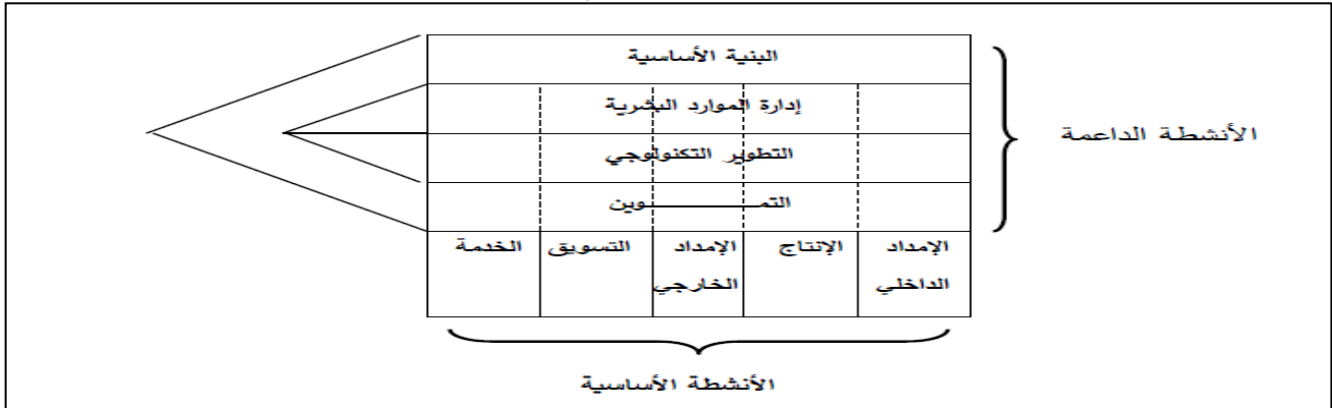
ب -التحليل الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية :و يتضح ذلك من خلال الطريقتين التاليتين:

1- نموذج (Thietart) : يهتم هذا النموذج بتحديد نقاط القوة و الضعف إما لكل المؤسسة أو حسب كل ميدان نشاط إستراتيجي ، و تتم هذه العملية بتحديد المميزات الخاصة بكل وظيفة بما فيها : التسويق، الإنتاج، البحث و التطوير، المالية ، الموارد البشرية ، التنظيم ، حيث تختلف هذه المميزات من مؤسسة إلى أخرى . ثم بعد ذلك يتم تقييم هذه المميزات على سلم ذو خمسة درجات من ضعيف إلى قوي ، و على أساس ذلك يتم مقارنة نقاط قوة و ضعف المنافسين و حتى لمقتضيات البيئة الخارجية بصفة عامة.

إن هذه المقارنة تسمح للمؤسسة من معرفة قدرتها النسبية إتجاه منافسيها ، ثم بعد ذلك تمكن من معرفة وضعية هذه المؤسسة بالنسبة لمقتضيات بيئتها التنافسية.

2- نموذج (Porter) لسلسلة القيم :تعد سلسلة القيم التي جاء بها " بورتر " مدخلا لتحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة بغرض تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية و المستقبلية ، و يقوم هذا الأسلوب على تجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين : أنشطة أساسية و أخرى داعمة ، توضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (I- 4) : نموذ



المصدر : شريف بوقصبة ، "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة" ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الإقتصادية، جامعة بسكرة ، 2016/2015 ، ص 117 .

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن لكل مؤسسة سلسلة قيم خاصة بها تتكون من أنشطة أساسية كالإمداد الداخلي (الذي يشمل أنشطة استلام ، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للإنتاج) ثم الإنتاج ، فأنشطة الإمداد الخارجي (التي تشمل أنشطة جمع ، تخزين و التوزيع للمنتج) ، و التسويق ، ثم أنشطة الخدمة (التي تشمل أنشطة تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج كالصيانة ، قطع الغيار) و تدعم هذه الأنشطة الأساسية أنشطة أخرى كالتأمين ، التطوير التكنولوجي ، و إدارة الموارد البشرية ، و كذلك البنية الأساسية (التي تتمثل في الهياكل الأساسية للمؤسسة كالمديرية العامة ، المالية و المحاسبة ، الشؤون القانونية ، إدارة الجودة ، ...)، حيث يتضمن كل خط إنتاج سلسلة القيم الخاصة به و لذلك فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة من سلاسل القيمة.

الفرع الرابع - الاختيار الاستراتيجي

يكتسي الاختيار الاستراتيجي أهمية كبيرة ، ضمن مراحل صياغة الاستراتيجية حيث يسمح بالربط بين الرؤية الاستراتيجية ، رسالة المؤسسة و تشخيص و تحليل كلا من البيئة الخارجية و الداخلية .

وهناك العديد من الادوات و النماذج التي تستخدمها المؤسسة من اجل اختيار الاستراتيجية المناسبة و من بينها :

أولاً - نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) : مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية اداة ادارية تستخدم في تحليل محافظ الاستثمار و يطلق على هذا النموذج ايضا نموذج النمو/ الحصة ، و نموذج المحفظة العامة و قد قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية ، و استعمل لتحليل اعمال المؤسسة و تصنيفها ضمن مواقع استراتيجية على اساس بعدين ثنائية المستوى رباعية الخلايا (مواقع استراتيجية) (1).

والشكل يوضح لنا نموذج جماعة بوسطن الاستشارية :

الشكل رقم (I- 5) : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية



المصدر : عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، "ادارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف "، دار المعارف ، الدوحة ، قطر ، 2012، ص 65

(1) — نعمة عباس الخفاجي و اخرون ، " الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة "، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 293 .

ومن الشكل نلاحظ (1):

أ -علامات الاستفهام : و هي مؤسسات تتمتع بحصة سوقية متزايدة و تعمل في صناعة ذات درجة مخاطرة عالية وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة و هنا نلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد و نمو متزايد في الطلب الكلي الحالي و المتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح اداء غير مرض للمنتجات او وحدات الاعمال و لمعالجة هذا الوضع تحتاج المؤسسة الى موارد مالية اضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق ، و قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لاجراء تحسينات على المنتج او زيادة الانشطة الترويجية او البحث عن مصادر اضافية للتمويل.

ب- النجوم : تتبع هذه المؤسسات بحصة سوقية عالية و تعمل في صناعة ذات معدل نمو مرتفعا و تعتبر مؤسسات رائدة في الصناعة التي تعمل فيها . و تتمتع المنتجات في هذه الجزئية بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، والمؤسسات التي تمتلك منتجا واحدا او عددا من المنتجات الساطعة تكون محل نظر و اهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل افضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية و نمو و في نفس الوقت تحمل المؤسسة تكاليف عالية احيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة في السوق و خاصة عندما تزداد شدة المنافسة او تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية الى السوق .

ج - البقرة الحلوب : وهي مؤسسات تتمتع بحصة سوقية عالية و تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض و تعتبر رائدة في الصناعة التي تعمل بها لكن اقل من النجوم و تتميز المنتجات بحصة عالية في السوق و نمو منخفض في السوق هذه المنتجات تقدم للمؤسسة عائدا على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما ان الموقع الاقوى لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ، ان التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام او بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

د - الكلاب : هذه المؤسسات تنسم حصتها السوقية بالانخفاض و تعمل في صناعة منخفضة النمو و تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة و نمو منخفض في السوق ، و في معظم الاحيان تؤدي هذه المنتجات الى استنزاف موارد المؤسسة و بالتالي تنتهي الى التصفية دون التخلي عن هدف انجاز اقصى حد ممكن من الحصاد المتبقى او العائد لفترة قصيرة الاجل.

ثانيا - نموذج ماكينسي Mc Kinsey : هذه الطريقة طورت من قبل مكتب استشارة آخر وهو مكتب Mc Kinsey مع شركة General Electric التي كانت لها علاقات معه وهذا خلال السنوات الأولى من عشرينية السبعينات من القرن الماضي. فهي تتميز بنفس ما تتميز به طريقة أو نموذج BCG. حيث بنت ملاحظاتها حول تحليل حافظة الأوراق على (1) :

(1) - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص 66 .

- ✓ جاذبية مجالات الأنشطة الإستراتيجية .
 - ✓ الوضعية التنافسية (نسبة تنصيب المؤسسة في السوق) .
- و الشكل التالي يوضح نموذج ماكينسي :

الشكل رقم (I- 6) : نموذج ماكينسي

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C
	الوضعية التنافسية		جاذبية الصناعة

المصدر : مومن شرف الدين ، "دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011 ، ص 83 .

ومن خلال المصفوفة السابقة، يمكن استنتاج ما يلي: (2)

- أ - على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة، في حين تسعى إلى تحسينها إذا كانا في وضعية غير ذلك (مرتفعة-متوسطة، قوية-متوسطة)، كما في الحالة A.
- ب - المحافظة على وضعيتها مع محاولة رفع مردوديتها إذا كانت قيمة كل من وضعية النشاط والوضعية التنافسية في وضع أقل، كما في الحالة B.
- ج - التخلي الجزئي أو الكلي إذا كانت هذه القيمة (قيمة النشاط والوضعية التنافسية) ضعيفة كما في الحالة C.

(1) - مومن شرف الدين ، "دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الادارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011 ، ص 83 .

(2) - نفس المرجع ، ص 84.

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب مهارات فكرية وتحليلية، فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتطلب مهارات عملية ودقة وصبر ومتابعة الإنجاز بفعالية، حيث تمثل عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ المرحلة الأكثر صعوبة لأن التنفيذ غير الفاعل قد يعيق المؤسسة الاقتصادية في بلوغ أهدافها.

ولتفادي ذلك يتوجب تدعيم عملية التنفيذ من خلال إجراء التعديلات الضرورية، وتوفير الهيكل المناسب الخطط التشغيلية اللازمة...، وسيتم توضيح هذه المفاهيم لاحقاً، لأنه تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم وأهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية.

الفرع الأول : مفهوم و أهمية تنفيذ الإستراتيجية

تعرف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الإستراتيجية والسياسات موضع التطبيق العملي. تتمثل عملية أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية في إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي، ووضعه موضع التطبيق، من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية .

وتحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة ضمن، وذلك لكونها ⁽¹⁾ :

أ - تنقل الإستراتيجيات المصاغة والمختارة من مجرد خطط نظرية إلى نتائج مستهدفة تعطى عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.

ب - تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة الاقتصادية حيث أن للإمكانات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلال فعالاً في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة .

ج - تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تجاه المؤسسات الاقتصادية الأخرى ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.

إضافة إلى النقاط السابقة يمكن تبيان أهمية عملية التنفيذ من خلال مقارنتها مع أولى عمليات الإدارة الإستراتيجية عملية الصياغة وذلك لتأثير كلتا العمليتين ببعضهما كما أن نجاح أية المؤسسة الاقتصادية يعتمد وبشكل كبير على مدى التحكم الجيد والكفاءة العالية في أداء هاتين العمليتين معاً. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

(1) - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، القاهرة، 2007، ص 440 .

الشكل رقم (I- 7) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

صياغة الإستراتيجية			
		جيدة	رديئة
البيئة الإستراتيجية	جيدة	نجاح	إمكانية إنقاذ إستراتيجية غير جيدة
	رديئة	مشاكل دائمة	فشل

المصدر : مريم بولخال , "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة سطيف , 2012/2011, ص 48.

ومن الشكل السابق يمكن توضيح العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وفقا لكل خلية من الخلايا الأربع⁽¹⁾:

- أ - **النجاح** : تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الوصول إلى النجاح في صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها عندما تتوفر على صياغة محكمة ومتقنة وكذا تنفيذ جيد وفعال لإستراتيجيتها.
 - ب - **إمكانية إنقاذ إستراتيجية غير جيدة** : في هذه الحالة يمكن للتنفيذ الفعال تجاوز بعض أوجه القصور الواردة في صياغة الإستراتيجية.
 - ج - **المشاكل الدائمة** : توضح هذه الخلية أن الصياغة الجيدة للإستراتيجية وحدها غير كافية، ما لم تقترن بعملية التنفيذ الفعال الكفيل بنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق الأهداف المرجوة، وقد يرجع ضعف تنفيذ الإستراتيجية إلى تركيز المديرين على عملية صياغة الإستراتيجية، وعدم الاهتمام الكافي بعملية التنفيذ.
 - د - **الفشل** : عادة ما تحقق المؤسسات الاقتصادية حالات فشل وذلك بسبب ضعف صياغة الإستراتيجية وتنفيذها مما يتطلب إعادة النظر في كلا العملتين .
- ومن هنا تظهر أهمية عملية التنفيذ إذ يمكن للتنفيذ الفعال تعويض الصياغة الضعيفة في حين أن الصياغة المحكمة والجيدة دون تنفيذ فعال غير كافية لتحقيق الأهداف والنتائج المستطرة.

(1) - مريم بولخال , مرجع سابق , ص 48 .

الفرع الثاني : متطلبات عملية تنفيذ الإستراتيجية

بغية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، وتجسيدها على أرض الواقع، يتوجب توفير عدد من العناصر أساسية، نوجزها في الآتي ⁽¹⁾ :

أولاً - الهيكل التنظيمي : تختار المؤسسة الاقتصادية الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية ويكون قادراً على تنفيذها، ونظراً لتعدد أشكال الهياكل التنظيمية من البسيط و المصفوفي والشبكي...، يتعين على الإدارة العليا اعتماد الهيكل التنظيمي الذي يتماشى وطبيعة الإستراتيجية المختارة وكيفية تنفيذها بشكل فعال.

ثانياً - النظم الإدارية السائدة : تعد النظم الإدارية السائدة وسيلة جد مهمة لتنفيذ الإستراتيجية، ومن هذه الأنظمة نجد مثلاً نظم المعلومات الإستراتيجية الذي تعمل على جمع وتقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة بالكمية المطلوبة وبالوقت المناسب، كما تساهم أيضاً في تحقيق الأهداف التنظيمية لاسيما الأهداف المتصلة بزيادة الإنتاج وتحسين عملية اتخاذ القرار... الخ .

بالإضافة إلى نظم المكافآت والحوافز الذي يلعب دوراً هاماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية لرفع مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة الاقتصادية على حد سواء .

ثالثاً - أسلوب القيادة الإدارية : يمثل أسلوب القيادة الإدارية الطريقة التي يؤثر بها المدير أو القائد في عملية تنفيذ الإستراتيجية أو تحقيق الأهداف، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة نوعاً ما وهي تحفيز الأفراد، أسلوب اتخاذ القرار، واتجاه التركيز في بيئة العمل، وهذه الأساليب تختلف باختلاف القادة والإدارات . إذ أن التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية التي تتولى تنفيذ الإستراتيجية ليس في ترجمة الإستراتيجية المختارة عملياً إلى إجراءات وأنشطة، وإنما يكمن في قيادة التغيير الجذري في المؤسسة .

رابعاً - الثقافة التنظيمية : وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم، المعتقدات، والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري، وأيضاً مجموعة السلوكيات، التصرفات، والقرارات التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية، فهي بذلك أداة إدارية مهمة وذات تأثير كبير على المؤسسة الاقتصادية والعاملين بها، لذا تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية أو فشلها، إلا أنه من الصعب تحديد ثقافة مثالية تصلح لكافة المؤسسات الاقتصادية ومختلف الإستراتيجيات.

ولهذا يجب على قادة ومدراء المؤسسات الاقتصادية البحث عن الثقافة التنظيمية التي تمتاز بالتغيير المستمر المرنة، القدرة العالية على التكيف مع مختلف المتغيرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية.

(1) - مريم بولمخال، مرجع سابق، ص ص 50-51 .

خامسا - الموارد : في إطار تنفيذ الإستراتيجية يفترض أن يكون هناك توزيع جيد للموارد سواء الملموسة ، أو غير الملموسة، على مختلف المستويات والأقسام التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية بما يساعد على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.

إن الحشد الفعال للموارد غير الملموسة، والتي تقع في إطارها المعرفة ، الثقافة، وأقصى استخدام لرأس المال المعرفي، يتطلب من الإدارة تهيئة كافة الأساليب والطرق الضرورية، ومن أكثر وأهم الموارد التي يتم توزيعها لتنفيذ الإستراتيجية هي الموارد البشرية، فقد تتطلب بعض الخيارات الإستراتيجية البحث عن موارد بشرية أكثر كفاءة أو الاستغناء عن بعض منها، أو إعادة تأهيل البعض الآخر... الخ .

سادسا - تطوير خطط العمل : إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمتها إلى خطط نزولا إلى مستوى التنفيذ بشكل برامج وموازنات وإجراءات و هي كما يلي (1) :

أ - البرامج: يمثل البرنامج مجموعة من الأنشطة أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الإستراتيجيات ذات صبغة عملية وهو كذلك أداة التوجه التنفيذ للإستراتيجية والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة .

ب - الموازنات: الموازنات هي عبارة عن بيان لبرامج المؤسسة الاقتصادية معبر عنها بصورة نقدية، فهي توضح التكاليف التفصيلية لكل برنامج بما يخدم أغراض التخطيط والرقابة.

ج - الإجراءات: وتسمى أيضا إجراءات التشغيل المعيارية، وهي عبارة عن خطوات مترابطة في إطار نظام معين تصف بالتفصيل كيفية أداء مهمة أو وظيفة معينة فهي بالتالي تعطي تفصيلا لمختلف الأنشطة الضرورية واللازمة لإنجاز كل برنامج في المؤسسة.

المطلب الثالث : مرحلة رقابة الإستراتيجية و التقويم

الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها و غاياتها . وتتناول في هذا المطلب مفهوم الرقابة الإستراتيجية و أهميتها، وكذا خطوات تنفيذها، والشروط الضرورية لنجاح هذه العملية.

الفرع الأول - الرقابة الإستراتيجية :

الرقابة هي الإهتمام بكل مرحلة من مراحل الانجاز خطوة خطوة من اجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المؤسسة بطريقة تساعد على إيصال رسالتها .

(1)- مريم بولمخال ، مرجع سابق ، ص 51 .

أولاً - مفهوم و أهمية الرقابة : وردت عدة تعاريف تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية، إذ تعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على تقويم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر .

كما تعتبر الرقابة الإستراتيجية عن نشاط منتظم، تهدف من خلاله الإدارة إلى اكتشاف المشاكل أو محاولة اكتشاف المشاكل أو الأخطاء قبل وقوعها، وكذا تعمل الرقابة الإستراتيجية على مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة الاقتصادية بالأهداف المسطرة والعمل على تحديد الانحرافات وأسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب. وتكمن أهمية عملية الرقابة الإستراتيجية فيما يلي (1) :

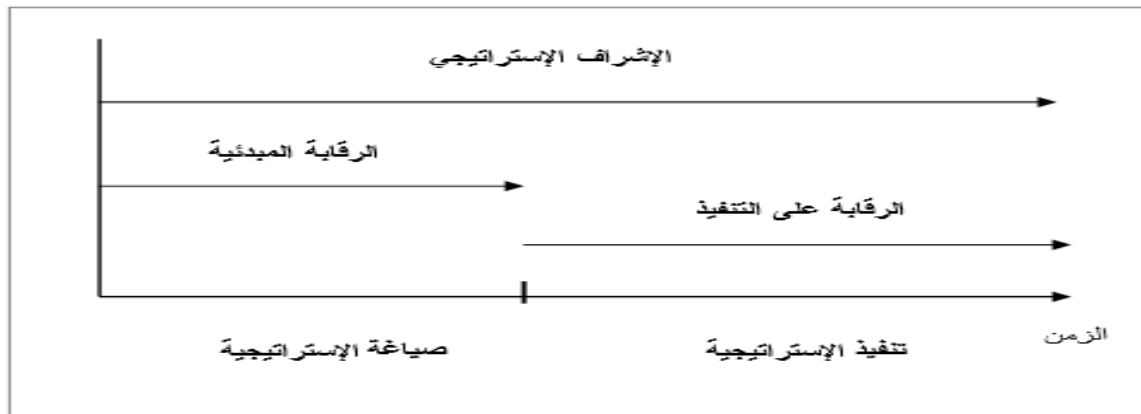
أ - توفر الرقابة الإستراتيجية الفعالة تغذية عكسية عن مدى جودة وكفاءة وفاعلية مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية .

ب - تقدم الرقابة الإستراتيجية الفعالة وسائل تحفز العمال للعمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

ج - إن الرقابة الإستراتيجية لا تعني الاستجابة للأحداث بعد وقوعها فقط، وإنما تعني وضع المؤسسة الاقتصادية على الطريق الصحيح واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات .

ثانياً - خطوات الرقابة الإستراتيجية : لتجاوز محددات نموذج الرقابة التقليدية تم تطوير مداخل جديد في الرقابة الإستراتيجية، تأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية، أهمها نظام التغذية الأمامية الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (I - 8): خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر : مريم بولخال ، مرجع سابق ، ص 53

(1) - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص 470 .

ويتضمن نظام التغذية الأمامية الخطوات التالية (1):

أ - الرقابة المبدئية أو الرقابة قبل التنفيذ: تتم صياغة إستراتيجية أي مؤسسة اقتصادية على أساس مقدمات وافتراضات وتنبؤات تتعلق بكلتا البيئتين الداخلية والخارجية، لذلك تتم في هذه المرحلة عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وغالبا ما تقع مسؤولية هذه المرحلة على عاتق الإدارة العليا.

ب - الرقابة على التنفيذ: تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية البالغة أثناء مباشرة تنفيذ الإستراتيجية والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية الصياغة وإذا ما تمت ملاحظة وجود فجوة زمنية بين مرحلة صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فمن الممكن أن تحدث خلال هذه الفجوة الزمنية تغيرات نوعية كبيرة خلال أو قبل تنفيذ الإستراتيجية .

وهذه المتغيرات لابد أن تؤخذ بالحسبان عند النظر في المعايير والأدوات المستخدمة لتنفيذ عملية الرقابة بكفاءة وفعالية عالية، كما يتم التركيز أيضا في هذه المرحلة على الخطط والبرامج الفرعية التي تتكون منها الإستراتيجية والتي تعنى بتنفيذها .

ثالثا - الإشراف الاستراتيجي : يركز الإشراف الإستراتيجي بصورة أساسية على مراقبة وفحص الأحداث الداخلية، وكذا الأحداث الخارجية التي من المحتمل أن تؤثر على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، فهو بذلك لا يختص بمرحلة واحدة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وإنما يأخذ الطابع الشمولي العام.

وفي إطار ذلك فإن الجوانب غير المحسوبة وغير المتنبأ بها يمكن أن تظهر في إطار هذا الإشراف الإستراتيجي فهو دائم العمل ويعطي إنذارا من خلال مؤشرات تأتي من اتجاهات مختلفة (2).

رابعا- الرقابة على الأحداث و المواقف الطارئة تعتبر الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة كحالة خاصة للإشراف الإستراتيجي إذ يمثل هذا النوع من الرقابة متابعة للأحداث المفاجئة وغير المتنبأ بها والتي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، كما تقيس أيضا مدى استعداد المؤسسة الاقتصادية وقدرتها على الاستجابة الفاعلة والكفاءة والسريعة لمثل هذه الأحداث (3) .

خامسا - شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة : حتى تكون عملية الرقابة الإستراتيجية أكثر فعالية يتوجب أن يشتمل نظام الرقابة الإستراتيجية على بعض الشروط المهمة الآتية (4):

أ - أن تتوفر الرقابة الإستراتيجية على نظام للمعلومات كفؤ وفعال.

(1)-طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، مرجع سابق ، ص 474 .

(2)-نفس المرجع ، ص 474 .

(3)- نفس المرجع ، ص 475 .

(4)- نفس المرجع ، ص 475 .

- ب - أن تركز الرقابة الإستراتيجية بصورة رئيسة على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة أم لا.
- ج - أن تزود الرقابة الإستراتيجية متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- د - أن يركز نظام المكافآت على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة ولا يجب التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وإنما يجب البحث عن مسببات ذلك الفشل.
- هـ - أن لا تركز الرقابة الإستراتيجية على الجوانب الأدائية قصير المدى فقط بل يجب أن تحض الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه .

و - ينبغي أن يخضع نظام الرقابة الإستراتيجية نفسه للرقابة.

ز - توليد تغذية عكسية مبكرة من المشاكل.

ح - أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا من حيث التكاليف .

ط - أن يمتاز نظام الرقابة الإستراتيجية بالمرونة.

الفرع الثاني : تقييم الإستراتيجية

يعد تقييم الإستراتيجية الخطوة الأخيرة في عملية التسيير الاستراتيجي عندما يرغب المديرون في معرفة متى لا تعمل الإستراتيجية بطريقة ملائمة ، فان تقييم الإستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة و تتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل ، حيث أن كل من العوامل الداخلية و الخارجية دائمة التغير ، و تتضمن أنشطة التقييم الاستراتيجي ما يلي (1):

أولا - مراجعة العناصر الداخلية و الخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية : إذ يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص و التهديدات ، و نقاط القوة و الضعف التي بنيت على أساسها الإستراتيجية ، بالإضافة إلى متابعة و رصد ما استجد في البيئة الداخلية و الخارجية .

ثانيا - قياس الأداء : و يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من اجل تحديد الانحرافات ، و يتم قياس الأداء و مقارنته مع أداء المؤسسة السابق و مع أداء منافسيها بالإضافة إلى مقارنة الأداء مع المعايير الصناعية .

ثالثا - اتخاذ الإجراءات التصحيحية : إن المرحلة الأخيرة من مرحلة التقييم تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيأ الظروف للمؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال تصحيح و تصويب الانحرافات الحادثة .

هناك مجموعة من الشروط التي من شأنها أن تسهم في نجاح عملية تقييم الإستراتيجية منها (2) :

- أ - يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة .
- ب - الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة أو صعبة القياس .

(1)-شوراب محمد ، مرجع سابق ، ص 42 .

(2)- نفس المرجع، ص 42

- ج - الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى للمدير الاستراتيجي اكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها .
- د - الرقابة يجب أن تركز على الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأدائية قصيرة المدى .
- هـ - يجب أن يركز نظام المكافآت على إعطاء أهمية خاصة لانجاز الأهداف في أوقاتها المحددة خاصة تلك التي تتجاوز المعايير العامة المحددة و عدم اقتصرها فقط على العقوبات التي توجه لولائك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة و ضمن المعايير المتفق عليها .

خلاصة الفصل :

يتضح من خلال دراسة هذا الفصل أن التسيير الاستراتيجي يمثل سلسلة من العمليات والقرارات والممارسات الإبداعية والعقلانية والشمولية ، التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق لرسالتها ولأهدافها، واختيار الإستراتيجية المثلى وفقا للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

وكذا العمل على توفير كافة المتطلبات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية بالشكل المناسب والسهر أيضا على متابعة وتقييم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة. إن سعي المؤسسات وبشكل ملح لتحقيق أهدافها ، والتي تكون غالبا موجهة نحو تعظيم أرباحها، يتطلب منها العمل على إيجاد تسيير استراتيجي أفضل و أنجع ، حتى يتسنى لها تحقيق غاياتها و أهدافها ، و هذا لا يتحقق إلا من خلال وجود واقع فعلي و آفاق تطمح لها هذه المؤسسات من صغيرة و متوسطة إلى السعي لتطبيق هذا التسيير الاستراتيجي .

و حتى تستمر المؤسسات في ظل كل هذه التحولات و التغيرات الاقتصادية الراهنة ، التي يشهدها العالم اليوم ، لابد لها من ممارسة عملية التسيير الاستراتيجي بداخل هذه المؤسسات لان التسيير الاستراتيجي بات الاداة و الوسيلة الوحيدة لدى هذه المؤسسات من صغيرة و متوسطة لمجابهة غمار المنافسة الشرسة و حرية الاسواق العالمية ، لذلك فعملية التسيير الاستراتيجي تعد واحدة من اهم التحديات الواجب على هذه المؤسسات تطبيقها و العمل بها.



الفصل الثاني : مدخل عام حول

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



تمهيد :

كان إهتمام الكثير من الدول بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا للدور الكبير الذي تقدمه هذه المؤسسات في توسيع و تنويع الإنتاج و الجزائر كأى بلد تهدف إلى ترقية مؤسساتها و كان هذا بالتحديد في منتصف الثمانينات .

و نظرا لزيادة إنتشار هذه المؤسسات و بما تقدمه للنهوض بالإقتصاد برهنت على فعاليتها و قدرتها الكبيرة في خلق ثروة مما زاد في إنتشارها و هذا أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة مما حتم على المؤسسات رسم إستراتيجيات لنشاطها وذلك لإثبات وجودها في السوق و كذلك إستمراريتها و كان منها إلا بتطبيق التسيير الإستراتيجي و يعتبر هذا الأخير ذا أهمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما في المؤسسات الكبيرة بالرغم من الإختلاف الذي بينها .

بما يحققه التسيير الإستراتيجي من تطور و نجاح حاولت الجزائر تطوير بعض التشريعات و القوانين التي تساعد من مواكبة التطورات نتيجة مساهمة هذا النوع من المؤسسات في الإقتصاد الوطني من توفير لمناصب الشغل و زيادة للقيمة المضافة للإقتصاد الوطني و هذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل و قد قسمناه إلى ثلاث مباحث و هي :

— المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

— المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

— المبحث الثالث : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

إستطاعت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إثبات نفسها أمام سيطرة المؤسسات الكبيرة و هذا نظرا لحيوتها ومرونتها و قدرتها على النهوض بالإقتصاد لأي دولة . و سنوضح في هذا المبحث مفهوم هذا النوع من المؤسسات وكذلك خصائصها و أبعادها التسييرية .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

شكل تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختلافا بين الدول , يرجع أساسا للتنوع الإقتصادي والتشريعات القانونية للدول حيث نجد لها مصنفة تبعا لمعايير كثيرة , لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم التعاريف و أشكالها .

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

رغم اختلاف المفاهيم و التعاريف التي تعطي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، إلا أنها تقام على أساس المعايير التالية : عدد العمال ، رقم الأعمال ، حجم رأس المال ، الاستقلالية في التسيير . و من بين هذه التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر مايلي :

أولا - تعريف الاتحاد الأوروبي : عرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها كل مؤسسة ⁽¹⁾:

✓ تشغل اقل من 250 عاملا .

✓ أو تلك المؤسسات التي رقم أعمالها اقل من 250 مليون فرنك فرنسي (40 مليون اورو) .

✓ أو تلك المؤسسات التي تراعي مبدأ الاستقلالية ، و تضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها 25 % .

ثانيا - تعريف البنك الدولي : يعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام معيار عدد العمال و الذي يعتبر معيارا

مبدئيا (بأنها تلك المنشآت التي توظف اقل من 50 عامل . و يصنف المؤسسات التي يعمل بها اقل من 10 عمال

(1) — عبد الرحمان يسري احمد ، " تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها "، الدار الجامعية ، مصر ، 1996 ، ص 2.

بالمؤسسات المتناهية الصغر ، و التي بها ما بين 10-50 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة و ما بين 50-100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة (1) .

ثالثا - تعريف الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد و يتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة و القصرة الأجل ، كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10-15 عامل(2) .

رابعا - تعريف منظمة العمل الدولية :عرفتها بأنها وحدات صغيرة الحجم تنتج و توزع سلع و خدمات , وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص , وقد تعتمد على إستئجار عمال و حرفيين معظمهم برأس مال ثابت صغير أو بدون رأس مال ثابت (3).

خامسا - تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر : لقد تم تعريف هذا النوع من المؤسسات في التشريع الجزائري انطلاقا من معياري عدد العمال و الجانب المالي ، حيث أشار القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في جانفي 2017 إلى (4) :

أ- المادة 05 :تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- ✓ تشغل من واحد (1) إلى مائتين و خمسين (250) شخصا .
- ✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (4 ملايين دينار جزائري) أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (1مليار دينار جزائري) .

✓ تستوفي معيار الإستقلالية (*)

(1) - أيت عيسى عيسى ، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر افاق و قيود "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السادس ، جامعة ابن خلدون تيارت ، الجزائر ، ص 273 .

(2)- مصطفى يوسف كاي ، " دور المشروعات الصغيرة في التمتين الاقتصادية و الاجتماعية " ، مجلة الوحدة ، مؤسسة الحدة للصحافة و الطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 1 .

(3) - هائل عبد المولى طشطوش ، "المشروعات الصغيرة و دورها في التنمية" ، الحامد للطباعة ، مصر ، ص 18 .

(4) - المجريدة الرسمية ، قانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 ، "القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ص ص : 5-6 .

(*) - المؤسسة المستقلة : كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى ، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ب- المادة 08 : تعرف المؤسسات المتوسطة بأنها تشغل ما بين (50) خمسين إلى (250) مائتان و خمسين شخصا و رقم أعمالها لا يتجاوز (400 مليار دينار جزائري) .

ج- المادة 09 : تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها تشغل ما بين (10) عشرة إلى (49) تسعة وأربعين شخصا , و رقم أعمالها لا يتجاوز (400 مليون دينار جزائري) .

د- المادة 10 : تعرف المؤسسات الصغيرة جدا بأنها تشغل ما بين (01) شخص واحد , إلى (09) تسعة أشخاص , و رقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري . أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز (20 مليون دينار جزائري) .

الفرع الثاني : أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تأخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة أشكال تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها ، تتضح كما يلي ⁽¹⁾ :

أولا - تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها : يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات و هي :

أ - المؤسسات العائلية : هي تلك المؤسسات التي تكون إقامتها في المنزل و تنشأ بمشاركة أفراد العائلة و في اغلب الأحيان يمثلون اليد العاملة ، و يكون إنتاجها عبارة عن منتجات تقليدية تسوق بكميات محدودة ، و في بعض البلدان المتطورة تعتبر المؤسسات العائلية منتجة لأجزاء من السلع لفائدة مصانع موجودة في نفس المنطقة و هو ما يعرف بالمقاولات من الباطن .

ب - المؤسسات التقليدية : هي المؤسسات التي يتميز فيها الإنتاج بالطابع البدوي و المجهود الفردي و المهارات المكتسبة ، و تستخدم معدات و أدوات بسيطة و عدد محدود من العمال و يمكن أن نميز بين قسمين هما :

1 - مؤسسات حرفية : تعتمد على قوة العمل أكثر من اعتمادها على قوة رأس المال ، و تحتاج إلى تدريب خاص ومهارات فنية ، و تمارس داخل ورشات و غالبا ما يكون فيها عدد العمال اقل من 10 عمال ، و هي تمتاز بقابلية التطور و التكيف مع الأوضاع المتغيرة .

(1) - حجاوي احمد ، "إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالتنمية المستدامة " مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2010/2011 ، ص ص : 13 - 14 .

2 - مؤسسات حرفية خدمتية : و هي تقدم خدمات معينة للأفراد مثل خدمات الصيانة و تمارس داخل ورشات صغيرة .

ثانيا - تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعة المنتجات : يتم التركيز على النشاطات التي تقوم بها المؤسسات بغض النظر عن الحجم النسبي لقطاع هذه المؤسسات و يمكن التمييز بين :

أ - مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية : و تضم كل من :

— المنتجات الغذائية .

— تحويل المنتجات الفلاحية .

— منتجات الأحذية و النسيج .

— الخشب و مشتقاته .

ب - مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة : و يضم هذا النوع كل المؤسسات المختصة في :

— تحويل المعادن .

— الصناعة الميكانيكية و الكهرومنزلية .

— الصناعة الكيماوية .

— صناعة مواد البناء .

ج - مؤسسات إنتاج سلع التجهيز : تتطلب هذه الصناعة بالإضافة إلى المعدات و الأدوات التكنولوجية ، فهي صناعة ذات كثافة في رأس المال ، الأمر الذي ينطبق و خصائص المؤسسات الكبيرة و لهذا يكون مجال تدخل هذه المؤسسات ضيق حيث يشمل بعض الفروع البسيطة خاصة في الدول المصنعة .

ثالثا - تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تنظيم العمل : نميز من بين ذلك ما يلي :

أ - المؤسسات المصنعة : نجد المؤسسات الصناعية التي تجمع بين المصانع الصغيرة و المصانع الكبيرة ، فتقسيم العمل فيها يختلف . و كذلك تعقيد العمليات الإنتاجية و استخدام الأساليب الحديثة في التسيير ، من حيث طبيعة السلع المنتجة و اتساع أسواقها .

ب - المؤسسات غير المصنعة : هي المؤسسات التي تجمع بين نظام الإنتاج العائلي و النظام الحرفي ، إذ يعتبر الأول موجه للاستهلاك الذاتي ، و الثاني الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين و يكون إنتاجه عبارة عن سلع و منتجات حسب احتياجات الزبائن ، و هنا يمكن أن نميز بين الإنتاج الحرفي الذي محله هو المنزل والإنتاج الحرفي الذي محله الورشات .

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشكلات التي تواجهها

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة خصائص و مميزات ، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ، كما تعاني هي الأخرى من مشاكل مختلفة تواجه مسارها مثل باقي المؤسسات .

الفرع الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعديد من الخصائص ، التي تميز هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى و من بين أهم هذه الخصائص نذكر الآتي ⁽¹⁾ :

أولاً - سهولة التأسيس (النشأة) : تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من تقليص نسبي لمستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها ، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبى بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

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

ثالثاً - لها حجم صغير نسبياً في الصناعة التي تنتمي إليها: تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها في الصناعة فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج وتفصيل الملابس وفي قطاع الخشب، الأثاث، الجلود، وقد تكون على شكل مقالة من الباطن، فهي عادة لا تستخدم تكنولوجيات عالية.

(1) - شوارب محمد ، مرجع سابق ، ص ص: 51 - 52 .

رابعا - تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال : ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات أنها تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة، أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف، وهذا راجع إلى:

أ - عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.

ب - عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

خامسا - تلبية طلبات المستهلكين : تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتلبية طلبات المستهلكين خاصة ذوي الدخل المنخفض وذلك بتوفير السلع والخدمات البسيطة منخفضة التكلفة، في حين نجد أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف لهذا فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على التقليل من أوجه عدم المساواة، وهذا بتوفير وتلبية الحاجات الأساسية لذوي الدخل المنخفض من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على توفير الخيار أمام المستهلكين بعرضها لعدة أنواع من السلع والخدمات.

سادسا - الإبداع والاختراع : غالبا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة، حتى تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة في الإنتاج.

سابعا - تدني مستوى التكنولوجي : لا تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستوى عال من التكنولوجيا ومن الموارد البشرية المطلوبة، وهذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة، ولا عمالة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج وتفصيل الملابس، وبالتالي فان هذه المؤسسات تعطي فرصا أكبر لتشغيل اليد العاملة، كما أن النظام المعلوماتي يتميز بقلة التعقيد مما يسهل الاتصال بين الإدارة والعمال.

ثامنا - مركز للتدريب الذاتي : تنمي هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل بمعنى أنها تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة، وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة. وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلا، وبهذا المعنى تعد منبثا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات، وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

تاسعا - جودة الإنتاج : إن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات، يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور، وتستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات .

الفرع الثاني : المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد تعددت الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها .ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية⁽¹⁾ :

أولا - كلفة رأس المال : إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المؤسسات، من خلال الطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي تدفعه المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاقتراض من البنوك مما يؤدي إلى زيادة التكلفة التي تتحملها.

ثانيا - التضخم : من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل، مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل، وهنا تعترض هذه المؤسسات مشكلة رئيسية وهي مواجهتها للمنافسة مع المؤسسات الكبيرة، مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.

ثالثا - التمويل : تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها نقص الضمانات وبسبب حداتها، وعليه تتعرض المؤسسات التمويلية إلى جملة من المخاطر عند تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ونظراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات .

رابعا - الإجراءات الحكومية : وهذه مشكلة متزايدة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تحتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خامسا - الضرائب : يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم ، وتظهر هذه المشكلة من جانبيين سواء لأصحاب هذه المؤسسات من حيث ارتفاعها ، وهي كذلك مشكلة للضرائب نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المؤسسات مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

سادسا - المنافسة : المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادر المنافسة هي المؤسسات الأجنبية والمؤسسات الكبيرة.

(1) - ناجي مرتجي، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والمشكلات وإطار التطوير"، جامعة القاهرة، مصر ، 2004 ، ص 10 .

المطلب الثالث : الأبعاد التسييرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن وظائف عملية التسيير الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تختلف في جوهرها بالنسبة لتنوع واختلاف المؤسسات، ولكن تختلف ظروف تأديتها وفقا للبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بها وتفرض متطلبات محددة تتعلق بتأدية العملية التسييرية، حيث أن نجاح المؤسسة يتوقف على كفاءة الإدارة وكفاءة المسير الذي يتولى إدارتها من خلال تأديته للوظائف الإدارية.

الفرع الأول - خصائص التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن العملية الإدارية في مؤسسات الأعمال الصغيرة تكون أصعب منها في المؤسسات الكبيرة، والسبب يعود إلى أن مدير المؤسسة ومالكها يكون في معظم الأحوال وحده ولا يفوض أعماله لغيره، ويتوجب عليه القيام بكافة الوظائف الإدارية والفنية في المؤسسة، إضافة إلى التداخلات الكثيرة التي تعرضها خصوصية العمل الإداري في المؤسسة الصغيرة، والمتمثلة في النزعة الفردية عند اتخاذ القرار لدى صاحب المؤسسة وما يترتب على ذلك من خطورة على العمل الإداري الذي يقوم على الموضوعية.

إن اتخاذ القرار في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة هو جوهر العمليات الإدارية، و نتيجة هذه القرارات يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة , ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الخصائص الإدارية المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي (1) :

أولا - الاستقلالية في الإدارة: عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير، وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكه ، مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة.

ثانيا - سهولة وبساطة التنظيم: وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ ونجد هذا كله في هذه المؤسسات.

ثالثا - تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد : وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة، لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين .

(1) - شوارب محمد ، مرجع سابق ، ص ص : 54- 55 .

رابعاً - انخفاض قدرتها الذاتية على التوسع و التطوير و التحديث : تختص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات بانخفاض قدرتها الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث نظرا لانخفاض الطاقة الإنتاجية وزيادة مسؤوليتها باستمرار خاصة مع زيادة متطلباتها المالية والفنية وازدياد وتيرة وسرعة التقدم والتطور التكنولوجي .

خامساً - مرونة الإدارة : فهذه المؤسسات لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غيرالرسمي في التعامل سواء مع العملاء أو العاملين وبساطة الهيكل التنظيمي ومركزية القرارات بحيث لا توجد لوائح مقيدة تحكم عملية اتخاذ القرارات بل ترجع إلى خبرة صاحب المؤسسة وما يلاحظ أن هذه المؤسسات أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة على العكس في المؤسسات الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرار ورسمية العلاقات وتدرجها، مما يجعل اتخاذ القرار أطول نسبياً .

الفرع الثاني - تطور نظم تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن تطور مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرفقا بتطور في أعمالها و ثقافتها ، إذ كانت تقوم بداية على توجه مالك المؤسسة على الاهتمام بالسلعة وإنتاجها في سياق المفاهيم الشخصية لرب العمل(المالك)، ثم تحول الاهتمام نحو العمليات والتأكيد على الرقابة المحكمة على هذه العمليات وفق طموحات المالك .

و تليها مرحلة الاهتمام بالتخطيط والتركيز على البيئة الخاصة بالأعمال وبالذات البيئة الخارجية ومكوناتها ، والعمل على التكيف وإجراء التغيرات المناسبة على السلعة والعمليات وتلبية احتياجات الزبون، ومع مرور هذه المؤسسات بالمراحل التطورية تبعها تطور مهم في خصائص الأعمال الصغيرة.

بناء على ما ذكر سابقا يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,منها من يعتمد على إدارة الأعمال أو أسلوب التسيير بمفهومه العلمي والعملية، ومنها من يطلق عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية.

جدول رقم (II - 1) : الخصائص العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكلاسيكية والمؤسسات الصغيرة

و المتوسطة المعتمدة على إدارة الأعمال

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الكلاسيكية	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعتمدة على إدارة الأعمال	
التلقائية	التخطيط	الصفات الأساسية
السيرورة (عملية)	الإجرائية	
شفوية	مكتوبة	
الشخصية	اللامركزية	
ضمنية	صریحة	
غير رسمية	رسمية	
العزلة	الانفتاح	
الاستقلال	الارتباط	
مادية	غير مادية	
المحلية	العالمية	
رأس مال مغلق ، تمويل ذاتي	رأس مال مفتوح ، تمويل خارجي مباشر و غير مباشر	هيكل رأس المال و طرق التمويل المميزة
المسير يسعى للاحتفاظ بخصوصية تسييره للمؤسسة	المسير يوافق على المشاركة في خصوصية تسييره للمؤسسة	موقف المشرفين أمام خصوصيات التسيير
ثابة و قابلة للتكيف	موسعة ، عضوية ، مشتركة	أنواع الرقابة
نموذج محدد	نموذج تبديل الطبيعة	النموذج المرجعي

المصدر : شوارب محمد ، مرجع سابق ، ص 66 .

ويمكن الإشارة إلى بعض الحقائق عن الكيفية التي يتم بها تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي ⁽¹⁾ :

أولاً - بالنسبة للمؤسسات الحرفية تستعمل الأشكال التقليدية في تنظيم العمل ولا تضع تصميمًا هيكلها التنظيمي والوظائف والمسؤوليات بها غير محددة حيث يمكن أن يقوم بها شخص أو مجموعة أفراد.

(1) - شوارب محمد ، مرجع سابق ، ص 57 .

ثانيا - في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، يبقى المسير فيها وفي كثير من الحالات أوتوقراطي وتخميني، ويخلط بين دوره كمالك ودوره كمسير وهذا ما يعرقل التطور الجيد لوسائل وتقنيات التسيير كما أن مسيرها يسعون إلى تحقيق أهداف غير تلك المتعلقة بنمو مؤسساتهم فهم يطورون سلوكيات من نوع وراثي.

ثالثا - بالنسبة للمؤسسات الصغيرة تعمل برسمية منخفضة وليس لها هيكلية و كثيرا ما لا يقبل ملاكها تقاسم سلطتهم وهم على العموم المؤسسين له ، ولهم دراية معتبرة في مجال نشاطها ولا يشعرون بالحاجة إلى دعم الأفراد لهم.

المبحث الثاني : التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن التسيير الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف أحجامها فلم يعد التسيير الاستراتيجي وكل ما يتعلق به من المتطلبات المهمة للمؤسسات الكبيرة فحسب بل حتى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي بحاجة ماسة إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها .وفي هذا المبحث سوف نتطرق أولا إلى طبيعة التسيير الاستراتيجي في هذه المؤسسات ، ثم إلى أهم مظاهر التسيير الاستراتيجي بها و ربط المؤسسة بمسار إستراتيجي يحدد العلاقة مع بيئتها .

المطلب الأول : طبيعة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

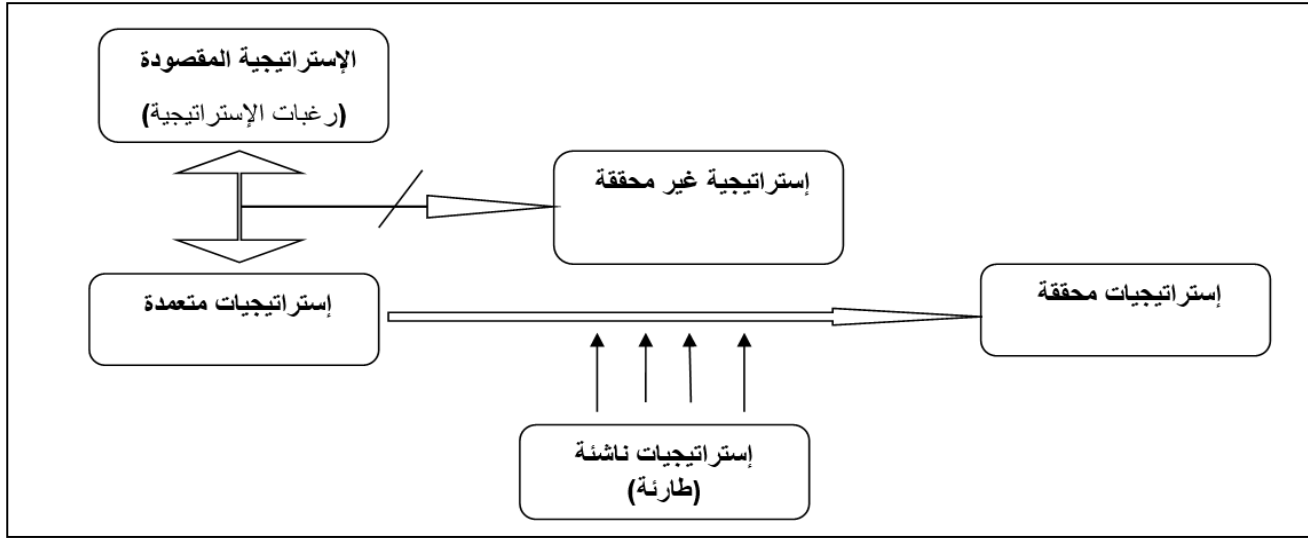
للتعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى طبيعة التسيير الاستراتيجي في هذه المؤسسات .

الفرع الأول - وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

أكدت العديد من الدراسات أن غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتصف سلوكها الاستراتيجي بأنه مبني على رد الفعل، فهي في أحسن الحالات تنتهج سلوكيات سلبية عند التعامل مع متغيرات بيئتها، خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها إلى تبني استراتيجيات ناشئة... وذلك على اعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني ، "MINTZBERG" وفق التصور الذي قدمه استراتيجيات معتمدة،

وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه. ويمكن تلخيص التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (II- 1) : التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



Source : Nicolas Neysent "Strategie des organisations ; Fondements et pratiques du management strategique " , Belgique, 2017 , p 26 .

و يمكن أن نقول من خلال المخطط السابق أن :

- 1- الإستراتيجية المقصودة ← إستراتيجية متعمدة
- 2- الإستراتيجية المتعمدة ← إستراتيجية محققة
- 3- الإستراتيجية المقصودة ← إستراتيجية غير محققة
- 4- الإستراتيجية الناشئة (طائرة) ← إستراتيجية محققة

مع العلم أن ⁽¹⁾:

- ✓ الإستراتيجية المقصودة (المخططة) : هي إستراتيجية أساسية التي تضعها الادارة و تسعى و ترغب في تطبيقها.
- ✓ الإستراتيجية المتعمدة : هي مخرجات العملية التخطيطية للإستراتيجية السابقة .
- ✓ الإستراتيجية المحققة : هي إستراتيجية يتم تطبيقها فعلا من قبل المؤسسة .
- ✓ الإستراتيجية الناشئة (طائرة) : إستراتيجية القرارات و تفرض من الواقع وليست ناتجة عن التخطيط المسبق (يعني إستجابة غير مخططة للظروف الطائرة) .

(1)- منصور محمد إسماعيل العريفي , مرجع سابق , ص 68 .

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على اعتماد التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتبط نجاح عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة عوامل أهمها ما يلي (1) :

أولاً - تأثير شخصية المالك (المسير): إن الأسلوب الإداري المتبع من قبل المالك والقدرات الإدارية للمسيرين تمثل عوامل مهمة في اتخاذ قرار اعتماد عملية التسيير و التخطيط الاستراتيجي إذ يتصف مسيرو هذه المؤسسات بالاعتماد على التجربة والخوف من التحليل ومن ثم تفصل القرارات التكيفية ويسود الاعتقاد بأن القيادة هي التي يتم من خلالها تحقيق الشهرة والنجاحات وبفضل هذا النوع من المسيرين يمكن مواجهة المشاكل الحالية وينتظر نتائج ومتطلبات قراراته بغرض القيام بالتصحيحات الضرورية .وعلى هذا الأساس، فإن أغلب هذه المؤسسات تسيير بدون خطة رسمية .

ثانياً - تأثير مستوى تعقيد النشاط: بالنسبة للنشاطات التي تكون نسبياً بسيطة سوق أقل تذبذباً، منافسة ضعيفة قد يمكن النجاح والاستمرارية من دون خطة واضحة، ولكن الأمر يكون أكثر صعوبة في حال ما تكون المؤسسة تنشط في مجال أين تكون التكنولوجيا معقدة والأسواق متذبذبة والمنافسة حادة، في هذه الحالة فالتخطيط الاستراتيجي يكون مبرراً على اعتبار أن النشاط معقداً ويكتنفه الغموض وعدم التأكد .

ثالثاً - مدى المشاركة في صناعة القرار: التسيير و التخطيط يؤدي إلى تغيير وتحسين التصرفات والسلوكيات , لذلك وبفضل مشاركة كافة الأطراف في اتخاذ القرار، وتسمح الخطة التي بناؤها بتنسيق أفضل للجهود، وهوما من شأنه توليد أفكار جديدة. مما سبق ذكره نلاحظ بأن أغلبية هذه المؤسسات ، تحمل عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا راجع لعدة عوامل، وخاصة منها المتعلقة بالجوانب النفسية الشخصية للمدير (المالك) وغياب الوعي بأهميته في المؤسسة عموماً وفي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص.

المطلب الثاني : المسار الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن أصل التسيير الاستراتيجي ناتج عن تحديد العلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها ، تسعى المؤسسة إلى تحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالأنشطة الأساسية و دعم الإستراتيجية الخاصة بها ، و هذا ما يوضح الدور الأساسي المحدد للعمل في البيئة التنافسية من اجل صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فوفق هذه الظروف تكون هذه المؤسسات خاضعة لقيود و محددات المحيط التنافسي ، و لذلك فهي تتهيأ لتأثيراته الطبيعية وتفكر في الاستراتيجيات الممكنة انتهازها في ظل غياب الموارد اللازمة لمواجهة هذه القيود (2).

(1) - طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة"، دار وائل ، ط 1 ، عمان ، 2009 ، ص 305.

(2) - سلطاني محمد رشيد ، مرجع سابق ، ص 50 .

و هناك البعض من الباحثين من يرى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليس لها و لا تستطيع أن تمتلك إستراتيجية ، و ذلك بسبب حجمها ، و مواردها المحدودة و نقص الكفاءات الإستراتيجية بها و يكون التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسات أكثر تعقيدا .

وبالنسبة للتسيير الإستراتيجي ليس حكرا فقط للمؤسسات الكبيرة فهي الأخرى تقوم به لثمين مواردها و تعظيم فوائدها و تتفادى مخاطر المحيط عليها و لها أولويات إستراتيجية تتلخص في (4) :

1- فعالية التشغيل الداخلي .

2- عمليات توظيف رأس المال الفكري و الحصول على المعارف .

3- نوعية المنتجات و الخدمات المقبولة في السوق .

4- قدرة المؤسسة على الإبداع و تلبية الطلبات .

5- العلاقة مع الزبائن .

6- العلاقة مع المستثمرين الشركاء

7- تغيرات البيئة و الإجراءات الوقائية .

نظرا للأهمية الكبيرة لممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات الكبرى ، فإننا سنحاول أن نوضح بعض جوانب هذا النوع من التسيير الذي تتميز به عن غيرها من خلال ما يلي :

الفرع الأول - صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن الإستراتيجية تحدد وجهة المشروع الصغير لتحقيق أهدافه وإنجاز رسالته والتقدم باتجاه رؤيته فإنها تعبر في جانب منها على النوايا التي تحدد مستقبل المشروع في المدى البعيد . ومن هنا فإن النموذج العام لوضع إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والتي تتواجد في المنافسة والأسواق يأتي للإجابة على ثلاثة أسئلة جوهرية وهي (2) :

✓ أين يمكن أن تذهب المؤسسة ؟ بمعنى ما هي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وما القيود والمحددات التي تفرضها متغيرات البيئة على واقع عمل المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة .

✓ إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة ؟ وهذه تحددها مواطن القوة وجوانب الضعف في الوضع الداخلي للمؤسسة

✓ إلى أين ترغب أن تذهب هذه المؤسسة ؟ والرغبة هنا تحددها القيم والتطلعات والروح الريادية (*) لدى مدراء ومالكي المؤسسة الصغيرة .

(1) - عبد الملوك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 7 .

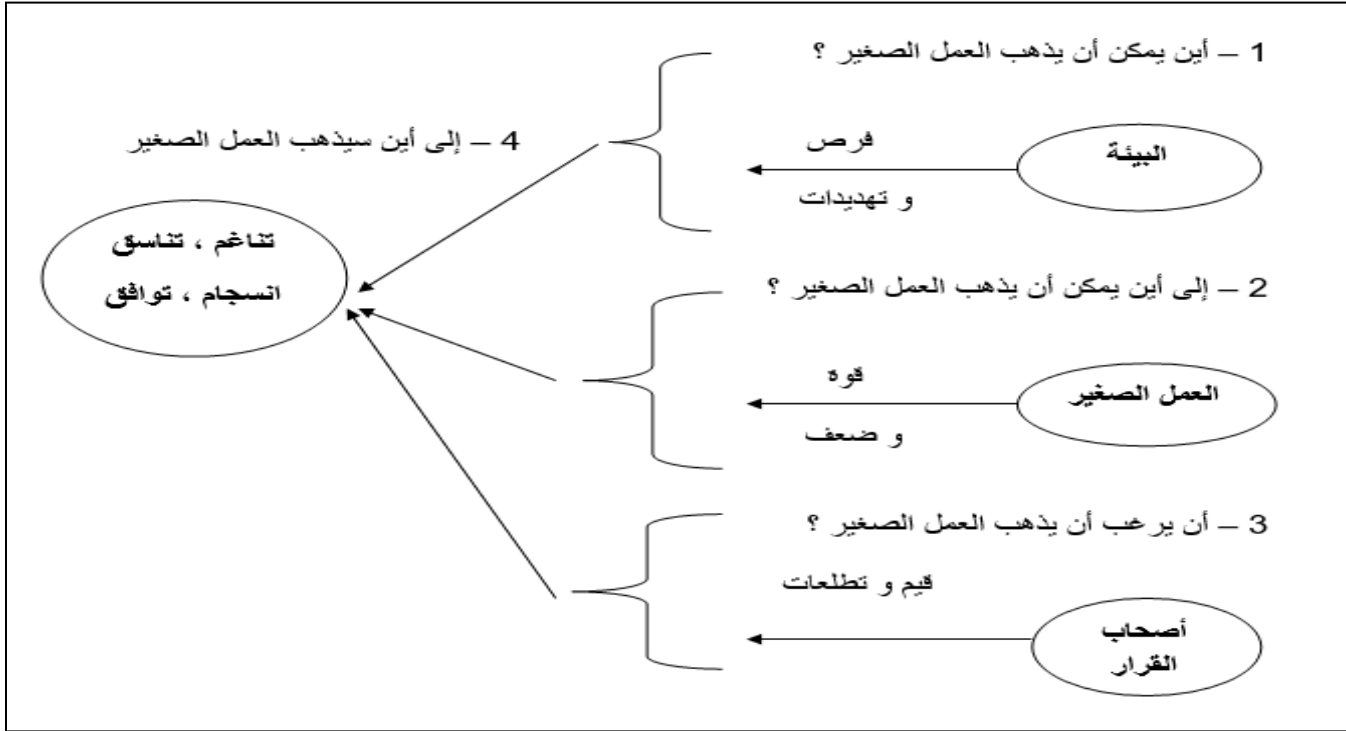
(2) - طاهر محسن منصور الغالي ، "إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة" ، مرجع سابق ، ص : 307 - 308 .

(*) - الروح الريادية : هي إدارة الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد .

إن تناغم هذه الأسئلة يمثل توافق وانسجام للإستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ورغبات وقيم أصحاب القرار المهيمن في المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (II- 2) : النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي ، "إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة" ، مرجع سابق، ص 308 .

حسب هذا النموذج على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تكون واعية بطبيعة عناصر التخطيط الاستراتيجي ، أي الإدراك بأهمية الأسواق وما فيها من منافسين وزبائن وموردين، بالإضافة إلى المعرفة الدقيقة للإمكانيات والقدرات المالية وغير المالية ، والعنصر الثالث وهو المورد البشري وإمكانية تحفيزه لتحقيق أداء أفضل.

ونشير فيما يلي إلى النقطة الأساسية التي تبدأها المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها التي تبدأ بالتحليل كنقطة انطلاق للوصول إلى القرار كخيار مناسب للعمل.

أولاً- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة : إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غالباً ما تقوم بمستوى معين من التحليل المنهجي المنظم والمركز دون التوسع في تجميع المعلومات حول المحيط الخارجي التي تراها ليست ذات أهمية وتترك عمليات التحليل وتطوير القرار .ومن الضروري أن تعرف الإدارة العليا التوجهات العامة من خلال متابعة معقولة لما يجري على مستوى البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية وكيفية انعكاس هذه التوجهات على المتغيرات المهمة في بيئة عملها المباشرة من موردين وزبائن ومنافسين.... ، تحاول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

أن تكون قوية في الآلات التي تعكسها عوامل النجاح الحرجة. ومن هنا يتم المرور بمرحلتين ، ففي المرحلة الأولى يتم تحديد المتطلبات الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة، وفي المرحلة الثانية تحديد خصائص هذا النشاط الصغير في إطار هذه المتطلبات ⁽¹⁾ .

ثانيا - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة : يوجد القليل من الأعمال المتوسطة والصغيرة من يستطيع التوسع في عملية التحليل أكثر من الوصف لحالته الراهنة في السوق وحالة المنافسة التي يتواجد فيها . والأمر المهم من تحليل الوضع الداخلي للمؤسسة هو قياس الحالة النسبية لوضعها مقارنة مع المنافسين وذلك من خلال مؤشرات ومعطيات صحيحة . ويتم التطرق في عملية التحليل الداخلي لوضع المؤسسة إلى الجوانب التالية ⁽²⁾ :

أ - وضع المؤسسة تجاه زبائنها في السوق أو الأسواق المتواجدة بها : من خلال :

- ✓ خصائص كل منتج .
- ✓ سمعة المؤسسة في الأسواق، درجة ولاء الزبائن وتمركزهم .
- ✓ درجة التكامل مع قنوات التوزيع، الخدمات المقدمة بعد البيع .
- ✓ كلفة التوزيع النسبية.

ب - وضع المؤسسة في مواجهة الموردين والموارد : من خلال :

- ✓ الوصول إلى المواد الأولية، المكان، تكرار الخدمة، موردون رئيسيون .
- ✓ اليد العاملة و تواجدها، القابلية والاستعداد، العلاقات مع نقابات العمال .
- ✓ الكفاءة النسبية لوسائل الإنتاج، القدرات والطاقة، مرونة التجهيزات، المنتجات الجديدة....
- ✓ القوة النسبية للبحث والتطوير، الطرق والأساليب الجديدة، المنتجات المطورة الجديدة، الحماية .

ج - الاعتبارات التنافسية : و المتمثلة في :

- ✓ القوة المالية، الخزانة، القدرة على المديونية، موارد جديدة ممكنة .
- ✓ خصائص الإدارة، المناخ التنظيمي، التطلعات، القدرة الإبداعية، التكتيك الإداري المستخدم.

د - الاستنتاجات : التي من أهمها :

- ✓ قوة وضعف نسبي للمؤسسة ، التسويق، الإنتاج، المالية، البحث والتطوير، الإدارة .
- ✓ القدرات الجوهرية، لماذا يأتي الزبائن للمؤسسة الصغيرة هذه وليس للمنافسين لها ؟ .

(¹) - طاهر محسن منصور الغالي ، " إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة "، مرجع سابق ، ص : 311 - 312 .

(²) - نفس المرجع أعلاه ، ص ص : 313 - 314 - 315 .

✓ من خلال تحليل مختلف هذه الجوانب تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد هيأت الوضع باستمرار، وبعد ذلك يتم هذه الجوانب وفق التغيرات الحاصلة في نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

هـ - الأخذ بعين الاعتبار قيم وتطلعات المديرين : إن قيم وتطلعات أصحاب ومدراء هذه المؤسسات يعتبر أمر بالغ الأهمية، لأن التمسك غير المبرر بسلوكيات وقيم معينة من قبلهم قد يؤدي إلى الفشل .

ثالثا - اتخاذ القرار بتحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : كلما كانت المؤسسة صغيرة كلما وجدنا الخصائص التالية في اتخاذ القرار الاستراتيجي (1):

أ- القرار يعود بشكل واسع لمدير المؤسسة، حتى وإن كان محاطا بأشخاص كثيرون يقدمون له النصح (العائلة، المحاسب،....)، فهو الوحيد المسؤول عن اتخاذ القرار وتطبيقه .

ب- ترتبط المؤسسة بشكل كبير بالمعنى الواسع بيئتها ، إذ من الصعب على المؤسسة البقاء مستقلة تماما، فيصبح المدير أكثر انتباها للرسائل الآتية من البيئة والتي ستدرج إجابات إستراتيجية .

ج- لا تتميز الهيكلية بشكلية كبيرة، كما يعتبر الترتيب فيها ضعيفا، أما أنظمة المعلومات والرقابة فمرتبطة بشكل كبير بشخصية المدير .

د- تشابك المستويات الإستراتيجية في بعضها البعض، إذ يمكن أن يكون لقرار إستراتيجي عملي آثار إستراتيجية (اختيار مادة جديدة يمكن أن ينجر عنه تغيير الموردين، الزبائن ...) دون أن ينظر إليها المدير بالضرورة - في حينها .

هـ - اتخاذ القرار يتم بمعلومات محدودة , فمتخذ القرار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يهدف إلى اتخاذ أفضل قرار إنما التعرف على المشاكل وإدراك حل مقنع وعقلاني، وتبريره ثم القيام بتطبيقه.

تجدر الإشارة هنا إلى اتخاذ القرار في هذه المؤسسات تعتمد على الحدس والتجارب، كما تقوم على مدى تأهيل القرار على قدراته المعرفية القدرة على التحليل مثلا الاستخلاص ، الاستنتاج المنطقي، الاستنتاج الحدسي .

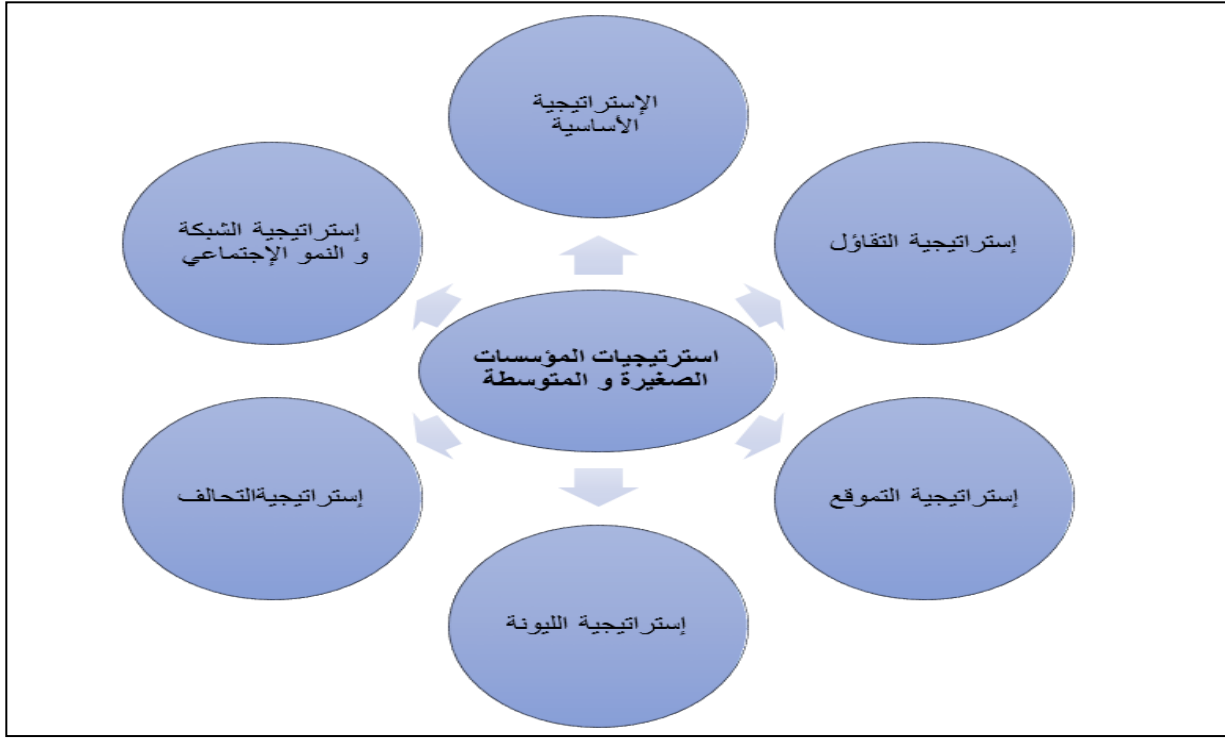
الفرع الثاني - الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

و على العموم يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية ، للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نورد منها الاستراتيجيات التالية (2):

(1) - طاهر محسن منصور الغالي ، " إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة " ، مرجع سابق ، ص 316 .

(2) - سلطاني محمد رشدي ، نفس المرجع السابق ، ص : 60 - 61 .

الشكل رقم (II- 3) : أهم الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : إعداد الطالبات

أولاً - الاستراتيجيات الأساسية : تظهر إستراتيجية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بصورة واضحة عن طريق التموقع في فجوة سوقية محددة ، و تجزئة الهدف و تبذل المؤسسة قصارى جهدها للحصول على ميزة تنافسية و ضمان استمرارها سواء بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين يفضل التمييز المبني أساساً على تقديم أحسن الخدمات للمستهلكين ، و هنا نجد أن إستراتيجية التركيز ، التي أشار إليها (بورتر) تظهر وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (II-4) : الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر : يحياوي مفيدة و يزغش كاميليا , "التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " أبحاث إقتصادية و إدارية , العدد 9 , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة بسكرة , 2011 . ص 126.

ثانيا - إستراتيجية التفاوض : تمثل إستراتيجية التفاوض في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإطار العام الدافع للتفاوض في إطار العمل الجماعي و تركيز هذه الإستراتيجية على :

✓ تطوير و تنمية الكفاءات ، في إطار تنظيم و تنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل من المنافسين عن طريق الإبداع .

✓ توضيح تركيب العمل المخطط و أنشطة التفاوض و التي تمثل مصدر لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - .

ثالثا - إستراتيجية التموقع : ينظر لإستراتيجية التموقع بأنها:

✓ تسعى للمحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة وفق مجال البيئة.

✓ المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد و الكفاءات الخاصة بالمؤسسة و هذه المقاربة المبنية على تناسق و انسجام أنشطة المؤسسة و خبراتها .

✓ تمثل المتابعة المستمرة لتغيرات و اضطرابات البيئة ، و الإبداعات المخلة بالتوازن التنافسي .

✓ تسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية دائما للحفاظ على استقرارها الداخلي زيادة على ذلك فهي تبحث على تركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن و تبني منطق التنوع .

وفق هذا المنطق ، فان اهذه المؤسسات تتجه إلى إتباع إستراتيجية تركز على المعرفة الجيدة بالمهنة ، و بهذا فان إستراتيجية التموقع تقابل إستراتيجية الفجوة السوقية هذه الأخيرة التي تركز على الأهداف و الكفاءات ، و هي تنظر

إلى اضطرابات المحيط كالاختراقات العنيفة التي تعيق عمل المؤسسة ، و لذلك فان انتظار مرور هذه الاختراقات يسمح للمؤسسة بتبديل هيكلتها أو أهدافها الإستراتيجية حتى تتمكن من صنع موقع للانتظار نفسه ، و في هذه الحالة فان إستراتيجية التوقع تتعلق بإستراتيجية التخصص ، خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و بالتالي فان إستراتيجية التوقع تظهر تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انطلاقا من مواردها المستقبلية ، و ينظر لهذه الإستراتيجية كبديل اختياري لمسيرى هذه المؤسسات ، و يستحسن تبنيها وفق ثلاث دلائل :

أ- وجود قصر النظر الاستراتيجي للمسيرين ، و ذلك إن كان المسير لا يستطيع اكتشاف التغيرات الحاصلة في البيئة بسبب اعتماده على نظام معلومات ضيق و بسيط .

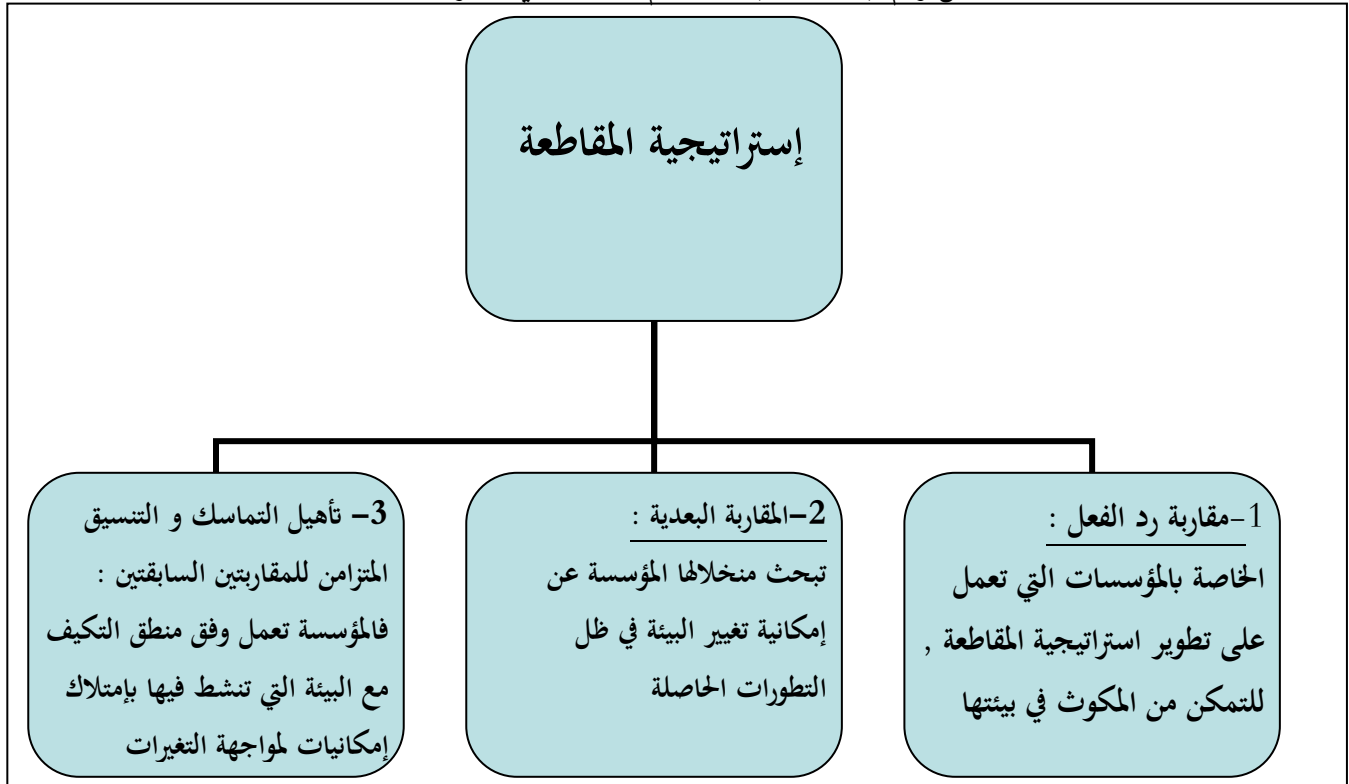
ب- بسبب التوقع و تبني استراتيجي ثابت يمكن النظر إليه من خلال إستراتيجية الانتظار ، حيث يتم النظر إلى متغيرات البيئة في هذه الحالة كمتغيرات وقتية و عابرة قبل العودة للتوازن .

ج- المؤسسة صغيرة الحجم التي تعرف الجمود التنظيمي ، و الذي يحول دون تطورها وفق التقديرات الجديدة المحتملة.

ثالثا- إستراتيجية المقاطعة : إن الاستعدادات إلى التغيرات المفاجئة و غير المتوقعة للبيئة يجعل من المقاطعة عامل نجاح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، هذا الانقطاع التنظيمي أو التجاري يعمل على تقسيم المؤسسة على شكل مجموعات وينشأ و يسيطر على المصادر الجديدة للقيمة و لكنه يستطيع حماية الخبرات و المعارف الخاصة بالمؤسسة ، و تسمح استراتيجيه المقاطعة للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية جيدة للمؤسسة و استمرار حصولها على العوامل الأساسية للنجاح في القطاع الصناعي .

إن إستراتيجية المقاطعة تشبه كثيرا الإبداع الاستراتيجي ، الذي يغير المنافسة و يشترك في سبب تأجيل النموذج الاقتصادي الشائع ، و ذلك بسبب أن تطابق الموارد المأخوذة من المؤسسة غير كاف مع إمكانيات تطور البيئة ، وغالبا ما تكون المقاطعة مصدرا للإبداعات التكنولوجية الكبرى و ذلك عن طريق المدخلات الجديدة في القطاع بشكل اختياري ، و في هذا الصدد اقترح إطار تقسيم الأعمال إلى أن المقاطعة تتم بثلاث كفاءات و هي :

الشكل رقم (II- 5) : تقسيم الأعمال في إستراتيجية المقاطعة



المصدر : إعداد الطالبات

رابعا - إستراتيجية الليونة التنظيمية : تعتبر إستراتيجية الليونة التنظيمية من أدبيات التسيير الاستراتيجي وفقا لاضطرابات بيئتها فان المؤسسة عليها أن توجه مواردها من اجل التكيف معها و ان تقوم بالتوقعات المستقبلية الطويلة المدى لمهاجمة أسلوب التركيز على التكنولوجيا ، و تعمل هذه الفكرة على تنمية الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة ، وتسمح لها بالتخلص من ضغط البيئة .

لقد اقترح كل من (Mintzberg و Durns و Stalker) متغيرات تنظيمية تأخذ أشكال عضوية من اجل امتصاص التغيرات المفاجئة للبيئة و سيطرتها على المتغيرات ، فالليونة و اللامركزية و المشاركة كلها عوامل تسمح للمؤسسة بالتعلم الأساسي لمواجهة البيئة ، حيث تعرف الليونة بأنها تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعد على مقاومة بيئتها و التكيف معها ، و هناك اختلاف بين الليونة الإستراتيجية و الليونة التنظيمية حيث أن الأولى تعني تكيف العلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها ، أما الثانية فهي تقابل الليونة الكمية على المدى القصير المكونة من التطابقات المتعددة .

وباختصار يمكن القول بان الليونة التنظيمية تقود المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى متابعة ضبط علاقاتها مع بيئتها و ذلك باستعمال قدرات الليونة المتواجدة بها .

خامسا - إستراتيجية التحالف : تشهد الحياة الاقتصادية في عالم اليوم تطورات متعددة و تحولات هائلة تطلبت تطبيق العديد من الآليات الجديدة كالمفاوضات ، التحالفات ، و الاتفاقات الثنائية و متعددة الأطراف ، و في هذه الإطار أصبحت التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضرورية ، للتغلب على المشاكل و مواجهة التحديات و المخاطر و الأزمات ، و ضمان توفير الاحتياجات من المهارات و الموارد و الخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الجديدة .

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإتمام كفاءتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها والتي لها كفاءة مكتملة ، و تستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة و المعنية أساسا بالوظائف اللوجستية كالنقل ، التخزين ، و الإنتاج..... الخ .

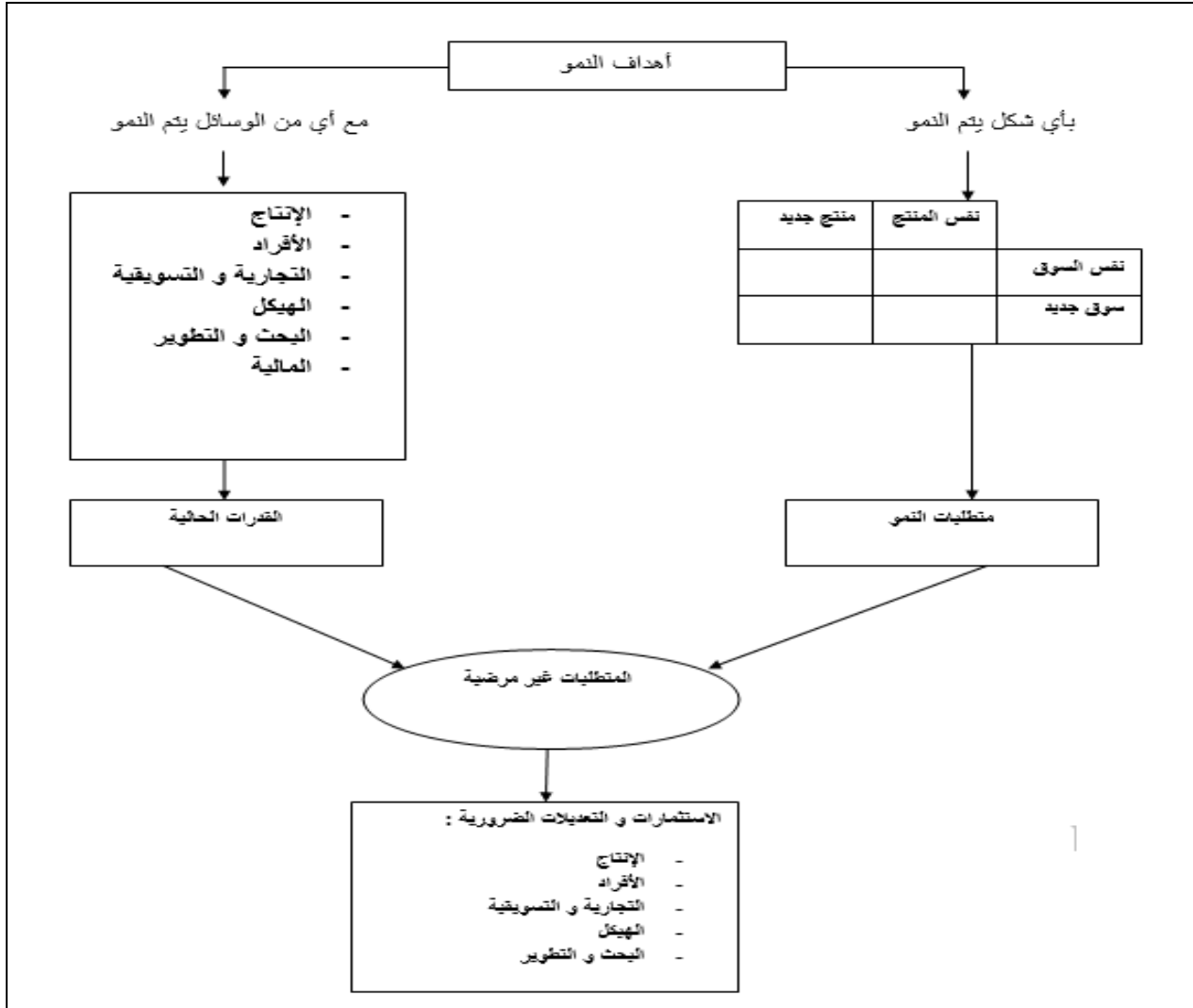
و في هذا السياق فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقلل من أهمية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف و إستراتيجية التمييز ، و الهدف من هذا السلوك هو التوجه نحو الحصول و استعمال الكفاءات و الموارد الأولية المتعذر الحصول عليها بسبب حجم هذه المؤسسات .

تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحالف مع بعضها البعض ، لمواجهة اضطرابات و تعقيدات البيئة والتكيف معها ، و محاولة ضبط البيئة و يتطلب كل هذا أعمالا جماعية على مستوى النظام ككل لان الأعمال الفردية قد تعطي تأثيرات ضارة عن طريق انحراف التغذية العكسية غير مراقبة و من هنا تبحث هذه المؤسسات عن كيفية تكيفها مع بيئتها و مع احتياجاتها للأموال الخاصة .

إن الاستعانة بالكفاءات المكتملة ، يسمح للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاستمرار بتطوير معارفها العلمية ، التي تقودها إلى الاقتراب من تنوع منتجاتها و التطور العالمي ، و لذلك فان المقاربة الكلاسيكية تصوب اهتماماتها على معرفة المشاكل و بأبعاد المخططات المتأخرة و هي مدعوة لتكامل عمليات التفكير الاستراتيجي ، و الخيارات التي تركز على تعبئة إستراتيجية العلاقات ، و هذه الإستراتيجية المبنية على قانون المنافسة ، و على العلاقات الممتازة بين المؤسسة وشركائها ، و لذلك فان التحالف الملائم له علاقة مع نوع التعاون الذي ينشأ مع المنافس المباشر.

سادسا - إستراتيجية الشبكة و النمو الجماعي : إن تحليل التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، يطرح التساؤل عن الإمكانيات الخاصة بتطور هذه المؤسسات و نموها ، و نجد أن مسيري هذه المؤسسات يعملون على توفير الوقت و الوسائل الضرورية لتحقيق النمو ، و بذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد ، و توسيع سوق الصادرات ، والإبداعات الخاصة بالمنتجات و التأكيد على الجودة و التعاونات المكتملة ، و كذا مضاعفة فرص هذه المؤسسات في الأسواق الجديدة و المنتجات الجديدة .

الشكل رقم (II- 6) : أهداف النمو



المصدر : سلطاني محمد رشدي , مرجع سابق , ص 65 .

وتستطيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استعمال هيئات وسيطة ، بين المنافسة و الهيكل للاقتراب من إستراتيجية الانحلال ، و بذلك فهي تتخلى عن كل المزايا المتعلقة بالتخصص ، و في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى إستراتيجية الشبكة و النمو الجماعي و التي تظهر الانسجام في إرادة المؤسسات التي اختارت الإستراتيجية التناوبية كأساس للنمو .

و وفق هذا المنظور فانه يجب على المؤسسات التي تبحث عن النمو ، توفير الموارد اللازمة و القيام بإنشاء هيكل خاص يسمح لها بالنمو خارج اثر الحجم مع الحفاظ على المرونة و القدرات الإبداعية .

إن تنفيذ إستراتيجية الشبكة و النمو الجماعي مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهي تسمح لهذه المؤسسات بالابتعاد عن الأخطار المرتبطة بنمو الحجم و التبعية و التنوع و تزايد التنافسية و تعطيها القدرة تعبئة مواردها الخارجية و زيادة رقم أعمالها و مردوديتها ، و تخفيض أخطار فقدان المرونة و الرقابة ، إضافة إلى كونها تساعد هذه المؤسسات على تجاوز العقبات الكلاسيكية المتمثلة في الامتناع عن النمو و ذلك عندما يكون الاستمرار هو الشغل الشاغل للمؤسسة و تكون هذه الأخيرة متخوفة من عدم قدرتها في السيطرة على التطور و كذلك اختيار النمو والارتقاء بإمكانيات المؤسسة (1).

المبحث الثالث : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تؤدي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا إستراتيجيا في إقتصاد الدولة ، و الجزائر كباقي الدول تسعى إلى تطوير وتنمية إقتصادها و أدركت مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لهذا بادرت بإتخاذ سلسلة من الإصلاحات الإقتصادية تهدف إلى ترقية الإستثمارات و دعمه في هذا النوع من المؤسسات و سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على واقع هذه المؤسسات بالتطرق لمراحل تطورها

المطلب الأول : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا أساسيا في العديد من الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية للدولة ، والجزائر من الدول المهمة بتطوير هذه المؤسسات و في هذا المبحث سنتطرق إلى تطور هذه المؤسسات في فترة زمنية ومدى تأثيرها على التشغيل و مساهمتها في القيمة المضافة و نسلط الضوء على الهيئات و لبرامج الداعمة لهذه المؤسسات

الفرع الأول – مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

قبل أن نتطرق إلى تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر بإختصار مراحل التطورها ، و التي يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل رئيسية كمايلي (2):

(1) - سلطاني محمد رشدي ، مرجع سابق ، ص 65 .

أولا - المرحلة الأولى (1962 إلى 1982) : كانت معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ملكا للمستوطن الفرنسي و بعد الاستقلال و نتيجة لهجرة مالكيها أصدرت الدولة قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات من أجل إعادة تشغيلها و أصبحت تابعة للدولة في ظل تبني النظام الاشتراكي، إلا أن هذه الفترة شهدت ضعفا كبيرا لهذا النوع من المؤسسات و التابعة للقطاع العام، إضافة إلى محدودية المؤسسات التابعة للقطاع الخاص .فهذه الفترة لم تعرف سياسة واضحة اتجاه القطاع الخاص حيث كانت مهمشة و تعاني من صعوبة في التمويل (الذاتي) نظرا لارتفاع نسبة الضريبة المفروضة عليها .

ثانيا - المرحلة الثانية (1982 إلى 1994) : صدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة و الخاصة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار القانون المؤرخ في : 1982/08/21 أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة و المالية للمؤسسات الاقتصادية ضمن المرسوم 242/80 المؤرخ في: 1980/10/04 و الإجراء المتعلقة باستقلالية المؤسسات في المرسوم 192/88 المؤرخ في: 1988/10/04 و نتيجة لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات الائتمانية من المؤسسات النقدية و المالية الدولية أصدرت بعض القوانين التي كانت تمثل بداية التوجه نحو اقتصاد مفتوح . و شهدت هذه الفترة تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، إلا أن تلك التي تمارس أنشطة إنتاجية قد تأثرت سلبا بعد صدور قانون النقد و القرض عام 1990 و تحرير التجارة الخارجية و تحرير الأسعار وخاصة أسعار الصرف .و في 1993/10/05 صدر قانون ترقية الاستثمار و إنشاء الشباك الموحد لوكالة ترقية و دعم الاستثمارات "APSI" في 1994 .

ثالثا - المرحلة الثالثة (1994 إلى 2007) : تميزت هذه المرحلة بالانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد منفتح على العالم الخارجي يمثل فيه القطاع الخاص و الأجنبي دورا هاما، و من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي قصير المدى (01/04/1994 إلى 1995/05/31) تحت مراقبة صندوق النقد الدولي، و بتطبيقها لبرنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى (1995/03/31 إلى 1998/04/01) و عقدها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998 . حيث ساهمت علاقات الجزائر الدولية في تخفيف أزمة المديونية الخارجية، و أدت من جهة أخرى إلى تطبيق سياسات نقدية، مالية، تجارية و اقتصادية ساهمت في خوصصة الكثير من المؤسسات العامة، و هذه التحولات ساعدت على اكتشاف مواطن القوة و الضعف (للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة) و هذا ما ساعد على تطويرها و العمل على ترقيةها عن طريق البرامج و المخططات .

رابعا - المرحلة الرابعة (ما بعد 2007) : تسعى الجزائر دائما لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قامت الدول بالعديد من الآليات بالنهوض أكثر في هذا القطاع و تحريك عجلة نموه إلى غاية يومنا هذا أصدرت القانون التوجيهي لتطوير الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في 10 جانفي 2017 و الذي بدوره يلغي القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

الفرع الثاني - مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

وفي الواقع تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي المحور الأساسي في الإستراتيجية الصناعية و على سياسة إحلال الواردات و تطوير تكنولوجيا كثيفة الإنتاج .

وهذا التحدي يتطلب من الإقتصاد الوطني مناخ تعامل ملائم للنشاط الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما في ذلك القطاع الخاص و الذي بدوره لعب الدور الرئيسي في بناء إقتصاد حديث و متنوع⁽¹⁾.

أولا - التطور العددي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

لقد تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2002 - السداسي الأول من سنة 2016)، حيث يتضح ذلك كما يلي :

(1) – Ministère de L'Industrie et des Mines "Bulletin d'information statistique de l'entreprise ", n 27 , septembre 2015 , p 6 .

الجدول (II- 2) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة
(2002 - السداسي الأول 2016)

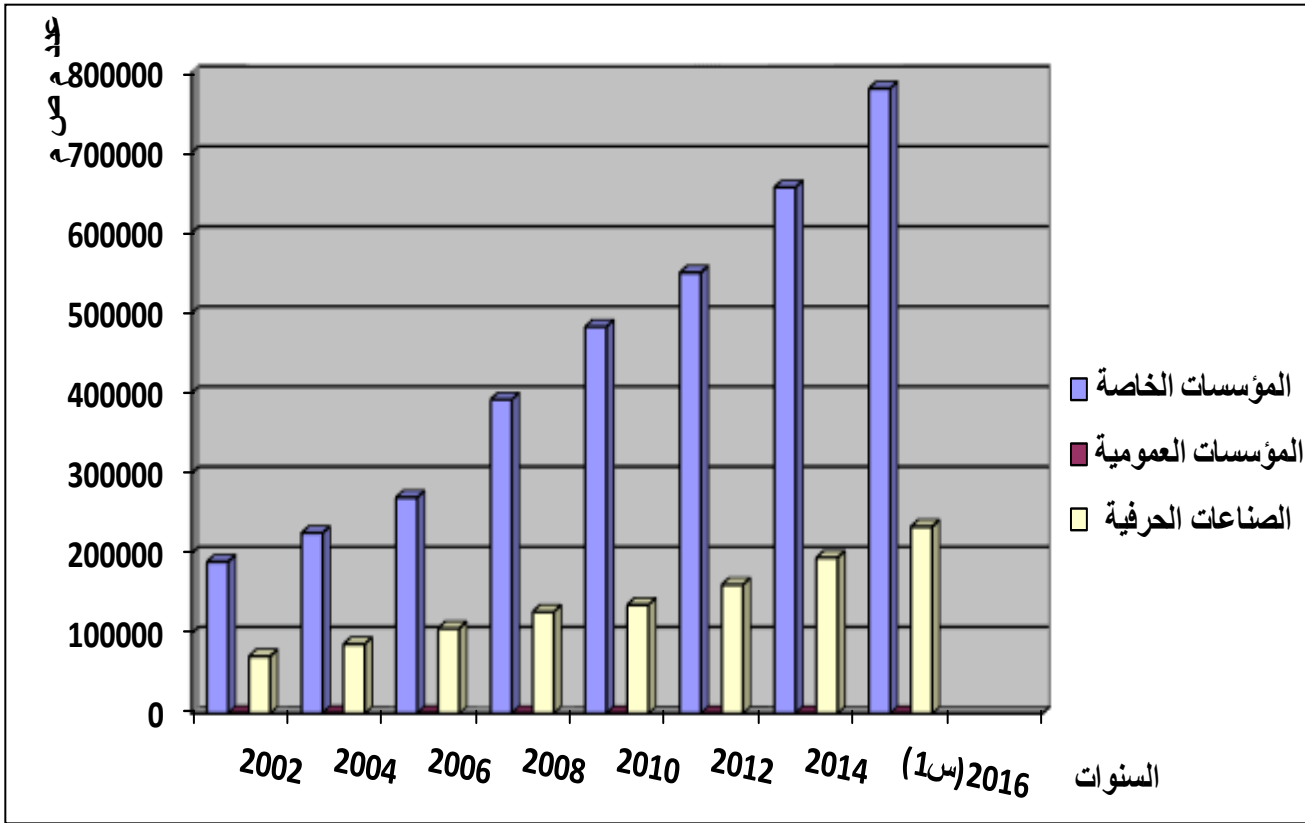
المجموع	المؤسسات العمومية	نشاطات الصناعات الحرفية	المؤسسات الخاصة		
261853	778	71523	189552	العدد	2002
100	0.3	27.31	72.39	%	
312959	778	86732	225449	العدد	2004
100	0.25	27.72	72.03	%	
376767	739	106222	269806	العدد	2006
100	0.20	28.19	71.61	%	
519526	626	126887	392013	العدد	2008
100	0.12	24.42	75.46	%	
619072	557	135623	482892	العدد	2010
100	0.09	21.91	78	%	
711832	557	160764	550511	العدد	2012
100	0.08	22.58	77.34	%	
852053	542	194562	656959	العدد	2014
100	0.06	22.83	77.10	%	
1014075	438	233289	780339	العدد	السداسي
100	0.04	23.01	76.95	%	الأول
					2016

المصدر : - السعيد بريش , "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الإقتصادية " , مجلة العلوم الإنسانية , العدد 12 , كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير , جامعة عنابة نوفمبر 2007 , ص 67 .

- Ministère de l'industrie: "Bulletin d'information statistique de la PME" n : 18 , 21 , 26 , 28 , 29.

ويمكن أن تمثل معطيات الجدول أعلاه بالشكل التالي :

الشكل (II- 7) : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط



المصدر : من إعداد الطالبات إستنادا على الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال قرائتنا للجدول السابق أن المؤسسات الخاصة تمثل الأغلبية بالنسبة لمجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مرحلة إلى أخرى و بنسبة تفوق 70% من سنة 2002 إلى السداسي الأول من سنة 2016 بداية من 2002 إلى 2006 كانت الزيادة بنفس الوتيرة بنسبة تفوق 19.5 % , لكن ترتفع بمعدل كبير في 2007 و 2008 و قدرت ب 45.29 % و يعود ذلك نتيجة التوسع و الدعم المقدم من قبل الدولة لتشجيع إنشاء القطاع الخاص , ووضع القوانين لتسهيل الإستثمار سواء كان من خرجي الجامعات أو رجال الأعمال و هذا إنعكس على معدلات الزيادة , و يمكن أن نقول بصور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 2001 و بروز آليات جديدة لتسهيل إنشائها . كما شهدت الفترة ما بعد 2009 المخطط الخماسي (دعم الإنعاش و النمو) و التي خصصت له الدولة حوالي 286 مليار دولار ، و ما يتضمن من تشجيع الصناعة و انشاء صناديق لدعم التشغيل والشباب , و كذلك قروض مصغرة لإنشاء هذه المؤسسات و من النسب السابقة لمختلف المؤسسات تعكس تطورا لكن ليس بقدر الغلاف المالي المخصص على الرغم من تطورها خاصة في 2013 و 2014 بالنسبة للمؤسسات الخاصة .

وتعتبر فترة ما بعد 2014 ضمن المخطط الخماسي الجديد (2015 – 2019) و مرحلة توطيد النمو الإقتصادي , وهو "نقطة تحول" للاقتصاد الوطني مع بداية العام الأول من الخطة الخمسية الجديدة نحو تطوير اقتصاد متنوع وتنافسي ويظهر هذا من خلال مؤشرات السابقة و خاصة مؤسسات الأشخاص المعنوية و المهن الحرة و نسبة إرتفاعها لسداسي واحد فقط ب 8.85 % .

أما بالنسبة لمؤسسات الصناعات التقليدية فهي تحتل المرتبة الثانية بعد المؤسسات الخاصة , و كانت تفوق 20% من بعد الفترة 2004 إلى 2016 (سداسي الأول) , و خاصة سنة 2008 فكانت أكثر تمثيلا بالنسبة لمجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

وشهدت الصناعات الحرفية إنخفاض نسبي و هذا حسب الإحصائيات المقدمة من CASNOS . و العكس القطاعين السابقين نجد أن مؤسسات القطاع العام قد عرفت تراجع كبير فمن 778 سنة 2002 إلى 438 مؤسسة في السداسي الأول لعام 2016 . و بالنسبة للسنة الأخيرة نلاحظ من معدلها في الجدول أعلاه وصلت بنسبة سالبة تقدر ب(- 19.08 %) . و هذا بتحليل الخبراء الإقتصاديين راجع إلى توقف العديد منها ، أما المؤسسات العمومية كان العكس , هناك إنخفاض في نسب التطور حيث نلاحظ في 2012 لم يكن هناك أي زيادة في القطاع العام , و سبب الإنخفاض راجع إلى إعادة هيكلة المؤسسات و التوجه نحو القطاع الخاص التي يتمثل نشاطها على الأغلب في قطاع الخدمات (خاصة النقل) , فكان الانخفاض بنسبة كبيرة إلى 17.67 % .

ثانيا – أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري :

شهد الإقتصاد الجزائري تطورا بعد لجوء الدولة إلى إتفاقيات و أليات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و النهوض بها لكن يبقى دورها جد معتبر في مساهمة الاقتصاد الوطني لما توفره من مناصب شغل و قيمة مضافة.

أ-مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل :

تعتبر المؤسسات اصغيرة و المتوسطة من أهم القطاعات الاقتصادية الموفرة لمناصب شغل جديدة،و سنحاول توضيح ذلك من خلال الإحصائيات المتوفرة لدينا لما يخص التشغيل في الفترة ما بين 2009 إلى السداسي الأول 2016.

الجدول رقم (II – 3) تطور حجم التشغيل ما بين 2009 إلى السداسي الأول 2016

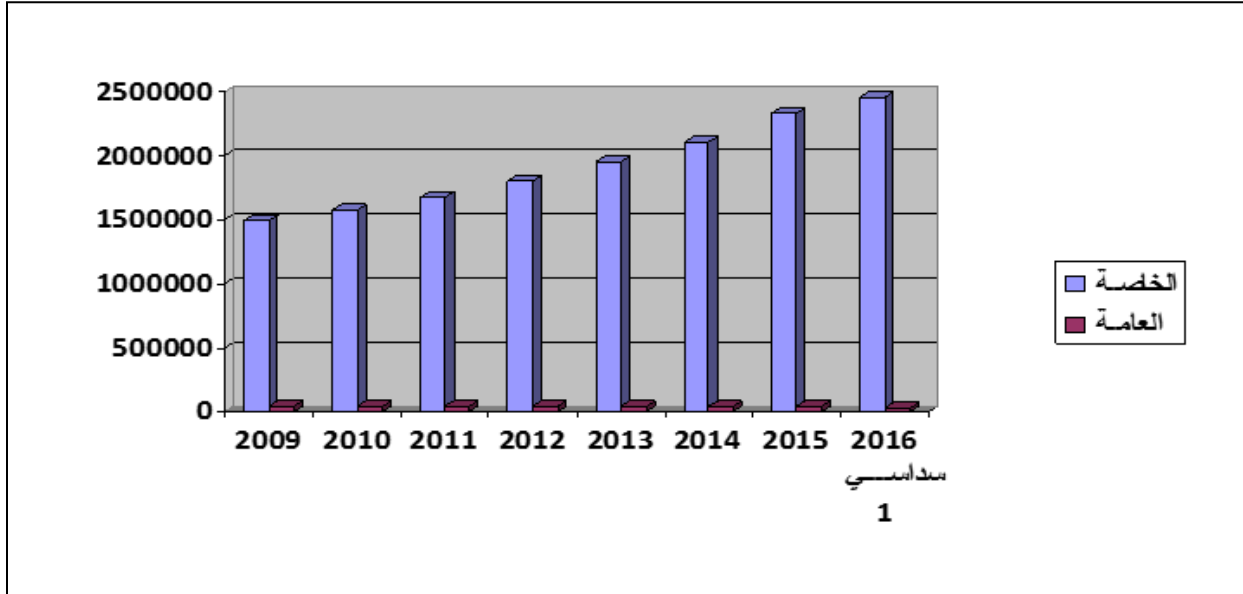
المؤسسات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 سداسي1
الخاصة	1494949	1577030	1676111	1800742	1953636	2110665	2327293	2452216
العامة	51635	48656	48086	47375	48256	46567	43727	35698
المجموع	1546584	1625686	1724197	1848117	2001892	2157232	2371020	2487914

المصدر :

- Ministère de l'industrie: "Bulletin d'information statistique de la PME" n : 18 , 20 , 21 , 22 , 26 , 28 , 29 .

و للتوضيح ننجز الشكل التالي :

الشكل (II- 8) : مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل



المصدر : إحصاءات الطالبات

من البيانات السابقة نلاحظ أن مساهمة المؤسسات الخاصة في مناصب الشغل في تطور من خلال السنوات المعتمدة بداية من سنة 2009 إلى سنة 2010 حيث بلغت النسبة 5.49% و هي في تزايد تقريبا بنفس الوتيرة وصولا إلى سنة 2015 كانت نسبة الزيادة واضحة من 8.04% إلى 10.29% إلى غاية السداسي الأول لسنة 2016 نسبة النمو 11.87% , و يفسر ذلك من خلال تحليلنا السابق في تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع الخاص في تمثل النسبة الأكبر في هذا النوع من المؤسسات و ينعكس بدوره على توفير مناصب الشغل . والتراجع الكبير في تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القطاع العام إنعكس سلبا على مناصب الشغل فكان لغلق المؤسسات و إعادة هيكلتها إلى تسريح العمال و و توجههم إلى القطاع الخاص مما يفسر النسب السالبة في الجدول أعلاه , و خاصة من 2014 و 2015 إلى 2016 السداسي الأول نسبة الإنخفاض كانت بمعدل كبير . وعموما نلاحظ أن العدد الإجمالي لهذه المؤسسات تتضح من خلال نمو النسب من 5.11% إلى 9.91% في سنة 2015 و في السداسي الأول للسنة الموالية وصلت إلى 11.06% .

ب- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة :

وسنوضح فيمايلي مساهمة القيمة المضافة للسنوات ما بين : 2009 إلى سنة 2014 في الجدول التالي :

الجدول رقم (II- 4): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق القيمة المضافة

المؤسسة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
التقسيم القانوني						
- الخاص	3954.5	4450.76	4895.64	5553.31	6463.18	7338.65
- العام	432.05	340.56	528.51	588.44	675.06	1187.93
التقسيم حسب النشاط						
- الزراعة	926.37	1015.19	1173.71	1421.69	1627.67	-
- الصناعات الغذائية	187.55	197.53	231.85	266.13	285.48	-
- صناعة النسيج و الجلد	2.55	2.59	2.60	2.66	2.65	-
- النقل و المواصلات	914.36	988.03	1049.77	1095.27	1443.12	-
- البناء و الأشغال	1000.05	1071.75	1262.57	1411.15	1562.1	-
العمومية	204.03	236.76	259.02	293.31	346.57	-
- الخدمات	1151.62	1279.47	1444.63	1651.55	1870.6	-
- التجارة و التوزيع						
المجموع	4386.55	4791.32	5424.15	6141.75	7138.24	8527

المصدر :

-Ministere de l'industrie et des Mines "Bulletin d'information statistique de la PME" n . 26 .

28 .

و من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة المضافة المحققة من القطاع الخاص سنة 2009 قدرت ب 3954.5 مليار دج بنسبة تفوق 90 % من الإجمالي الوطني و القطاعات التي ساهمت بنسبة أكبر التجارة بنسبة تفوق 26 % من القيمة المضافة الإجمالية و يليها قطاع البناء و الأشغال العمومية و قطاع الزراعة , و مساهمة القطاع الخاص واضحة نسبة إرتفاعها في السنوات الموالية إلى سنة 2014 بلغت أكثر من 7338 مليار دج أي بنسبة 86% , و يقابله القطاع العام مساهمته بنسبة 9 % و هذه النسبة منخفضة جدا و القطاعات التي مثلت النسب الأكبر النقل والمواصلات و كذلك الصناعات الغذائية , و كانت النسبة منخفضة مقارنة بالقطاع الخاص إلى سنة 2014 حيث ساهم القطاع العام بقيمة تفوق 1100 مليار أي بنسبة 13 % رغم الارتفاع البسيط يبقى القطاع الخاص هو المساهم الأكبر في القيمة المضافة و القطاعات التي تحتل الصدارة قطاع التجارة و قطاع الزراعة بنس متقاربة , و هذه النسبة الكبيرة التي يساهم بها القطاع الخاص يرجع إلى سياسات دعم الدولة لهذا القطاع .

المطلب الثاني : الهيئات و البرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة في الإقتصاد المعاصر , و بدورها الجزائر إتخذت العديد من البرامج و الداعمة والمهادفة لتنمية هذا القطاع و سنوضح ذلك ممايلي :

الفرع الأول - الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

قامت السلطات العمومية في الجزائر باتخاذ جملة من الإجراءات لدعم هذه المؤسسات سواء في الجوانب المالية والتشريعية و التنظيمية , و من الهيئات الداعمة نذكر ⁽¹⁾:

أولا : وزارة الصناعة , المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار (MIPMEPI) :

Ministre de L'industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement

في إطار تنمية القطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنشأت الجزائر وزارة منتدبة مكلفة بهذه المؤسسات سنة 1991 , لتتحول إلى وزارة بموجب مرسوم رقم 211/94 المؤرخ في 18 جويلية 1994 , و توسعت صلاحيات هذه الوزارة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 190/00 المؤرخ في 11 جويلية 2000 , ثم بموجب التعديل الحكومي المقرر بتاريخ 28 ماي 2010 تم إنشاء وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار و حاليا تسمى بوزارة الصناعة والمناجم التي تضم مديرية مركزية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ثانيا : الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) : Caisse Nationale d'Assurance Chômage :

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 184/94 المؤرخ في جويلية 1994 , المكلف بمهمة دعم العمال الذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة الهيكلة الإقتصادية في تلك الفترة و التي تتراوح أعمارهم [35 - 50] , كما أوكلت له تدعيم الشباب البطال للقيام بنشاط خاص بهم .

وقد ساهم CNAC إلى غاية السداسي الأول من 2016 في تمويل 135373 مشروع , و تشغيل 280526 ⁽²⁾.

ثالثا : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi : des Jeunes

أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 234/96 المؤرخ في 02 جويلية 1996 , موكاة لها مهمة تدعيم الشباب البطال لإنشاء نشاط خاص .

⁽¹⁾ - شريف بوقصبة , علي بن عبد الله , "واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " , ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06/05/2013 , جامعة الوادي , ص ص : 7 - 8 .

⁽²⁾ - Ministère de l'industrie , Op.Cit , n 29 , p31.

وساهمت هذه الوكالة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2016 في تمويل 364445 مشروع بحجم الإستثمارات يفوق مبلغ 1139 مليار دينار , و تشغيل حوالي 870617 (1) .

رابعا : الوكالة الوطنية لترقية الإستثمار (ANDI) : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتنمية الإستثمار , تعمل على تسهيل القيام بالإجراءات التأسيسية للمؤسسات بواسطة خدمات الشباك الوحيد , وترقية الإستثمارات و تطويرها ومتابعتها .

ساهمت هذه الوكالة إلى غاية نهاية سنة 2015 بحوالي 60239 مشروع مصرح به (55563 مشروع مصرح به محلي بعدد عمال 904762 و 676 مشروع مصرح به أجنبي بعدد عمال 129254) بحجم إستثماري إجمالي يفوق 11572 مليار دينار (2) .

خامسا : صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (FGAR) : Fonds de Garantie des Crédits aux PME

هو مؤسسة عمومية تحت وصاية الوزارة المختصة , أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 , و من أهم مهامه منح ضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز الإستثمارات (إنشاء , تجديد التجهيزات , توسيع , أخذ مساهمات , كما يقر بأهلية المشاريع و الضمانات المطلوبة). وقد ساهم هذا الصندوق إلى غاية السداسي الأول من سنة 2016 في : 1672 مشروع , و شغلت حوالي 57015 عامل , بإجمالي ضمانات يفوق 46 مليار دينار (3).

سادسا : الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) : Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit

أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 13/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بجهاز القرض المصغر و الذي يخص الفئات بدون دخل أو تلك التي لها مداخيل غير ثابتة أو غير منتظمة لإقتناء المواد الأولية . ساهمت هذه الوكالة إلى غاية السداسي الأول لسنة 2016 في تمويل 769648 مشروع بحجم الإستثمارات يقدر بأكثر من 47 مليار دينار , و تشغيل 1154472 عامل .

(1)- Ministère de l'industrie , Op.Cit , n 29 , p29

(2)- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار andi , الموقع الإلكتروني www.andi.dz

(3) - Ministère de l'industrie: Op.Cit , n 29 , p p 26 , 28 .

سابعا : صندوق ضمان قروض الإستثمار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CGCI-PME) : Caisse de

Garantie des Crédits d'Investissements-PME

أنشئ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 2004 و الذي ساهم بدوره إلى غاية 2015/12/31 في : 811 مشروع بتشغيل 13231 عامل , بإجمالي ضمانات أكثر من 38 مليار دينار .

الفرع الثاني- البرامج الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حسب برنامج التنمية الشاملة (2001 – 2004) أقرت الحكومة الجزائرية برامج هامة لترقية و تطوير القطاع لهذه المؤسسات فالفترة من (2001 إلى 2009) و المتضمنة المخطط الخماسي الدذي قات به الدولة من (2005 – 2009) و هذه الأخيرة من سياسات الدولة المتبعة في تشجيع و النهوض بهذه المؤسسات الذي كان الهدف منها إنشاء حوالي 100 ألف مؤسسة صغيرة و متوسطة .

أما الفترة التي تليها (2010 – 2014) و هو المخطط الخماسي دعم الإنعاش و النمو و الهدف منه تشجيع قطاع خارج المحروقات بإنشاء 200 ألف مؤسسة صغيرة و متوسطة .

أما بالنسبة لمساعدتها في المخطط الخماسي الجديد (2015 – 2019) ترقية أكثر لهذه المؤسسات و ذلك بإنشاء أكثر من مليون (1 مليون) مؤسسة صغيرة و متوسطة و نستطيع أن نقول هذا ما حققته في السداسي الأول من سنة 2016 – المطلب الأول من المبحث -

وضعت الجهات المختصة مجموعة من الآليات التنظيمية دورها دعم و ترقية هذه المؤسسات، بهدف تحسين البيئة الاستثمارية المحلية والأجنبية المباشرة نذكر من بينها ما أشار إليه القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في جانفي 2017⁽¹⁾:

أولا - إنشاء و إنماء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : نذكر منها :

✓ يتم تمويل العمليات و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم الإستثمار و ترقية التنافسية الصناعية .

✓ تنشأ لدى الوزارة المكلفة بهذه المؤسسات صنادق ضمان القروض بهدف ضمانها و ترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة .

✓ سعي الدولة على تطوير الشراكة بين القطاعين العام و الخاص و تعمل على توسيع مجال منح الإمتياز في مجال الخدمات العمومية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

(1) - الجريدة الرسمية , قانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 , مرجع سابق , ص ص : 7 - 8 .

✓ تخصيص جزء من الصفقات العمومية بما يتضمنه قانون الصفقات العمومية حسب الشروط و الكيفيات المحددة.

ثانيا - ترقية المناولة : تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حيث تحظى بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني , حيث تساعد و تشجع الدولة القدرات الوطنية للمناولة كمايلي :

✓ إستبدال الواردات من السلع و الخدمات بالإنتاج الوطني .

✓ إدراج المصالح العمومية المتعاقدة لبند يلزم الشركاء المتعاقدين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية , ضمن عقود توفير الخدمات و الدراسات و متابعة و إنشاء التجهيزات العمومية .

✓ إدراج بند تفضيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات و الإستشارات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ثالثا - تطوير منظومة الإعلام الإقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

✓ وضع نظام معلوماتي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يشكل على وجه الخصوص أداة للإستشراف والمساعدة على إتخاذ القرار .

✓ على الهيئات و الإدارات -الديوان الوطني للإحصاء , المركز الوطني للسجل التجاري , الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية , الإدارة الجبائية ,- تزويد منظومة الإعلام الإقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمختلف المعلومات المحينة .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن أن نقول على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم يتم تحديد مفهوم لها وذلك يرجع لتنوع التشريعات و القوانين لكل دولة , لكن يبقى الدور الذي تلعبه على الساحة الاقتصادية أثبتت على فعاليتها في تحقيق النمو الإقتصادي في الكثير من الدول , و الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة لدعم هذه المؤسسات من خلال التشريعات التي تصدرها آخرها القانون التوجيهي 2017 .

وتطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتسيير الإستراتيجي في ممارستها و التصورات التي إعتمدها جعلت الخبراء يعترفون لها بالأداء و المردودية و على الجزائر دعم الممارسات الإستراتيجية في الأوساط التسييرية في هذه المؤسسات يعتبر ضرورة لمواجهة التحديات لتحريك أسرع لعجلة التنمية التي طالما سعت إليها من خلال هذه المؤسسات في الساحة الاقتصادية الحالية .

وقد أثبتت هذه المؤسسات جدارتها في الجزائر كغيرها من الدول على الرغم من هيمنة المؤسسات الكبيرة إذ إستطاعت فرض مكانة مهمة نظرا لما حققته من نجاح على الساحة الاقتصادية من توفير مناصب للشغل و مساهمتها في القيمة المضافة للدولة لكن بالتكيف الإستراتيجي جعلها تضمن مكانتها . بإعتبارها المحرك الفعال لدفع العجلة الاقتصادية وهذا يظهر جليا من خلال دراستنا في هذا الفصل و تطور عددها من سنة إلى أخرى و بالتحديد من سنة 2002 إلى سنة 2016 .

وتسعى الدول الجزائرية جاهدة بالنهوض بهذه المؤسسات و ذلك من خلال البرامج التي تسعى إلى تحقيقها من خلال المخططات التنموية و الهيئات الداعمة لها لمساعدة الشباب و خريجي الجامعات .

الفصل الثالث : واقع التسيير الإستراتيجي

في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية المقدمة في الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للموضوع وذلك من خلال إسقاط ما سبق على واقع التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي ، وذلك بالإتصال بالجهات المعنية سواء كانت مديرية الصناعة لجمع المعلومات و كذلك التوجه إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الولاية , و سنحاول تحليل هذه المعلومات للتوصل إلى نتائج بإستعمال أدوات مساعدة للتحليل و ذلك بجمع للبيانات و إتباع أساليب معينة للتحليل و يكون ذلك بعد إختيار العينة ثم تحليل بيانات الدراسة , و لتحقيق ما سبق قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول : إطار عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستمارة

المبحث الأول : إطار عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي

تحتل ولاية الوادي مكانة هامة في الإقتصاد الجزائري نظرا للدور الهام الذي تلعبه و خاصة في هذه السنوات الأخيرة , وينحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولاية و قبل دراسة هذه المؤسسات علينا التطرق إلى التعريف بالولاية و من ثم دراسة عامة للنشاط الإقتصادي السائد في الولاية , ثم نتطرق إلى دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول : التعريف بولاية الوادي

سنوضح من خلال هذا المطلب التعريف بولاية الوادي ثم نظرة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء تطورها وتوزيعها في بلديات الولاية كذلك مدى مساهمتها في التشغيل .

الفرع الأول : الموقع و المساحة

تقع ولاية الوادي في الجنوب الشرقي للجزائر , تحدها شمالا ولاية خنشلة و من الشمال الشرقي و الغربي تبسة وبسكرة على الترتيب , أما جنوبا و غربا ورقلة و كذلك الجلفة من الغرب , أما شرقا الجمهورية التونسية .

إنبثقت عند التقسيم الإداري سنة 1984م و تتربع على مساحة تقدر بحوالي 44586.80 كلم² أي بنسبة

1.87 % من مساحة التراب الوطني .

وتتميز بوجود إقليمين⁽¹⁾:

✓ إقليم وادي سوف : يتواجد على طول العرق الشرقي الكبير من الصحراء المنخفضة عند نقطة إلتقاء الطريقين الوطنيين رقم 16 و 48.

✓ إقليم وادي ريغ : متواجد في الجهة الغربية على خط بسكرة تقرت الذي يمر على دائرتي المغير و جامعة.

وبلغ عدد سكانها حوالي 791000 نسمة في نهاية سنة 2015 .

(1)-ولاية الوادي : تقديم ولاية الوادي ، متاح في : Wilayaeloued.com ، تاريخ الزيارة : 01-04-2017 .

الفرع الثاني : الأنشطة الاقتصادية

هناك تنوع في الأنشطة الاقتصادية في الولاية أهمها القطاع الفلاحي و الخدمات و , و الجدول التالي يوضح بعض المنتجات (1):

الجدول رقم (III - 1) : أهم المنتجات الفلاحية بولاية الوادي

المنتج	الإنتاج بالقنطار	المساحة بالهكتار
زراعة النخيل	2.312.000	3.464.400
زراعة البطاطا	10.890.000	33.000
زراعة التبغ	33.000	1.435
تربية المواشي	1.136.000 رأس بمختلف أنواعها	

المصدر : مديرية الصناعة و المناجم لولاية الوادي

أما الأنشطة الأخرى كالتجارة , السياحة , الصناعات التقليدية تعتبر من الأنشطة الأساسية و ذلك من خلال ما تساهم به في الإقتصاد من ناحية التجارة و حيويتها داخل التراب الوطني و خارجه بعد الإنفتاح على الأسواق الخارجية وكذلك المنشآت الجديدة التي تخدم قطاع السياحة و التي نذكر من أهمها مركب الغزال الذهبي بما يتميز به من واصفات عالمية بما يساعد في زيادة حركة هذا القطاع و هذه الأخيرة بدورها تحرك عجلة الصناعات التقليدية .

المطلب الثاني : مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي

سنحاول في هذا تقديم تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكيفية توزيعها عبر البلديات و مدى مساهمتها في التشغيل بالولاية .

(1) - ولاية الوادي : تقديم ولاية الوادي ، متاح في : Wilayaeloued.com ، تاريخ الزيارة : 2017-04-01 .

الفرع الأول : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية الوادي

سننتظر إلى تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب تعدادها في الولاية ثم حسب القطاع (عام و خاص) ثم إلى التطور حسب النشاط .

أولا : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نظرا لزيادة المشاريع المنشأة و الموسعة داخل الولاية إنعكس على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لخصنا في الجدول التالي تطور هذه المؤسسات ما بين سنة 2014 و سنة 2016 .

الجدول رقم (III - 2) : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما بين سنتي (2014 - 2016)

المؤسسات	2014/12/31	2015/12/31	2016/12/31
المجموع	6351	6096	6709

المصدر : مديرية الصناعة و المناجم لولاية الوادي

نلاحظ من الجدول أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولاية من سنة 2014 إلى 2015 كانت منخفضة بنسبة 4.18% أي بما يعادل 255 مؤسسة و حسب المصدر سبب الانخفاض يرجع إلى الشطب لبعض هذه المؤسسات و على الرغم من كانت في سنوات سابقة في حالة تزايد و ذلك عند رجوعنا إلى دراسات السابقة , ووصل عددها إلى 6709 مؤسسة في نهاية 2016 زادت حوالي 613 مؤسسة أي بنسبة زيادة 9.13% يمكننا القول أن هناك تزايد في عدد هذه المؤسسات في هذه السنة و بنسبة كبيرة نوعا ما و يمكننا إرجاع السبب لسياسة الدولة التشجيعية لإنشاء هذه المؤسسات للنهوض بالإقتصاد .

ثانيا : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاع

و في هذه الحالة يمكننا أن نوضح تطور هذه المؤسسات حسب القطاعين العام و الخاص و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (III - 3) : تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاع ما بين سنتي (2014 - 2016)

المؤسسات	2014	2015	2016
القطاع العام	4	4	4
القطاع الخاص	6347	6092	6705
المجموع	6351	6096	6709

المصدر : مديرية الصناعة و المناجم لولاية الوادي

ما يتضح من الجدول أعلاه تراجع و نمو للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نخص بالذكر القطاع الخاص بإعتبار هذه المؤسسات في القطاع العام لم يلاحظ أي تطور سواء كان بالسلب أو بالإيجاب و من خلال الإتصال بديرية الصناعة و المناجم و قد كان سؤالنا بالخصوص على نمو هذه المؤسسات في هذا القطاع كانت الإجابة أن هذا العدد و المتمثل في أربع (04) مؤسسات من سنة 2008 و بالتحديد في قطاع الخدمات , أما بالنسبة للقطاع الخاص فهو يمثل الأغلبية لهذه المؤسسات في الولاية و أي نسبة زيادة تطرأ فيها فتكون في القطاع الخاص , فالملاحظ من خلال الإحصائيات في الجدول أعلاه من 6347 مؤسسة في نهاية سنة 2014 إلى 6092 مؤسسة أي هناك إنخفاض ب 251 مؤسسة أما في السنة الموالية و حسب إحصائيات نهاية 2016 كان عددها 6705 مؤسسة أي بزيادة 613 مؤسسة .

ثالثا : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط :

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولاية بتعدد الأنشطة من بناء و أشغال عمومية و خدمات و تجارة و غيرها و سنوضح إحصائيات هذه المؤسسات حسب كل نشاط .

الجدول رقم (III - 4) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاط

النشاط	2015	%	2016	%
البناء و الأشغال العمومية	2569	41.14	2734	40.75
الصناعات المختلفة	277	4.71	334	4.99
خدمات	1032	17.73	1216	18.12
التجارة	736	12.06	849	12.65
كيمياء و بلاستيك	110	1.76	117	1.74
النقل و المواصلات	588	9.65	633	9.44
المناجم و المحاجر	31	0.5	37	0.55
قطاعات أخرى	753	12.45	789	11.76
المجموع	6096	100	6709	100

المصدر : مديرية الصناعة و المناجم لولاية الوادي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النشاط المهيمن هو البناء و الأشغال العمومية ونلاحظ فرق بين سنتي 2015 و 2016 بزيادة 165 مؤسسة و هذا النشاط يساهم بنسبة تفوق 40 % ، أما النشاط الثاني هو الخدمات ومقارنة مع سنة 2015 نجد تطور ب 184 مؤسسة مع العلم أنه يساهم بنسبة 18.12 % في 2016 و يليها النشاط التجاري يساهم بنسبة تفوق 12 % أي بزيادة 113 مؤسسة و يليها نشاطات القطاعات الأخرى (كالزراعة و المواشي أخرى). بزيادة عدد 36 مؤسسة و مساهمتها بنسبة 11.76 % من النشاطات الاجمالية ثم نشاط النقل و المواصلات بما يفوق 9 % و مقارنة مع السنة السابقة كان بزيادة عدد 45 مؤسسة و يليها نشاط الصناعات المختلفة (الصناعات الغذائية و الألبسة) يساهم بنسبة قريبة من 5 % ، و كان للصناعات المختلفة تطور ب 57 مؤسسة ، ثم نشاط في الكيمياء و البلاستيك بنسبة مساهمة 1.74 % و كان إنخفاض بسيط مقارنة بسنة 2015 ، أما بالنسبة للصناعات المختلفة (كالمحروقات و الحديد و الصلب و) بزيادة 57 مؤسسة و نلاحظ كذلك نسبة مساهمتها سنة 2016 بحوالي 5 % تقريبا ، أما أقل مساهمة يمثلها النشاط في المناجم و المحاجر بنسبة 0.5 % و عند مقارنتها بالسنة السابقة نجد زيادة 6 مؤسسات .

لكن عند ملاحظة تطور عدد المؤسسات من سنة 2015 إلى 2016 نجده في قطاع الخدمات حيث يمثل الزيادة الأكبر من بين كل النشاطات و التي بلغت 184 مؤسسة (فندقة , مرافق سياحية , الاتصالات ,) و يليها نشاط البناء و الأشغال العمومية .

الفرع الثاني : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التشغيل

يتضح مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي في خلق مناصب للعمل من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (III - 5) : مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	2015	2016
القطاع العام	366	366
القطاع الخاص	21724	22809
المجموع	22090	23175

المصدر : مديرية الصناعة و المناجم لولاية الوادي

نلاحظ من الجدول أن هذه المؤسسات تساهم بشكل كبير حيث كانت المساهمة ب 22090 عامل مقارنة مع السنة الموالية كانت مساهمتها بتشغيل 23175 عامل أي بنسبة زيادة 4.91 % , حيث المساهمة الكبيرة كانت من القطاع الخاص ففي سنة 2015 كانت المساهمة ب 21724 عامل مقارنة مع لسنة الموالية ب 22809 عامل حيث توزع هذا الإسهام على مختلف الأنشطة الاقتصادية كما يلي:

الجدول رقم (III - 6) : مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل حسب النشاط

النشاط	عدد العمال 2016	%
البناء و الأشغال العمومية	9959	42.97
الصناعات المختلفة	1091	4.71
خدمات	4095	17.67
التجارة	1749	7.55
كيمياء و بلاستيك	659	2.84
النقل و المواصلات	1279	5.52
المناجم و المحاجر	302	1.30
قطاعات أخرى	4041	17.44
المجموع	23175	100

المصدر : مديرية الصناعة و المناجم لولاية الوادي

الملاحظ من الجدول أعلاه أن النشاط الذي يستقطب أكبر عدد من العاملين هو قطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة كبيرة و التي تمثل 42.97 % بإعتبار هذا النشاط يستوعب الكثير من العمال , و يليه قطاع الخدمات بعدد عمال 1091 و يمثل نسبة 17.67 % ثم مساهمة القطاعات الأخرى بنسبة 17.44 % بمختلف أنشطتها ثم مساهمة النشاط التجاري ب 1749 عامل أي بنسبة 7.55 % , و يليها النشاطات الأخرى من نقل و مواصلات ونشاط المناجم و المحاجر . و النسب السابقة مقدمة من تقارير صادرة من مديرية الصناعة و المناجم و هي صادرة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) .

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

لقيام بدراسة ميدانية علينا الحصول على معلومات و بيانات لازمة بالإستعانة بالأدوات التي تم اعتماد عليها في جمع البيانات لدعم هذه الدراسة بعد تقديم لمحة عن مفهومها و طريقة تحليلها ثم تطرقنا إلى مجالات الدراسة و عينة المدروسة.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة

سنتناول في هذا المطلب أدوات جمع البيانات التي توظف لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه من خلال الدراسة الميدانية و أساليب تحليلها .

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

هذه المرحلة قائمة على التجميع الفعلي للبيانات و المعلومات الخاصة بالبحث بواسطة أداة جمع البيانات المختارة والتي يمكن من خلالها تسجيل ملاحظات أو إجراءات مقابلات أو جمعها بأداة الإستبيان و غيرهاإضافة إلى جمع البيانات و المعلومات من الدراسات السابقة (1) .

ونستطيع أن نقول أن الإختيار المناسب لأداة جمع البيانات ليس بالأمر السهل و بالنسبة لهذا العمل فقد تم إستخدام بعض الأدوات التي من خلالها كان جمع للبيانات و المعلومات .

وهناك نوعين لجمع البيانات و المعلومات (2) :

✓ مصادر أولية : (أصلية) : هي بيانات يقوم بها الباحث بنفسه .

(1) - مصطفى دمس "منهجية البحث العلمي في التربية و العلوم الإجتماعية" , دار المنهل , سنة 2008 , ص 26 .

(2) - وليد عبد الرحمان الفرا "تحليل بيانات الإستبيان" , إدارة البرامج و الشؤون الخارجية , سنة 2009 , ص 5 .

✓ مصادر ثانوية : و هي بيانات تم إعدادها مسبقا بمساعدة دراسات سابقة أو كتب أو مجلات , و من عيوبها عدم معرفة مصدرها الأصلي (مكان تجميعها).

وهناك عدة طرق للقيام بجمع البيانات و نذكر منها * طريقة الملاحظة (المشاهدة) * الإستبيان * اللقاء المباشر * عن طريق الهاتف * و في وقتنا الحالي البريد الإلكتروني أو عبر شبكة الإنترنت . وفي ظل هذه الدراسة لقد أعتمدنا بشكل أساسي على الإستبيان و لقد قمنا بإستعمال الملاحظة لعدد بسيط من المؤسسات .

أولا - الملاحظة (المشاهدة) : تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتسبة , كما تستخدم البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستبيان أو المقابلة أو الوثائق المستخدمة و السلات الإدارية أو الإحصائيات الرسمية والتقارير ⁽¹⁾.

وكان إستخدام هذه الأداة في بعض المؤسسات كتشخيص في الميدان للحصول على المعلومات التي لم نتحصل عليها في الإستبيان و ذلك بمراقبة و مشاهدة طريقة سير العمل و نشاط المعمال داخل هذه المؤسسات و كذلك بالنسبة لحجم العمال .

وبالنسبة لعملائنا هذا قمنا بملاحظة مؤسستين صغيرتين جدا , أحدهما نشاطها متمثل في بيع اللوازم المكتبية جملة وتجزئة فكان منا ملاحظة مراقبة حركة العمال داخل المؤسسة نظرا لنشاط هذه الأخيرة (حوالي 6 عمال) , أما نشاط الثانية في مجال الاتصالات و التي تتكون من (2 عمال) . و قد تم تسجيل هذه الملاحظات و إستخدامها في التحليل للبيانات .

ثانيا - الإحصائيات و التقارير : إعتدنا في دراستنا هذه على الإحصائيات و التقارير المقدمة مديرية الصناعة وبعض المعلومات و البيانات من وزارة الصناعة و المناجم و كذلك بعض التقارير عن بعض المؤسسات .

(1) - سامية عزيز , مرجع سابق , ص ص : 209-210 .

ثالثا - الإستبيان :

أ- **تعريف الإستبيان :** هو قائمة من الأسئلة تهدف لدراسة فئة معينة , و هو أكثر أدوات البحث شيوعا و هناك من يسميه الإستقصاء , الإستفتاء , إستطلاع الرأي (4).

ب- **عناصره :** و يتكون من عدة عناصر :

1- تحديد أهداف الإستبيان سواء كان من خلال دقته و أن لا يكون عام .

2- كتابة الإستبيان : و هناك أنماط شائعة للأسئلة - أسئلة نعم أو لا - أسئلة اختيارية - أسئلة تقييمية -

الأسئلة المجمعة - و هناك أسئلة مغلقة (التي إجابتها تكون بنعم أو لا) و أسئلة مفتوحة (وتكون فيها الإجابة مع إضافة الآراء الخاصة) و لقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على :

✓ أسئلة إختيارية : و نجدها في المحور الأول و المتعلقة بالنشاط الرئيسي و كذلك اسم المؤسسة .

✓ الأسئلة المغلقة : و نجدها في أغلب أسئلة الإستبيان و يمكن أن نقسمها إلى :

● أسئلة نعم أو لا و قد ترافقها أحيانا خيار إلى حد ما أو نوعا ما

● أسئلة متعددة الإجابات : و هي تتكون من عدة خيارات , إما أن تكون ذات إجابتين و على الجيب أن يختار

واحدة منها فقط مثلا في المحور الثاني السؤال الأول المتعلق بصنف المسير , أو أسئلة متعددة الخيارات و نجدها

في المحاور 1 و 2 و 3 .

✓ أسئلة مفتوحة : و هي التي تستدعي كتابة نص حر تتيح الأسئلة المفتوحة كذلك للباحثين الفرصة في الحصول

على أجوبة غير متوقعة و هذا نجده في المحور الرابع السؤال الأخير (رقم 10) .

وقد تم توزيعه على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي , و حاولنا الإلمام بمحتوى الدراسة النظرية

ولإنجازها مررنا بمايلي (2):

(1) - وليد عبد الرحمان الفراء , مرجع سابق , ص 5-6 .

(2) - سلطاني محمد رشدي , مرجع سابق (بتصرف) , ص 114 .

1- مرحلة الإعداد : بداية قمنا بإعداد الإستبيان بترتيب متسلسل و حاولنا من خلالها التطرق لمحتوى الجانب النظري في إطار سهل و خال من التعقيد و قد إلتزمنا بشروط الإستبيان و المتمثلة في:

✓ تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان .

✓ كتابة الأسئلة لكل المحاور في مجموعة منفصلة عن المحاور الأخرى (إختصار أسئلة الإستبيان , إستخدام لغة بسيطة , تجنب طرح الأسئلة البسيطة ,).

وإعتمدنا في إعداد بعض الأسئلة أيضا على الدراسات السابقة .

2- مرحلة المصادقة : بعد الإعداد للإستبيان وفقا للمعايير السابقة كان علينا عرضها على أساتذة مختصين (الأستاذ المشرف و أستاذ من جامعة محمد خيضر ببسكرة و 3 أساتذة من جامعة حمة لخضر بالوادي) للمصادقة عليها , وبعد تقديم ملاحظات كان منا أخذها بعين الإعتبار و إعتمدناها في التصحيح سواء من خلال المضمون أو المنهجية وقد تضمن الشكل النهائي للإستبيان بعد التصحيح المحاور التالية :

✓ المحور 1 : معلومات خاصة بالمؤسسة (5 أسئلة) .

✓ المحور 2 : مسير المؤسسة (3 أسئلة)

✓ المحور 3 : مفهوم و ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسة (26 سؤال)

✓ المحور 4 : العوامل المؤثرة على ممارسة التسيير الإستراتيجي للمؤسسة (10 أسئلة) .

الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة

وهي تلك العمليات المستخدمة من الباحث بغرض تحليل الظواهر المتشابكة و المعقدة و التي تتعدد أسبابها ونتائجها و الذي يشمل كافة النشاطات و الإجراءات التي تمت خلال عملية التحليل⁽¹⁾.

(1) — محمد جمال محمد شاكر محمد إبراهيم , "مقترح لتطويع النماذج الإحصائية للإستخدام في التحليل الإستراتيجي للبيانات النوعية " , مكتبة الشارقة , ط 1 , سنة 2016 , ص

وعند الإنتهاء من جمع البيانات فنحتاج لتحليل البيانات إستخدام بعض الأساليب الكمية في تحليلها و معالجتها بطريقة منهجية و ذلك للتحصل على نتيجة تساعدنا لتحليل هذه الدراسة و كان ذلك بالإستعانة ببرنامج SPSS(*) والذي و الذي بدوره يساعد على تجميع و تنظيم البيانات المتحصل عليها بعد تجميع المعلومات و يظهر ذلك من خلال أساليب التحليل المستخدمة في معالجة البيانات⁽¹⁾

1- النسب المئوية : تعتبر هذه الأداة من أبسط أدوات التحليل، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة في تحليل كافة أسئلة الاستبيان، ويتم حساب النسبة المئوية من خلال قسمة تكرار المتغير المقصود على مجموع التكرارات الكلية لجميع المتغيرات .

2- المتوال : يعرف المتوال على أنه القيمة السائدة وهي الأكثر شيوعا بين قيم السلسلة الإحصائية , أي التي لها أكبر تكرار ففي البيانات غير المبوبة يكون المتوال هو القيمة المتكررة أكثر من غيرها في السلسلة الإحصائية، وقد اعتمدنا على هذه الأداة في التحليل إلى جانب النسب المئوية .

3- الأسلوب الكيفي: يلعب الجانب النظري من الدراسة دورا هاما في هذا الأسلوب، و يظهر هذا الأسلوب جليا من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة و عينة البحث

و قبل التطرق إلى عينة البحث سنسلط الضوء على مجالات الدراسة الميدانية

الفرع الأول : مجالات الدراسة

لتحديد مجال الدراسة علينا إلقاء الضوء على كل من المكان و الزمان للمجتمع المراد دراسته و مدى تأثير العنصر البشري الذي من خلاهم تم الإتصال مع المؤسسة و ذلك بالإجابة على التساؤلات التي تم طرحها عن طريق أحد الوسائل المذكورة سابقا .

(*) - برنامج SPSS : الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968 يعتبر البرنامج من أكثر البرامج استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع . يستخدم اليوم بكثرة من قبل الباحثين في مجال التسويق والمال والحكومة والتربية و يستخدم أيضا لتحليل الاستبيانات وفي إدارة المعلومات وتوثيق المعلومات.

(1) - شوراب محمد , مرجع سابق , ص 107 .

وحاولنا في فترة زمنية معينة و المتمثلة المنتصف الأخير من شهر مارس و شهر أفريل الإتصال بمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي بالتحديد و ذلك لأسباب عديدة أهمها سهولة التنقل و الإتصال بالمجتمع المعني , سهولة المعاملات مع الإدارة ,

الفرع الثاني: عينة الدراسة

يصعب علينا نحن كباحثين الدراسة الميدانية لكل المجتمع و و ذلك لضخامة حجمها فيتم اللجوء إلى أسلوب العينة ولهذا نلجأ إلى تمثيل المجتمع بعينة تحمل نفس الخصائص و ذلك للحصول على نتائج واقعية (1) .

أولا - العينة : هي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي و يجب أن تكون ممثلة له و تحمل نفس خصائصه .

ثانيا - المجتمع العينة : هي إختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي و التي تمثل خصائصه و تقوم على أسلوب علمي ودقة كبيرة و تبعا لدراستنا قمنا بإختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي كمجال للدراسة الميدانية بالإستعانة بمديرية الصناعة و هذا نظرا للحجم الكبير التي تمثله هذه المؤسسات في الولاية فقد تم الاعتماد على أخذ عينة منها و حاولنا الإلمام و التنوع لمختلف الأنشطة بالرغم من محدودية الوقت و الذي لعب دورا مهما وبعد إطلاعنا على الإحصائيات لهذه المؤسسات تم تحديد 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تم تصنيفها وفق معايير التعريف الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومن بين 50 مؤسسة لم توافق سوى 40 منها على التعامل معنا ، وذلك لعدة أسباب منها (2):

✓ تخوف المستجوبين من الاستبيان، واعتبار المعلومات سرية في المؤسسة.

✓ ضيق الوقت ، إذ أن أغلب مديري أو المكلفين لهذه المؤسسات واجهنا معهم صعوبة في المقابلة، لعدم الثقة في الباحث وكذلك لإنشغالهم .

ولهذا إعتمدنا على 40 مؤسسة صغيرة و متوسطة بولاية الوادي

(1) - عبد الله عمر زين الكاف "تطابق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع إستخدام برنامج spss" , مكتبة القانون و الاقتصاد , الرياض , ط 1 , سنة 2014 , ص 21.

(2) - شوراب محمد , مرجع سابق (بتصرف) , ص 108 .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستثمار

لقد تناولنا في هذا المبحث تحليل للمعلومات المتواجدة في الإستثمار الموزع على عينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي و لقد قسمناه إلى أربع مطالب , حيث الثلاث المطالب الأولى عرض و تحليل أسئلة الإستثمار , أما المطالب الأخير حاولنا تسليط الضوء على الواقع و الآفاق للتسيير الإستراتيجي لهذه المؤسسات .

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة

يتضمن هذا المطلب فرعين أولها تناول معلومات حول المؤسسة من نشاط و شكلها القانوني و غيرها أما في الفرع الثاني كان منا إلا دراسة مسير المؤسسة .

الفرع الأول : معلومات خاصة بالمؤسسة

يتكون هذا الجزء من خمس (5) أسئلة حاولنا من خلالها

أولا : النشاط الرئيسي للمؤسسة

قسمنا المؤسسات هنا إلى :

* صناعية رقم 1 * تجارية رقم 2 * فلاحية رقم 3 * خدماتية رقم 4 *

الجدول رقم (III - 7) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1 الشكل رقم (III - 1)



الإجابة	التكرار	النسبة
صناعية	24	60
تجارية	7	17.5
فلاحية	4	10
خدمات	5	12.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطلبات

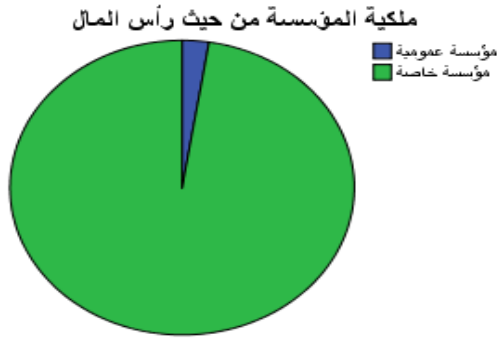
المصدر : من إعداد الطلبات

من خلال الجدول السابق و كذلك الدائرة النسبية نلاحظ أن ما يمثل 60 % من المؤسسات التي أجابت للإستبيان من قطاع الصناعة و يليها النشاط التجاري بنسبة 17.5 ثم الخدماتي و يليها الفلاحي , و هذا لا يمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية لكن يرجع لعدم الإستجابة لباقي المؤسسات .

ثانيا : ملكية المؤسسة من حيث رأس المال

الجدول رقم (III - 8) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 2

الشكل رقم (III - 2)



النسبة	التكرار	الإجابة
2.5	1	عمومية
97.5	39	خاصة
0	0	مختلطة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

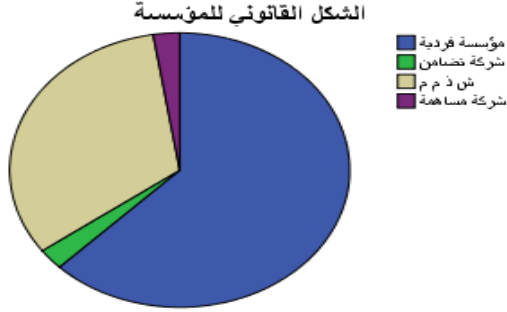
المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ من تحليل الجدول و كذلك ما توضحه الدائرة النسبية أن المؤسسات الخاصة تمثل الأغلبية من هذه المؤسسات بما يمثل نسبة 97.5% من الإجمالي و هذه نسبة كبيرة جدا وما يؤكد الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الصناعة في حين يقابلها نسبة 2.5% من تمثيل القطاع العمومي و هي نسبة صغيرة جدا تكاد تنعدم .

ثالثا : الشكل القانوني للمؤسسة

الجدول رقم (III - 9) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 3

الشكل رقم (III - 3)



النسبة	التكرار	الإجابة
62.5	25	مؤسسة فردية
2.5	1	شركة تضامن
32.5	13	ش د م م
2.5	1	شركة مساهمة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

ومن خلال الجدول السابق أي ما يمثل نسبة 62.5% مؤسسات فردية و تليها الشركات ذات المسؤولية المحدودة بنسبة 32.5% و ما يعادل 2.5% لكل من شركات التضامن و شركات المساهمة , و يمكن إرجاع إلى سيطرة المؤسسات الفردية لسهولة إدارتها من المالك نفسه و سهولة إتخاذ القرارات فيها , و كذلك يمكن أن نقول عن

الشركات ذات المسؤولية المحدودة تمثل نسبة جيدة و هذا يرجع إلى يوجد فيها من الشبه مع المؤسسات الفردية في بعض النقاط و كذلك لمروريتها و سهولة التعامل فيها .

رابعا: صنف المؤسسة

ولقد إعتمدنا التصنيف وفقا للقانون الجزائري الذي نص عليه القانون التوجيهي السابق و كذلك الجديد في 2017 والذي صنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمايلي :

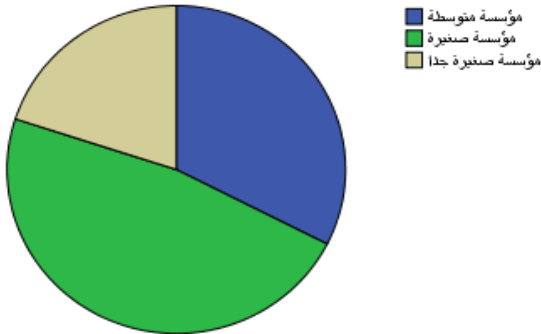
✓ المؤسسات المتوسطة من 50 عامل إلى 250 عامل

✓ المؤسسات الصغيرة من 10 عمال إلى 49 عامل

✓ المؤسسات الصغيرة جدا من 1 عامل إلى 9 عمال

الجدول رقم (III - 10) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 4

الشكل رقم (III - 4)
صنف المؤسسة



النسبة	التكرار	الإجابة
32.5	13	مؤسسة متوسطة
47.5	19	مؤسسة صغيرة
20	8	مؤسسة صغيرة جدا
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

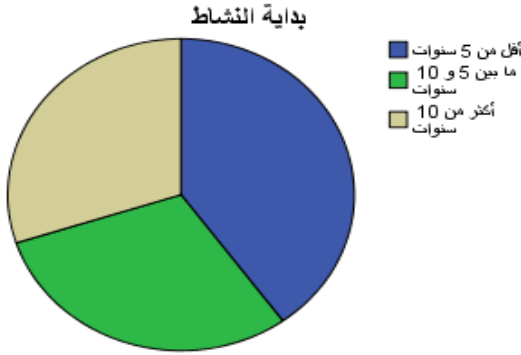
المصدر : من إعداد الطالبات

ومن خلال قراءة البيانات على كل من الجدول و كذلك من خلال الدائرة النسبة أن النسبة التي تمثل الأغلبية هي المؤسسات الصغيرة ب 47.5 % و تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 32.5 % أما النسبة المتبقية و التي تمثل 20 % و هي المؤسسات الصغيرة جدا .

خامسا : بداية النشاط

الجدول رقم (III - 11) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 5

الشكل رقم (III - 5)



المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال البيانات أعلاه نجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي أنشئت حديثا أي بدأت نشاطها في السنوات الخمس الأخيرة مثلت 40 % و المؤسسات التي بدأت نشاطها من 5 و 10 سنوات و كذلك مساره أكثر من 10 سنوات بنسبة 30 % ، و من هنا نستطيع أن نقول هناك أن المستثمرين إنجذاب إلى هذه المؤسسات استجابة لتشجيع الدولة والاهتمام بها و ما يؤكد ذلك تحديثها للتشريعات القانونية بما يواكب التطورات .

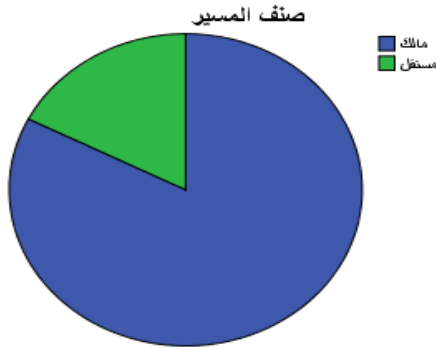
الفرع الثاني : معلومات خاصة بالمسير

و يتكون هذا الجزء من ثلاث (3) أسئلة حول مسير المؤسسة

أولا : صنف المسير

الجدول رقم (III - 12) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1

الشكل رقم (III - 6)



المصدر : من إعداد الطالبات

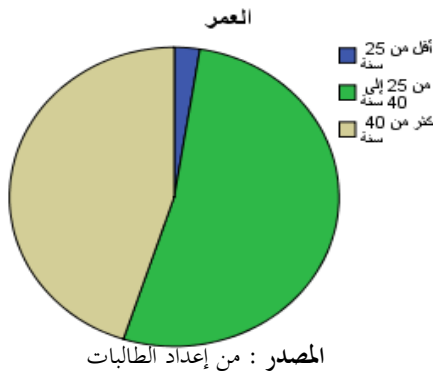
المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ من قراءتنا لبيانات الجدول و الشكل المرفق أن نسبة المسير المالك تمثل الأغلبية ب 82.5 % و هذا يفسره الإجابة على السؤال رقم 3 في الفرع الأول أن المؤسسات الفردية تمثل النسبة الأغلب و هذا يرجع للميول إلى الإدارة الشخصية لهذه المؤسسات يمكن أن نرجعه لعدم الثقة في تسليم المعاملات التسييرية لطرف آخر و مقابله نسبة 17.5 % مسير مستقل و تعتبر نسبة منخفضة نوعا ما .

ثانيا : العمر

الجدول رقم (III - 13) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 2

الشكل رقم (III - 7)



النسبة	التكرار	الإجابة
2.5	1	أقل من 25 سنة
52.5	21	من 25 إلى 40 سنة
45	18	أكثر من 40 سنة
100	40	المجموع

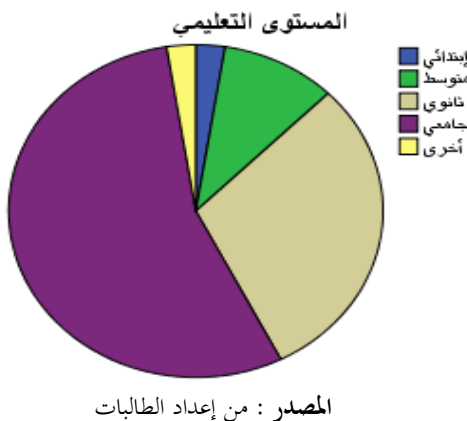
المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ من خلال الجدول و كذلك الشكل أن الفئة العمرية من 25 إلى 40 و التي تمثل فئة الشباب هي الأغلب وتليه الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة بنسبة 45% , أما النسبة 2.5% تمثل الفئة العمرية الأقل من 25 سنة و هي نسبة منخفضة جدا .

ثالثا : المستوى التعليمي

الجدول رقم (III - 14) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 3

الشكل رقم (III - 8)



النسبة	التكرار	الإجابة
2.5	1	إبتدائي
10	4	متوسط
30	12	ثانوي
55	22	جامعي
2.5	1	أخرى
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال الجدول و الشكل المرفق نلاحظ أن المستوى التعليمي الجامعي يمثل الأغلب بنسبة كبيرة قدرت ب 55% وكذلك مستوى التعليم الثانوي النسبة المئوية و قدرت ب 30% وهذا يعكس أن مسيرو المؤسسات يمثلون إطارا وذلك بتزايد الوعي بمدى أهمية التعليم و البحث العلمي و كذلك يرجع إلى تشجيع الدولة لهؤلاء الخريجين من خلال التسهيلات المقدمة , أما التعليم المتوسط و الابتدائي و كذلك للفئة غير المتعلمة فهي تمثل على الترتيب 10% و 2.5% تعتبر منخفضة جدا .

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج الخاصة بمفهوم و ممارسة التسيير الإستراتيجي

ينقسم هذا الجزء إلى 26 سؤالا يتضمن مدى ممارسة التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفرع الأول : فكرة عن مفهوم التسيير الإستراتيجي

الجدول رقم (III - 15) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 1

الشكل رقم (III - 9)



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	36	90
لا	4	10
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

إن نسبة ما يعتقدون بوجود التسيير الإستراتيجي 90% أما النسبة الباقية و التي تمثل 10% لا يعتقدون بوجود هذا المفهوم و بالتالي لم يجيبوا على الأسئلة إلى غاية 7 أي (من 2 إلى 6) و قد فسرنا هذه الإجابة السلبية عدم معرفتهم لهذا المفهوم .

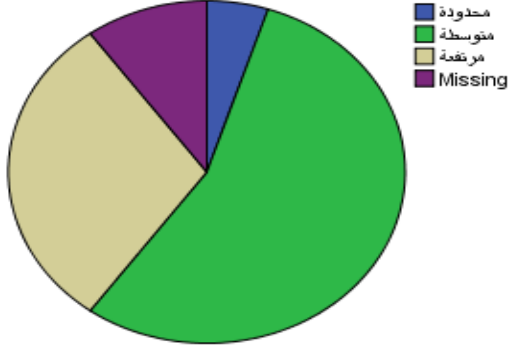
ملاحظة : من السؤال 2 إلى السؤال 6 نعتمد على 36 مؤسسة باعتبارهم أجابوا ب (نعم)

الفرع الثاني : معرفة عناصر عملية التسيير الاستراتيجي

الجدول رقم (III - 16) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 2

الإجابة	التكرار	النسبة
محدودة	2	5.6
متوسطة	22	61.1
مرتفعة	12	33.3
المجموع	36	100

الشكل رقم (III - 10)
درجة معرفتكم بعناصر عملية التسيير الاستراتيجي



المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

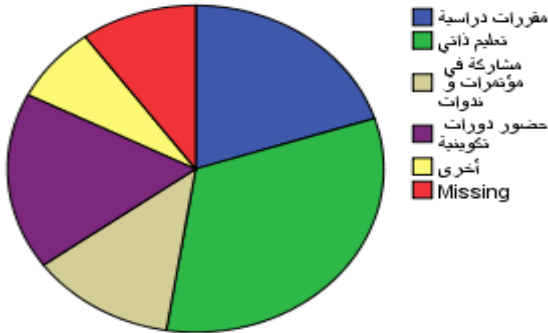
نعتمد في تحليلنا في هذا السؤال حسب ما ذكرنا سابقا على مجموع الإجابات ب (نعم) حيث كان أغلبهم كانت معرفتهم بعملية التسيير الإستراتيجي متوسطة و ذلك بنسبة 66.1% و تليها أجابوا بمعرفتهم الكبيرة بهذه العملية مما يعكس على السؤال الذي يمثل المستوى التعليمي للمسير باعتبار أغلبهم خرجي الجامعات , أما نسبة ضئيلة أكدت بمعرفتهم المحدودة التي مثلت 5.6% مما يؤكد لنا مدى صحة السؤال الذي يسبق المتعلق بمدى تعرفهم على مفهوم التسيير الإستراتيجي .

الفرع الثالث : مصادر عملية التسيير الإستراتيجي

الجدول رقم (III - 17) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 3

الإجابة	التكرار	النسبة
مقررات دراسية	8	22.2
تعليم ذاتي	13	36.1
مشاركة في مؤتمرات و ندوات	5	13.9
حضور دورات تكوينية	7	19.4
أخرى	3	8.3
المجموع	36	100

الشكل رقم (III - 11)
مصادر معرفتكم بعملية التسيير الإستراتيجي



المصدر : من إعداد الطالبات

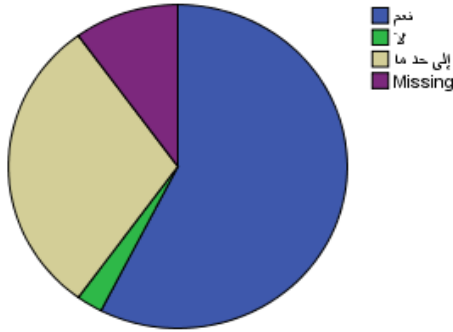
المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال الإجابات نلاحظ أن الأغلبية يعتمدون على التعليم الذاتي بنسبة 36.1 % و كان تفسير ذلك بعمليات البحث الذي يقوم بها المسير من خلال العديد من الطرق الحديثة للحصول على المعلومة , أما النسبة المئوية فكانت للمقررات الدراسية بنسبة 22.2 % طبعاً و نفسه كما ذكرنا سابقاً لمشاركة التعليم العالي و البحث العلمي في التسيير وكذلك الحضور للندوات التكوينية يمثل نسبة 19.4 % و هي نسبة نوعاً ما مقبولة باعتبار ما تمثله هذه الندوات من أهمية و دعم للعملية التسييرية و تليها المشاركة في المؤتمرات و الندوات و مصادر أخرى .

الفرع الرابع : فوائد تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسة

الجدول رقم (III - 18) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 4 الشكل رقم (III - 12)

لديكم معرفة بفوائد تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

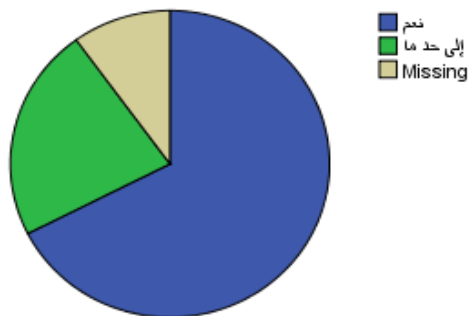
نلاحظ من خلال الإجابات أن النسبة التي تمثل مدى المعرفة بفوائد تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي 63.9% و هذا ما يدعم السؤال الأول أعلاه من نفس المطلب و تليه أجابو بمعرفهم المتوسطة للفوائد التي تنتج عنه أما النسبة الضعيفة جداً كانت للإجابة السلبية (لا) ب 2.8% .

الفرع الخامس : ضرورة ممارسة التسيير الإستراتيجي في مؤسساتكم

الجدول رقم (III - 19) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 5

الشكل رقم (III - 13)

تعتبرون ممارسة التسيير الإستراتيجي في مؤسساتكم أمراً ضرورياً



المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

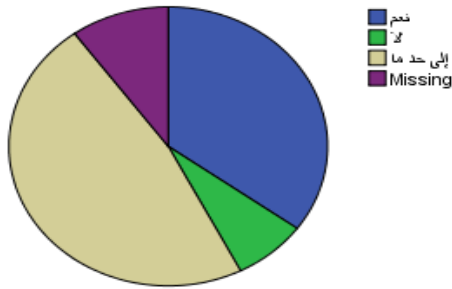
يظهر لنا من خلال الإجابات و الدائرة النسبية أن ما نسبته 75 % كانت إجاباتهم بمدى ضرورة ممارسة التسيير الإستراتيجي في العملية التسييرية و النسبة الباقية كانت إجاباتهم ب (إلى حد ما) بمعنى أن عملية التسيير الإستراتيجي لا تعتمد عليه المؤسسة إعتقادا مطلقا , أما لا يوجد تمثيل للإجابة السلبية .

الفرع السادس : ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسة بطريقة علمية و منظمة

الجدول رقم (III - 20) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 6

الشكل رقم (III - 14)

يمارس التسيير الإستراتيجي في مؤسستكم بطريقة علمية و منظمة



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	38.9
لا	3	8.3
إلى حد ما	19	52.8
المجموع	36	100

المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

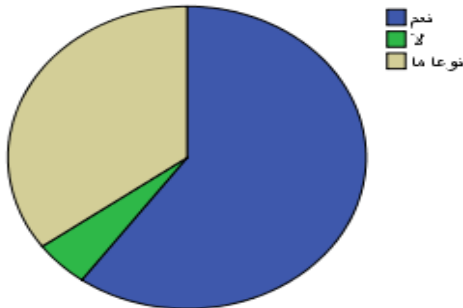
نلاحظ من الجدول أعلاه أن عملية التسيير الإستراتيجي تمارس في هذه المؤسسات إلى حد ما تعتبر منظمة و علمية باعتبار هذه الإجابة مثلت الأغلبية بنسبة 52.8 % و يليها كانت ما نسبته 38.9 % تطبقه بطريقة منظمة وعلمية , أما نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة مع سابقتها 8.3 % يمارسون التسيير الإستراتيجي لكن بطريقة غير منظمة وليست علمية .

الفرع السابع : رؤية صورة المؤسسة

الجدول رقم (III - 21) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 7

الشكل رقم (III - 15)

ترون صورة مؤسستكم بعد 05 سنوات



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	60
لا	2	5
إلى حد ما	14	35
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ من خلال الإجابات و الشكل أعلاه أن ما نسبته 60% يرون صورة مؤسستهم بعد 5 سنوات و ما نسبة 35 % كانت رؤيتهم غير واضحة , و النسبة الباقية كانت غير واضحة تماما بنسبة 5 % .

الفرع الثامن : صياغة المؤسسة للرسالة

الجدول رقم (III - 22) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 8



المصدر : من إعداد الطالبات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	47.5
لا	4	10
إلى حد ما	17	42.5
المجموع	40	100

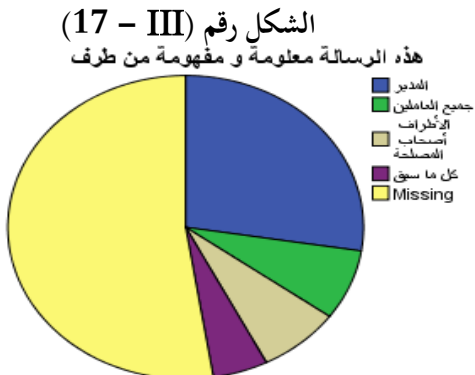
المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ أن الأغلبية التي كانت إجابتها ب (نعم) 47.5 % أي كان منهم صياغة الرسالة لمؤسستهم , أما النسبة المئوية كانت تصوغ الرسالة لكن لا تقوم بتطبيقها كما هي و تعتبر نوعا ما نسبة مقاربة لما قبلها 42.5 % , أما نسبة 10 % لا يقومون بذلك و من خلال الإجابات وجدنا هذه النسبة الأخيرة مثلتها أغلبية المؤسسات الصغيرة جدا .

الفرع التاسع: إذا كانت الإجابة (نعم) , الرسالة معلومة و مفهومة

بالنسبة لهذا السؤال مرتبط بالسؤال السابق و بالتحديد الإجابة ب (نعم) و كان ما نسبته 47.5 % و تمثل 19 مؤسسة و هو المرجع الذي سنعتمد عليه في الإجابة على هذا السؤال .

الجدول رقم (III - 23) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 9



المصدر : من إعداد الطالبات

الإجابة	التكرار	النسبة
المدير	11	57.9
جميع العاملين	3	15.8
الأطراف أصحاب المصلحة	3	15.8
كل ما سبق	2	10.5
المجموع	19	100

المصدر : من إعداد الطالبات

عند صياغة الرسالة نلاحظ من الجدول أعلاه أن المدير هو فقط من يعلم برسالة المؤسسة بنسبة 57.9 % و هي نسبة كبيرة و يمكن أن نقول أنها تعكس سلبا على العملية التسييرية في النظام الاقتصادي الحالي بإعتبار أن ما نسبته 15.8 % تمثل معرفة الرسالة من جميع العاملين و كذلك أصحاب المصلحة , و لكن يمكن تفسيره من ناحية أخرى يرجع إلى نشاط المؤسسة بحد ذاتها , أما النسبة الأقل فكانت لكل ما سبق ب 10.5 % .

الفرع العاشر : صياغة أهداف المؤسسة

الجدول رقم (III - 24) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 10



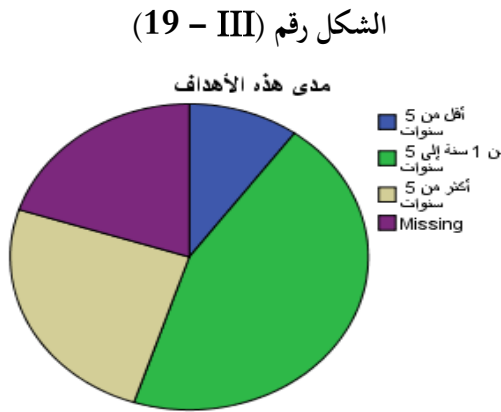
المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

ما توضحه النتائج في الجدول و الشكل كذلك ما نسبته 80 % يقوم بصياغة و تحديد أهدافه و هي نسبة مرتفعة جدا مقارنة مع ما يمثلته 15 % أجاب بتحديد الأهداف ليس على الدوام , أما نسبة 5 % فهو لا يحدد أهدافه .

الفرع الحادي عشر : إذا كانت الإجابة (نعم) , مدى هذه الأهداف

الجدول رقم (III - 25) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 11



المصدر : من إعداد الطالبات

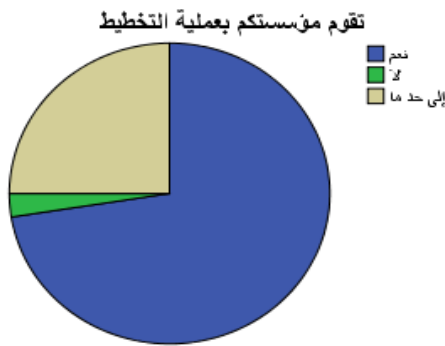
المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه سواء من الجدول و كذلك من الدائرة النسبية أن المؤسسة تهتم بصياغة الأهداف المتوسطة الأجل بنسبة 56.3 % و الطويلة الأجل و بنسبة 31.2 % , أما الأهداف القصيرة الأجل كانت تتمثل 12.5 % .

الفرع الثاني عشر : قيام المؤسسة بعملية التخطيط

الجدول رقم (III - 26) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 12

الشكل رقم (III - 20)



الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	72.5
لا	1	2.5
إلى حد ما	10	25
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

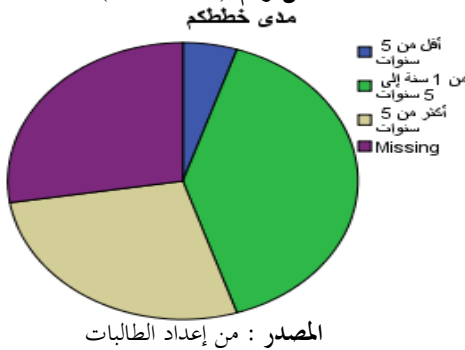
المصدر : من إعداد الطالبات

توضح لنا البيانات السابقة أن ما نسبته 72.5 % يقوم بعملية التخطيط أما هناك البعض منها يقوم بالتخطيط ولكن ليس لكل العملية التسييرية بنسبة 25 % و يمكن أن نفسره بعدم الاهتمام أ عدم المعرفة بمدى أهمية هذه الخطط وما يمثل 2.5 % لا يهتم بعملية التخطيط و تعتبر نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع قبلها .

ملاحظة : في حالة عدم الإجابة ب (نعم) تستمر الإجابة من السؤال 16 و لهذا سيكون الإعتماد على 29 مؤسسة فقط الفرع الثالث عشر : إذا كانت الإجابة (نعم) , مدى خططكم

الجدول رقم (III - 27) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 13

الشكل رقم (III - 21)



الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	2	6.9
من سنة إلى 5 سنوات	16	55.2
أكثر من 5 سنوات	11	37.9
المجموع	29	100

المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

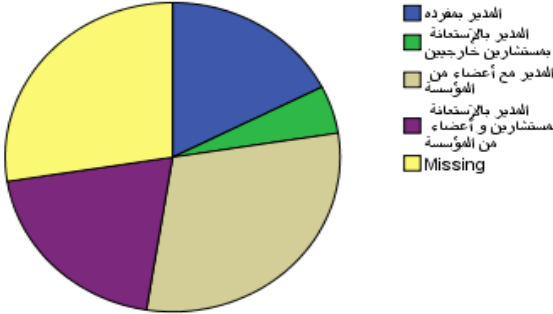
يتضح لنا من البيانات السابقة أن الخطط المتوسطة الأجل كانت لها الحصة الأولى من التمثيل بما يعادل 55.2 % وتليها نسبة الخطط الطويلة الأجل بنسبة 37.9 % و يبقى الاهتمام بالخطط القصيرة المدى دائما النسبة المنخفضة من الاهتمام و يمكن أن نفسره نحن في هذه الحالة أن هذه المؤسسات لا تهتم بالربح السريع أكثر من البقاء و الإستمرارية

الفرع الرابع عشر : عملية التخطيط في المؤسسة

الجدول رقم (III - 28) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 14

الشكل رقم (III - 22)

يقوم بعملية التخطيط في مؤسستكم



المصدر : من إعداد الطالبات

الإجابة	التكرار	النسبة
المدير بمفرده	7	24.1
المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين	2	6.9
المدير مع أعضاء من المؤسسة	12	41.4
المدير بالاستعانة بمستشارين و أعضاء من المؤسسة	8	27.6
المجموع	29	100

المصدر : من إعداد الطالبات

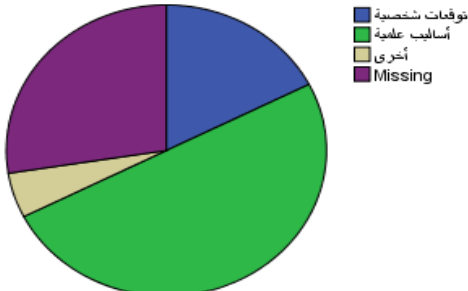
من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن ما نسبة 41.4 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بعملية التخطيط من طرف المدير مع أعضاء من المؤسسة و هذا ما يفسر مدى المرونة في إتخاذ القرار , و النسبة المئوية كانت 27.6 % عملية التخطيط من طرف المدير مستعينا بمستشارين و أعضاء من المؤسسة و هذا ما يفتح للمؤسسة آفاق أكثر , و ما يمثل 24.1 % يقوم بها المدير بمفرده و هذا يرجع لأغلبية المؤسسات الناشطة ذات الملكية الفردية و ميولهم للتسيير الفردي , أما أقل نسبة ممثلة بالقيام بهذه العملية من طرف المدير مستعينا بالمستشارين الخارجيين .

الفرع الخامس عشر : عملية التخطيط في المؤسسة

الجدول رقم (III - 28) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 15

الشكل رقم (III - 23)

تتم عملية التخطيط في المؤسسة من خلال



المصدر : من إعداد الطالبات

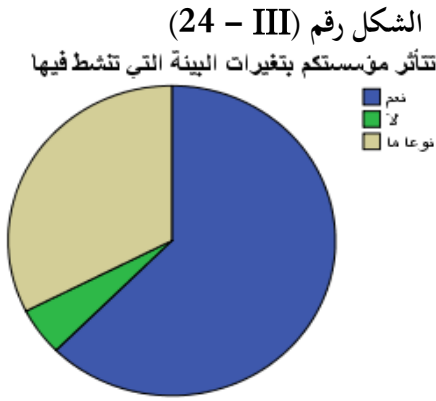
الإجابة	التكرار	النسبة
توقعات شخصية	7	24.1
أساليب علمية	20	69
أخرى	2	6.9
المجموع	29	100

المصدر : من إعداد الطالبات

يوضح لنا الجدول أعلاه و كذلك الشكل أن الأساليب العلمية هي التي تمثل النسبة الأغلب التي يستعان بها في عملية التخطيط بما يساوي 69 % و يليها التوقعات الشخصية بما يمثل 24.1 % اعتمادا على التنبؤ في التخطيط وأخيرا إتباع أساليب أخرى .

الفرع السادس عشر: تأثير المؤسسة بتغيرات المحيط

الجدول رقم (III - 30) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 16



المصدر : من إعداد الطالبات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5
لا	2	5
نوعا ما	13	32.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

إن غالبية الإجابات كانت تتأثر بتغيرات البيئة التي تنشط فيها بنسبة 62.5 % و هذا يؤكد بأنها تقوم بدراسة البيئة المتواجدة فيها , أما بعض المؤسسات كانت إجابتها 32.5 % لا تحتم كثيرا بهذه الدراسة أما نسبة ضئيلة جدا قالت لا تتأثر بالبيئة , و يمكن تفسير هذا على أنه المؤسسة لديها عدة أساليب للحصول على ما تريده و ليست مرتبطة بمكان تواجدها .

الفرع السابع عشر: تحليل المؤسسة للبيئة الخارجية

الجدول رقم (III - 31) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 17



المصدر : من إعداد الطالبات

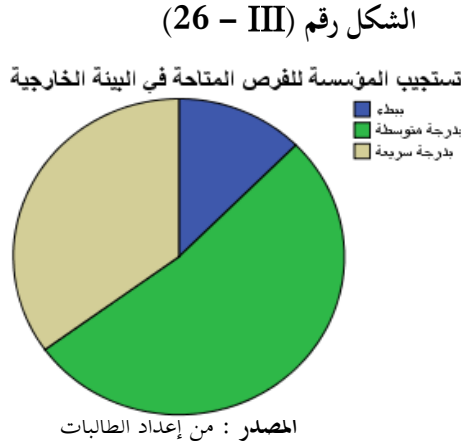
الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	23	57.5
أحيانا	16	40
نادرا	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

نفسر الإجابات على هذا السؤال أنه على الدوام تقوم هذه المؤسسات بتحليل بيئتها الخارجية بنسبة 57.5 % , مع العلم أن من أجابت بأنها أحيانا ما تقوم بدراساتها و هذا ما يدعم الإجابة على السؤال السابق أما القليل منها لا يحلل البيئة الخارجية بما يمثل 2.5 % .

الفرع الثامن عشر : إستجابة المؤسسة للفرص المتاحة في البيئة الخارجية

الجدول رقم (III - 32) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 18



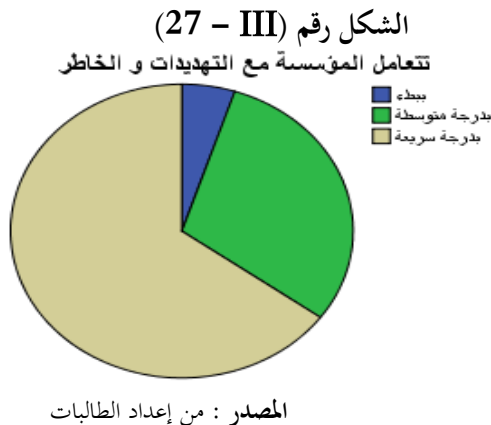
النسبة	التكرار	الإجابة
12.5	5	ببطء
52.5	21	بدرجة متوسطة
35	14	بدرجة سريعة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

من الملاحظ أن هذه المؤسسات تستجيب للفرص المتاحة في البيئة الخارجية بدرجة متوسطة بنسبة 52.5 % و يليها يستجيب بدرجة سريعة بما يمثل 35 % , أما القليل منها يستجيب ببطء , و قد نفسر ذلك هناك تخوف و حذر من إستغلال الفرص بصفة سريعة من أغلب المؤسسات يمكن أن نرجعها إلى تذبذب في رغبات المستهلك لكن لا يخلو البعض منها استغلال الفرصة المتاحة للبقاء و الإستمرارية .

الفرع التاسع عشر : تعامل المؤسسة مع التهديدات و المخاطر

الجدول رقم (III - 33) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 19



النسبة	التكرار	الإجابة
5	2	ببطء
30	12	بدرجة متوسطة
65	26	بدرجة سريعة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

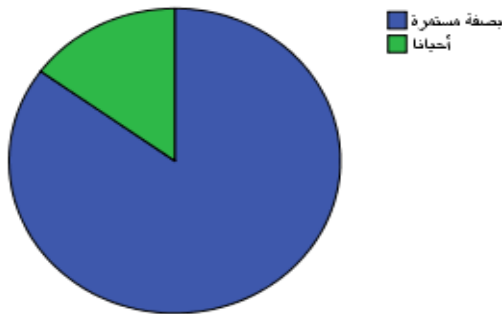
من خلال الإجابات نلاحظ هناك إستجابة سريعة من هذه المؤسسات للتعامل مع التهديدات و المخاطر بنسبة 65 % والقائمين عليها يتميزون بالحرص من أجل حمايتها , و يقابلها استجابة متوسطة بنسبة 30 % و 5 % استجابة بطيئة .

الفرع عشرين : الكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة

الجدول رقم (III - 34) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 20

الشكل رقم (III - 28)

تتم عملية الكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

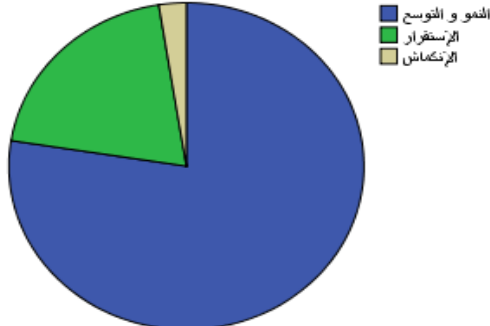
نلاحظ من خلال الإجابات أن المؤسسة تقوم بالكشف عن نقاط قوتها و ضعفها باستمرار بنسبة 85 % و هذا يؤكد مدى الحرص لإكتشاف ما قد يؤثر في المؤسسة تفاديا للوقوع في مشاكل أكبر و تغطيتها و كذلك الإستمرار بالجوانب التي تقوم بها و تمثل لها مركز قوة , أما النسبة المتبقية أجابوا بأنهم يكشفون عن نقاط ضعفهم و قوتهم بين الحين والآخر بنسبة 15 % .

الفرع الحادي و العشرين : نشاط المؤسسة مستقبلا

الجدول رقم (III - 35) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 21

الشكل رقم (III - 29)

سيكون نشاط مؤسستكم مستقبلا



المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

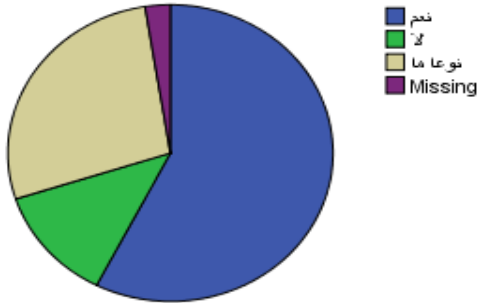
نلاحظ أن أغلبية هذه المؤسسات لديها آفاق في النمو و التوسع بنسبة 77.5 % يمكن أن نفسره بالرغبة في الدخول أوفتح لأسواق جديدة مما يلزمها زيادة في الإنتاج أو إضافة نشاطات أخرى , أما 20 % منها إختار الاستقرار و النسبة المتبقية و القليلة 2.5 % الإنكماش .

الفرع الثاني و العشرين : العادات و التقاليد السائدة في المؤسسة تساعد على تنفيذ الخطط

الجدول رقم (III - 36) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 22

الشكل رقم (III - 30)

العادات و التقاليد السائدة في مؤسساتكم تساعدكم على تنفيذ الخطط



المصدر : من إعداد الطالبات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5
لا	5	12.5
نوعا ما	11	27.5
لا يوجد إجابة	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

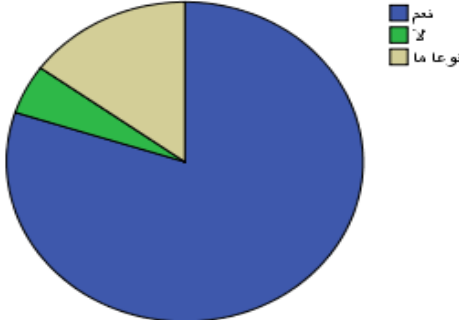
نجد غالبية المؤسسات تهتم كثيرا بالعادات و التقاليد السائدة في تنفيذ الخطط بنسبة 57.5 % و يمكن أن نفسرها بأنها تريد الحفاظ على علاقة حسنة مع البيئة التي تعمل فيها , أما ما يمثل 27.5 % لا يهتم كثيرا بالتقيد بالعادات و التقاليد , أما الباقي فكان منه بعدم التقيد و منها من لم يجيب على السؤال .

الفرع الثالث و العشرين : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الجدول رقم (III - 37) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 23

الشكل رقم (III - 31)

الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم يساعد على تنفيذ خططكم



المصدر : من إعداد الطالبات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	80
لا	2	5
نوعا ما	6	15
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالبات

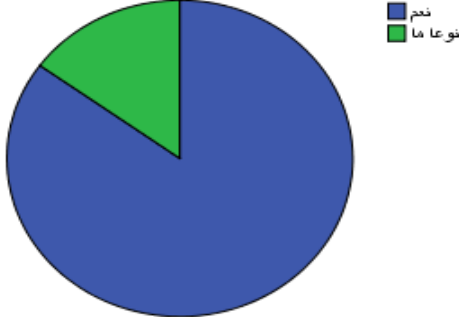
نسبة كبيرة جدا من المؤسسات ركزت على مدى أهمية الهيكل التنظيمي على تنفيذ الخطط بنسبة 80 % , و تليها نسبة 15 % بأنه أحيانا يساعد الهيكل التنظيمي في هذه العملية , و الباقي بعدم المساعدة في التنفيذ .

الفرع الرابع و العشرين : الإتصال داخل المؤسسة

الجدول رقم (III - 38) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 24

الشكل رقم (III - 32)

يتم الإتصال داخل مؤسستكم بالشكل المطلوب



المصدر : من إعداد الطالبات

النسبة	التكرار	الإجابة
85	34	نعم
0	0	لا
15	6	نوعا ما
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

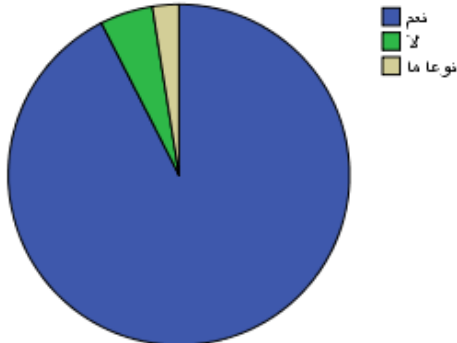
من خلال الإجابات أعلاه و ما يبينه الشكل المرفق أن الإتصال يتم داخل هذه المؤسسات بالشكل المرغوب فيه نظرا لما تمثله ما نسبته 85 % , أما النسبة المتبقية أجابت بأن عملية الاتصال تتم لكن ليس بالشكل المرغوب فيه تماما , أما بالنسبة لعدم الإتصال لم تكن هناك أي إجابة .

الفرع الخامس و العشرين : مراقبة عملية التسيير

الجدول رقم (III - 39) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 25

الشكل رقم (III - 33)

تقومون بمراقبة تسيير مؤسستكم



المصدر : من إعداد الطالبات

النسبة	التكرار	الإجابة
92.5	37	نعم
5	2	لا
2.5	1	نوعا ما
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ أن غالبية المؤسسات تقوم بمراقبة التسيير داخلها بنسبة 92.5 % و هذا يدل على الحرص لسيرورة النشاط بشكل عام و الاهتمام بالعمل داخلها للمحافظة على مكانتها , أما النسبة الضئيلة المتبقية لم تكن هناك رقابة على التسيير .

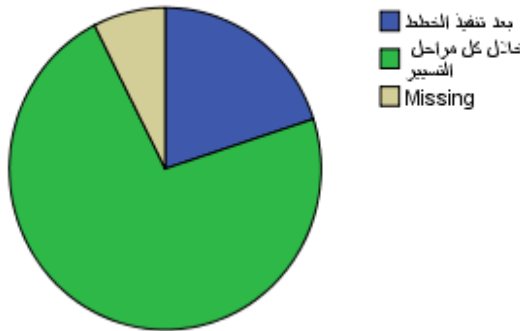
الفرع السادس و العشرين : الإنحرافات و معالجتها

وهذا السؤال مرتبط بالسؤال الذي قبله و بالتحديد بالإجابة ب (نعم) و قد كان عدد المؤسسات 37

الجدول رقم (III - 40) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال 26

الشكل رقم (III - 34)

إذا كانت الإجابة بنعم , هذه الرقابة تحدد الإنحرافات و معالجتها



الإجابة	التكرار	النسبة
بعد تنفيذ الخطط	8	21.6
عائل كل مراحل التسيير	29	78.4
المجموع	37	100

المصدر : من إعداد الطالبات

المصدر : من إعداد الطالبات

من خلال الإجابة على رقابة التسيير في المؤسسة نتج عنها تحديد الإنحرافات ثم معالجتها فكان من المؤسسات التي تقوم بذلك أثناء كل مرحلة من مراحل التسيير بنسبة 78.5 % و يمكن أن نرجع ذلك إلى سهولة معالجتها , أما النسبة الباقية كانت تحدد و تعالج الإنحرافات بعد تنفيذ الخطط .

المطلب الثالث : عرض و تحليل النتائج الخاصة بالعوامل المؤثرة على ممارسة التسيير الإستراتيجي

و قد قسمناه إلى فرعين أحدهما يحتوي على 9 أسئلة مغلقة و الفرع الثاني تركنا فيه مجال من الحرية و ذلك بطرح سؤال مفتوح .

الفرع الأول : مؤثرات حول ممارسة التسيير الإستراتيجي

و في هذا المطلب لخصنا تحليل الأجابات في جدول واحد و التي تتضمن الأسئلة رقم :

9 – 8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1

الجدول رقم (III – 41) : إجابة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أسئلة المحور الرابع

الإجابات		نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	Σ	%		
34	85	1	2.5	5	12.5	40	100	1-تؤثر شخصية المسير من حيث فهمه للتسيير الإستراتيجي ووعيه بأهميته على ممارسة هذا التسيير	
25	62.5	5	12.5	10	25	40	100	2-تؤثر درجة تعقد المتغيرات المحيطة بالمؤسسة على ممارسته .	
34	85	6	15	0	0	40	100	3-يؤثر إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة و ذات المهارات الإدارية الخاصة على ممارسته .	
35	87.5	5	12.5					4-تمتلك مؤسستكم موارد بشرية مؤهلة إداريا	
35	87.5	2	5	3	7.5	40	100	5-إشراك الأفراد داخل المؤسسة و العمل بروح الفريق عامل رئيسي لممارسة التسيير الإستراتيجي	
35	87.5	0	0	5	12.5	40	100	6-للموارد المالية دور مهم في ممارسة التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة	
31	77.5	9	22.5					7-تستطيع مؤسستكم توفير التغطية المالية لعملية التسيير الإستراتيجي	
27	67.5	4	10	9	22.5	40	100	8-يؤثر إمتلاك المؤسسة لنظام معلومات على ممارسة هذا النوع من التسيير	
27	67.5	13	32.5					9-تتوفر مؤسستكم على نظام معلومات	

المصدر : من إعداد الطالبات

نلاحظ من الجدول أعلاه كمايلي :

- 1- أن شخصية المسير من حيث فهمه للتسيير الإستراتيجي تؤثر على ممارسة التسيير الإستراتيجي بنسبة كبيرة وهي 85 % بإعتباره المسؤول عن هذه العملية أما 12.5 % قالت لا تؤثر بصفة كبيرة و هناك من أجاب بعدم تأثيرها لكن بنسبة صغيرة جدا .
- 2- كان تأثير المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة على ممارسة التسيير الإستراتيجي بنسبة مرتفعة فاقت 62 % بإعتبار المؤسسة تهتم بالبيئة المتواجدة فيها , لكن هناك من أجاب بعدم التأثير الكبير لهذه المتغيرات و هذا ما يؤكد الإجابات السابقة على نفس المضمون .
- 3- من خلال الإجابة على هذا السؤال أغلبية المؤسسات أقرت بمدى أهمية العنصر البشري المؤهل و يتميز بمهارات إدارية خاصة بنسبة 85 % , اما ما نسبته 15 % لم يعير أي إهتمام بهذا الجانب و يمكن أن يعود إلى نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب مهارات عالية .
- 4- كانت أغلبية المؤسسات تحتوي على موارد بشرية مؤهلة و كفاءات ما نسبته 87.5 % , و هذا ما يؤكد التحليل للسؤال السابق , أما النسبة المتبقية لا تحتوي عليها .
- 5- و يمكن تفسير هذه الإجابات من خلال إشراك الأفراد داخل المؤسسة و العمل كفريق واحد كعامل رئيسي لعملية التسيير الإستراتيجي التي مثلت بموافقة الأغلبية بنسبة 87.5 % و ذلك يرجع إلى إلتناء عمال ذوي لكفاءات مؤهلة تستطيع تحمل المسؤولية للقيام بالعمل المطلوب , اما النسب المتبقية فكانت بعدم الإشارك أو ليس بصفة دائمة.
- 6- من خلال هذه الإجابات من طرف المؤسسات بالأغلبية أي بنسبة 87.5 % حول مدى أهمية الموارد المالية ودورها في ممارسة التسيير الإستراتيجي , أما النسبة الباقية 12.5 % لم تهتم بالموارد المالي و ما يلعبه في هذه العملية .
- 7- إن نسبة 77.5 % أقرت بمدى إستطاعتها توفير التغطية المالية لعملية التسيير الإستراتيجي بإعتبارها تراه جد مهم إدارة شؤونها , أما النسبة الباقية كانت جابتها بعدم القدرة على توفير التغطية المالية اللازمة .

- 8- و يمكن أن نقول أن أغلبية المؤسسات أي بنسبة 67.5 % ذكرت بأن امتلاكها لنظام معلومات يؤثر على عملية التسيير الإستراتيجي , أما 22.5 % أقر بإمكانية الإستغناء عنه في بعض الأحيان , أما 10 % كانت إيجابتها بعد التأثير .
- 9- و تمثل الإجابة على امتلاك المؤسسة لنظام معلومات فكانت المؤسسات التي تتوفر لديها 67.5 % توابك التطورات الحديثة , على العكس لبعض منها لا تتوفر لديها بنسبة 32.5 % .

الفرع الثاني : مؤثرات أخرى

إعتبرنا هذا السؤال إختياريا في حالة وجود مؤثرات أخرى لم يتم التطرق إليها و كذلك فتح المجال للمكلفين بالإجابة على الأسئلة بتعبيرهم الخاص دون التقيد بإختيارات محددة .

أولا - المؤسسات الصناعية

- 1- تدخل المسير الأول في كل كبيرة و صغيرة مما يجعل التسيير الإستراتيجي صعب و إن لم نقل مستحيل لأنه لا يهتم و لا يكثرث لرأي المسيرين العاملين معه في نفس المؤسسة .
- 2- نقص في المواد الأولية و ارتفاع أسعارها .
- 3- صعوبة إقتناع المستهلك لتقبل المنتج جديد.

ثانيا - المؤسسات التجارية

- 4- الوضع الاقتصادي بالإضافة إلى الأسواق غير المنظمة (السوق الموازية) .
- 5- المنافسة الخارجية سواء من المنتج أو العتاد المستورد .
- 6- التسويق و التصدير .
- 7- غياب نظام تطوير آلي للمؤسسات و التقييم الدوري لها .

ثالثا - الإنتاج الفلاحي

- 1- التخوف من فقدان مزارع التربية للتموين و إستمراريتها .
- 2- نقص الدعم من طرف الدولة و ارتفاع في فاتورة الكهرباء
- 3- نقص في اليد العاملة المؤهلة و عدم إستقرارها إن وجدت .
- 4- غياب التكنولوجيا في أداء مهام الآلات بصفة دورية
- 5- المنافسة الخارجية سواء من المنتج أو العتاد المستورد .

رابعا - المؤسسة الخدمية :

- 1- يجب التطلع أكثر حول ما يجري من تغيرات عالمية في مجال الاتصالات
- 2- إشكال كبير في إتباع الاستشارات العلمية العملية
- 3- عدم التطبيق للتخطيط الإستراتيجي من الناحية العملية خاصة

المطلب الرابع : واقع و آفاق التسيير الإستراتيجي

سنتطرق في هذا المطلب على إستنتاجات للدراسة الميدانية و قد قسمناها إلى واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمت دراستها .

الفرع الأول : واقع التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- 1- تشير الدراسة إلى أن النشاط الصناعي هو المهيمن على مؤسسات الولاية و الذي يتضمن نشاط البناء و الأشغال العمومية و كذلك النشاط التجاري ثم الخدمات و هذا ما تؤكد عليه الإحصائيات المقدمة من مديرية الصناعة
- 2- حسب نتائج الدراسة أن المؤسسات ذات النمط الفردي أو ذات الملكية الفردية هي السائدة بإعتبارها تحتاج إلى مخاطرة صاحبها بجزء من الملكية الخاصة و كذلك سهولة تسييرها .
- 3- تشير الدراسة أن أغلب المؤسسات حديثة النشأة أي أنشئت خلال السنوات الخمس الأخيرة .

- 4- السؤال السابق نتج عنه أغلب المسيرين هم المالكين للمؤسسات محل الدراسة و ما يميزهم هو عنصر الشباب وبالتحديد خريجي الجامعات الذين شجعتهم الدولة بعدة طرق أهمها تقديم الدعم و منحهم القروض لإنشاء مشاريعهم.
- 5- كما أشارت الدراسة على أن أغلب المسيرين من الشباب و خريجي الجامعات إنعكس على سهولة معرفتهم لمفهوم التسيير الإستراتيجي .
- 6- كما أشارت الدراسة أن أغلب المؤسسات إستمدت معرفتها بعملية التسيير الإستراتيجي من خلال التعليم الذاتي و كذلك من المقررات الدراسية و هما النسبة الأكبر التي مثلتها الإحصائيات .
- 7- تشير الدراسة على أن المؤسسات تهتم بعملية التخطيط و ذلك من خلال النتائج المذكورة و بالتحديد تقوم الخطط المتوسطة المدى و الذي يقوم بإعدادها المدير بالاستعانة مع أعضاء من المؤسسة و في حالة مؤسسات أخرى يقوم بإعدادها المدير بنفسه و طبعاً هذا يرجع إلى نمط الملكية الفردية لهذه المؤسسات بناءاً على أساليب علمية بنسبة 69 %
- 8- تشير الدراسة أيضاً بمدى التأثير بالبيئة الخارجية للمؤسسة و تعاملها بدرجة متوسطة مع الفرص والتهديدات التي تواجهها .
- 9- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية وذلك بالكشف عن نقاط القوة التي تريد الحفاظ عليها و الحد و معالجة من نقاط الضعف .
- 10- تهتم المؤسسة من خلال الدراسات المتحصل عليها بالاتصال داخل المؤسسة بصفة مستمرة و بالشكل المطلوب مما يساعد المكلف بالتسيير بمراقبة العملية التسييرية أثناء عملية التسيير لتسهيل معالجة و تعديل الانحرافات المتواجدة .
- 11- حسب ما تشير إليه الدراسة أن هناك العديد من المؤثرات التي تنعكس بالإيجاب على عملية التسيير الإستراتيجي و نذكر منها :

- ✓ شخصية المسير تؤثر بنسبة كبيرة على ممارسة هذه العملية .
- ✓ التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمؤسسة .
- ✓ العمل و إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة إدارية خاصة مما تدعم عملياتها التي تقوم بها .
- ✓ أن تقوم بمشاركة العمال و بشكل رئيسي في ممارسة التسيير الإستراتيجي .

✓ مدى أهمية الموارد المالية و الدور الذي تلعبه في هذه العملية بإعتباره يتطلب توفير تغطية مالية كافية حسب إحصائيات المؤسسات المدروسة لديها من الإمكانيات بما يغطي عملية التسيير الإستراتيجي .

✓ الاهتمام بإمتلاك نظام معلومات يساعدها في سيرورة العمل و حسب النتائج المتحصل عليها أن حوالي 67.5 % لديه نظام معلومات يخصها , و هذا ما يدعم حداثة نشأة هذه المؤسسات مما يستدعي منها مواكبة التطورات الحاصلة .

الفرع الثاني : آفاق التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و من النتائج السابقة يمكن أن نستخلص مجموعة من الآفاق و هي كما يلي :

1- غالبية المؤسسات حسب ما أشارت إليه الدراسة يرون صورة واضحة للمؤسسة مستقبلا و يمكننا تفسيره من خلال السؤال الذي يوضح أن غالبيتها تسعى إلى النمو و التوسع سواء من خلال الدخول أو فتح لأسواق جديدة أوتنوع النشاط .

2- حسب النتائج المتحصل عليها كذلك بالنسبة لصياغة رسالتها ورؤيتها الواضحة مما يساعد المؤسسة على البقاء والإستمرارية .

3- محاولة هذه المؤسسات لإيجاد حلول مختلفة لمختلف المعوقات التي تقف أما عملية التسيير و التي منها :

✓ توفير الدعم الكافي لبعض المشاريع الفلاحية و كذلك تخفيض فاتورة الكهرباء

✓ فتح أسواق محلية كافية و جعلها أكثر تنظيما و كذلك فتح المجالات للتصدير .

✓ تسهيل المعاملات الإدارية .

خلاصة الفصل :

لقد تمت الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي بناء على نتائج الإستبيان الموزع عليهم يحتوي على مجموعة من الأسئلة تحتوي بعض من الدراسة النظرية للفصلين السابقين للحصول على معلومات أكثر واقعية بما يخص مؤسسات الولاية سواء من خلال أي القطاعات الأكثر إنتشارا و كذلك ما هي الأنشطة التي تميز الولاية و مدى تطبيقها لعملية التسيير الإستراتيجي و هل تعتبره أمرا ضروريا لعمليتها التسييرية خاصة في العصر الحالي والتي تسعى من خلاله جل المؤسسات البقاء و الإستمرارية .

وكذلك حاولنا أن نوضح من خلال هذه الدراسة الميدانية مدى إهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدراسة البيئة الداخلية من حيث إهتمامها بنقاط قوتها و ضعفها , وكذلك دراسة بيئتها الخارجية من خلال إستغلالها للفرص المتاحة والحماية من التهديدات التي تواجهها و كان ذلك بنسبة كبيرة .

أما بالنسبة لعملية التسيير داخل هذه المؤسسات كان أكثر ما غلب عليها التسيير الفردي سواء من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان أو من خلال ما نتج عن المقابلة مع بعض المسيرين و هذا يرجع إلى نمط الملكية الفردية لهذه المؤسسات , لكن أحيانا لا يخلو من بعض الإستشارات من خلال إعداد الخطط المستقبلية و يتضح هذا عند التحليل في ص 113 .

ونظرا لما ذكر سابقا عن حداثة المؤسسات فهذا إنعكس إهتمامها بنظام المعلومات خلال عمليتها التسييرية بنسبة كبيرة حيث ما نسبته 67.5 % لديه نظام للمعلومات . و نظرا للحصول على العديد من النتائج إلا أن هناك معوقات كثيرة تؤثر على التسيير الإستراتيجي داخل هذه المؤسسات و تختلف حسب كل نشاط و حسب كل نظام متبع داخل هذه المؤسسات .

الخاتمة

الخاتمة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تطوير إقتصاديات الدول و ذلك بالرغم من كل الصعوبات التي تواجهها ، هذا الدور الذي تطلب منها البحث عن آليات التسيير التي تحقق لها الكفاءة و الفعالية في أدائها ، مما جعلها تعتمد مدخل التسيير الإستراتيجي لتحقيق ذلك .

و الجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى الاهتمام بهذه المؤسسات من خلال تبني برامج داعمة لها أدت إلى نمو و تطور هذا النوع من المؤسسات ، إلا أنه في ظل التحولات و التغيرات الراهنة التي يشهدها العالم اليوم أصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تغير من نمط تسييرها التقليدي و تتجه نحو تسيير استراتيجي يمكنها من التكيف و متغيرات الوضع الراهن .

أولا - نتائج البحث :

من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى النتائج الآتية :

1- يشمل التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تحليل كلا من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية .

2- من خلال الدراسة الميدانية كانت نسبة 85 % من المؤسسات تقوم بالكشف عن نقاط القوة و الضعف لديها بصفة مستمرة ، و كذلك بنسبة 65% تعمل بدرجة سريعة مع التهديدات و المخاطر .

من خلال النتيجتين السابقتين نثبت صحة الفرضية الأولى و المتمثلة في التسيير الاستراتيجي أداة فعالة لتكيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع متغيراتها الداخلية و الخارجية .

3- الاهتمام بوضع الأهداف و الخطط المتوسطة المدى في أغلب المؤسسات ، و إتضح ذلك عند القيام بالدراسة الميدانية و ذلك ما نسبته 80 % من المؤسسات تقوم بصياغة أهدافها حتى و إن تغلب عليها الأهداف المتوسطة المدى أي ما بين (سنة و 5 سنوات) .

و النتيجة السابقة تثبت صحة الفرضية الثانية و المتمثلة في إن عملية التسيير الإستراتيجي تساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على صياغة أهدافها .

- 4- يبقى تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار عدد العمال رغم إعتداد التشريع الجزائري على معياري الجانب المالي و عدد العمال في تصنيف هذه المؤسسات و غيرها من الدول .
- 5- هناك صعوبة في تصريح المؤسسات لأي معلومة بما يخص الجانب المالي و ذلك لأسباب تبقى غامضة و لم يتم الإجابة عليها و يمكن إرجاعها لعدم الثقة .
- و من النتيجتين السابقتين إتضح عدم صحة الفرضية الثالثة و المتمثلة في يحدد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري و غيرها من الدول على أساس عدد العمال.
- 6- إن المورد البشري يؤثر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها ، و خاصة المؤهلة و ذات مهارة فهو يختصر العديد من العمليات في تسيير شؤونها و تساعدها على تطوير منتجاتها .
- 7- وضحت الدراسة الميدانية مدى الاهتمام بالمورد البشري ذو مؤهلات و مهارات إدارية لعملية التسيير الإستراتيجي بنسبة 85 % ، ويدعم النتيجة السابقة نسبة 87.5 % التي تمثل إمتلاك المؤسسات محل الدراسة إلى يد عاملة مؤهلة .
- من النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرضية الرابعة و المتضمنة في عدم تأثير المهارات الإدارية للموارد البشرية على عملية التسيير الإستراتيجي .
- 8- تتميز هذه المؤسسات بحداثة نشأتها و كذلك غالبية من يسيرها من عنصر الشباب ذوي مستوى تعليمي جامعي مما نتج تعرفهم على عملية التسيير الإستراتيجي سواء من حيث المفهوم و كذلك من خلال تطبيقها في العملية التسييرية حتى لو بدرجة متوسطة .
- 9- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية (77.5 %) لديهم صورة واضحة مستقبلا عن مؤسساتهم خاصة من ناحية التوسع و النمو .
- 10- مرور الجزائر بالعديد من المراحل و التي من خلالها ظهرت مجموعة من البرامج الداعمة لهذه المؤسسات مما انعكس إيجابا على تطورها .
- من النتائج الثلاث السابقة نستطيع الحكم على صحة الفرضية الخامسة و المتمثلة في إهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و ولاية الوادي خاصة بالتسيير الإستراتيجي .

- 11- التوصل إلى مدى أهمية تطبيق نظام للمعلومات خاص بالمؤسسة لتسهيل عملية التسيير الإستراتيجي .
- 12- تأثير السليبي للأسواق غير المنظمة و نخص بالذكر السوق الموازية على هذه المؤسسات .
- 13- التخوف من منافسة المنتج المستورد سواء بشكل مباشر (المنتج النهائي) أو بشكل غير مباشر (الإستعمالات للحصول على المنتج من مواد أولية و كذلك الآلة و.....) .

ثانيا - التوصيات و الإقتراحات :

من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا للتوصيات التالية :

- 1- العمل على توضيح أكثر لعملية التسيير الإستراتيجي و كيفية تطبيقه داخل هذه المؤسسات .
- 2- فتح مجالات للعاملين داخل المؤسسة للمشاركة في عملية التسيير و المساهمة في صنع القرارات التي تخص المؤسسة .
- 3- الاهتمام بكتابة الأهداف و الخطط طويلة المدى لتكون مفهومة و واضحة للجميع .
- 4- على مسيري المؤسسات الإعتماد على مصادر أخرى تساعد في عملية التسيير الإستراتيجي و نخص بالذكر الدورات التكوينية و كذلك المشاركة في المؤتمرات و الندوات و ذلك للإطلاع على ما هو جديد .
- 5- من أهم مراحل التسيير الإستراتيجي صياغة الرسالة ، و لهذا من مصلحة المؤسسة أن تكون رسالتها واضحة لجميع الأطراف سواء العاملين لديها و أصحاب المصالح المتعاملين معها .

ثالثا : آفاق البحث :

من خلال الموضوع محل البحث تبين لنا أن هناك آفاق لدراسات مستفيضة حول مخالف جوانب الموضوع الأخرى أو المكمل له ، و عليه يمكن أن نقترح في آخر بحثنا هذا المواضيع التالية كمشاريع مستقبلية للبحث و الدراسة :

- 1- أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على فعالية التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- 2- دور التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- 3- واقع اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، "التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية " ، ماس للطباعة ، ط 1 ، مصر ، 2012 .
- 2- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل دار وائل للنشر ، القاهرة ، 2007
- 3- طاهر محسن منصور الغالي، "ادارة استراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة" ، دار وائل ، ط 1 ، عمان ، 2009
- 4- عبد الرحمان يسري احمد ، " تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها " ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996 .
- 5- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم ، " ادارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف " ، دار المعارف ، الدوحة ، قطر ، 2012 .
- 6- عبد الله عمر زين الكاف "تطابق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع إستخدام برنامج spss" ، مكتبة القانون و الاقتصاد ، الرياض ، ط1 ، سنة 2014 .
- 7- فلاح الحسيني ، " الادارة الاستراتيجية " ، دار وائل ، ط1 ، عمان (الاردن) ، 2000 .
- 8- محمد جمال محمد شاكر محمد إبراهيم ، "مقترح لتطويع النماذج الإحصائية للإستخدام في التحليل الإستنتاجي للبيانات النوعية " ، مكتبة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، ط 1 ، سنة 2016 .
- 9- مصطفى دعمس "منهجية البحث العلمي في التربية و العلوم الإجتماعية" ، دار المنهل ، سنة 2008
- 10- مصطفى يوسف كافي ، "دور المشروعات الصغيرة في التنميتين الاقتصادية و الاجتماعية" ، مؤسسة الحدة للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2009 .

- 11- منصور محمد إسماعيل العريفي ، "الإدارة الإستراتيجية " ، دار الكتب الجامعية ، صنعاء ، ط 2 ، 2010 .
- 12- منصور محمد إسماعيل العريفي ، "الإدارة الاستراتيجية " ، دار الكتاب الجامعي ، ط 2 ، صنعاء ، 2011 .
- 13- مؤيد سعيد السالم ، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، ط 1 ، سنة 2005 .
- 14- ناجي مرتجي، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة المفهوم والمشكلات وإطار التطوير"، جامعة القاهرة، مصر ، 2004 .
- 15- نعمة عباس الخفاجي و اخرون ، " الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة "، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 16- هايل عبد المولى طشطوش ، "المشروعات الصغيرة و دورها في التنمية" ، الحامد للطباعة ، مصر .
- 17- وليد عبد الرحمان الفرا "تحليل بيانات الإستبيان" ، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية ، سنة 2009

ب- الدوريات و التقارير :

- 1- ايت عيسى عيسى ، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر افاق و قيود "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السادس ، جامعة ابن خلدون تيارت ، الجزائر .
- 2- الجريدة الرسمية ، قانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 ، "القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "
- 3- يحياوي مفيدة و يزغش كاميليا ، "التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة " أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد 9 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2011 .

ج- الرسائل و المذكرات :

- 1- بلقيدوم صباح ، " أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات الحديثة NTIC على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013/2012 .
- 2- حجاوي احمد ، "إشكالية تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و علاقتها بالتنمية المستدامة " مذكرة ماجستير ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2011/2010
- 3 -سلطاني محمد رشدي . "التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، واقعه أهميته و شروط تطبيقه " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص: الإستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006 .
- 4 - شريف بوقصبة ، "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2016/2015 .
- 5 - شوراب محمد ، "واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009/2008 م .
- 6- صونية كيلاني ، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الإستراتيجية " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الإقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، 2007/2006 م .
- 7- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، القاهرة ، 2007
- 8- مريم بولمخال ، "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2012/2011 .
- 9- مومن شرف الدين ، "دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص الادارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011 .

د- الملتقيات و الندوات :

- 1- السعيد بريش ، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عنابة نوفمبر 2007

- 2- شريف بوقصبة ، علي بن عبد الله ، "واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-2013/05/06 ، جامعة الوادي .

- 3- عبد المليك مزهودة ، "التسيير الإستراتيجي للمؤسسات (مقاربة مفهومية و تحديات تنافسية) " ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 04 ، سنة 2006 .

2- المواقع الإلكترونية :

- 1- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار andi ، الموقع الإلكتروني www.andi.dz

- 2- ولاية الوادي : تقديم ولاية الوادي ، متاح في : Wilayaeloued.com

ثانيا - المراجع باللغة الفرنسية

A – Livres

- 1- Nicolas Neysent "**Strategie des organisations ; Fondements et pratiques du management strategique** " , Belgique, 2017 .

B- Les rapports :

- 1- Ministere de l'industrie: "**Bulletin d'information statistique de la PME**" 2010 ، n : 18
- 2- Ministère de L'Industrie et des Mines "**Bulletin d'information statistique de l'entreprise** " 2014 , n 26
- 3- Ministère de L'Industrie et des Mines "**Bulletin d'information statistique de l'entreprise** " septembre 2015 , n 27
- 4- Ministère de L'Industrie et des Mines "**Bulletin d'information statistique de l'entreprise** " mai 2016 ,n 28
- 5- Ministère de L'Industrie et des Mines "**Bulletin d'information statistique de l'entreprise** " 2016 , n 29

الملاحق

تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي 2014/12/31

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع

الى غاية 2014/12/31

التعيين	عدد المؤسسات	عدد العمال
القطاع العمومي	4	366
القطاع الخاص	6347	22356

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

الى غاية 2014/12/31

التعيين	المؤسسات	عدد العمال
البناء والأشغال العمومية	B.T.P	9801
الصناعة المختلفة	INDUSTRIE DIVERSE	1069
خدمات	SERVICE	3994
التجارة	COMMERCE	1664
كيمياء وبلاستيك	CHIMIE/PLASTIQUE	619
قل والمواصلات	TRANSPORT/TELECOMMUNICATION	1223
المناجم والمحاجر	MINES ET CARRIERES	291
قطاعات اخرى	AUTRES SECTEURS	4061
المجموع	6351	22722

3 - ترتيب البلديات حسب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الى غاية 2014/12/31

البلديات	الترتيب	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الوادي	1	3305
جامعة	2	365
المغير	3	260
قمار	4	256
واد العنقدة	5	245
البياضة	6	240
كوينين	7	201
حاسي خليفة	8	185
المقرن	9	155
الدييلة	10	139
حسائي عبد الكريم	11	129

125	12	الرقيبة
117	13	تغزوت
95	14	الرياح
87	15	ميه وانسة
55	16	الحمراية
48	17	اسطيل
45	18	سيدي عمران
43	19	النخلة
40	20	ورماس
35	21	سيدي عون
32	22	الطريفقوي
30	23	ام الطيور
26	24	تندلة
23	25	المرارة
22	26	الطالب العربي
15	27	العقلة
12	28	دوار الماء
12	29	سيدي خليل
9	30	بن قشة
6351	المجموع	

تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي 2015/12/31

2015/12/31

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع

الى غاية 2015/12/31

التعيين	عدد المؤسسات	عدد العمال
القطاع العمومي	4	366
القطاع الخاص	6092	21724

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

الى غاية 2015/12/31

التعيين	المؤسسات	عدد العمال
البناء والأشغال العمومية	B.T.P	9665
الصناعة المختلفة	INDUSTRIE DIVERSE	1028
خدمات	SERVICE	3680
التجارة	COMMERCE	1624
كيمياة وبلاستيك	CHIMIE/PLASTIQUE	617
النقل والمواصلات	TRANSPORT/TELECOMMUNICATION	1186
المناجم والمحاجر	MINES ET CARRIERES	291
قطاعات اخرى	AUTRES SECTEURS	3999
المجموع		22090

6928

3 - ترتيب البلديات حسب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الى غاية 2015/12/31

البلديات	الترتيب	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الوادي	1	3305
جامعة	2	340
المغير	3	240
قمار	4	231
واد العنقدة	5	215
البياضة	6	215
كوينين	7	186
حاسي خليفة	8	175

145	9	المقرن
129	10	الدبيلة
114	11	حسانى عبد الكريم
120	12	الرقيبة
112	13	تغزوت
90	14	الرياح
82	15	ميه وائسة
50	16	الحمراية
43	17	اسطيل
40	18	سيدي عمران
38	19	النخلة
35	20	ورماس
30	21	سيدي عون
27	22	الطريفواوي
25	23	ام الطيور
21	24	تندلة
18	25	المرارة
22	26	الطالب العربي
15	27	العقلة
12	28	دوار الماء
12	29	سيدي خليل
9	30	بن قشة
6096	المجموع	

تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية الوادي 2016/12/31

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع

الى غاية 2016/12/31

التعيين	عدد المؤسسات	عدد العمال
القطاع العمومي	4	366
القطاع الخاص	6709	23175

2- توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

التعيين	المؤسسات	عدد العمال
البناء والأشغال العمومية	B.T.P	9959
الصناعة المختلفة	INDUSTRIE DIVERSE	1091
خدمات	SERVICE	4095
التجارة	COMMERCE	1749
كيمياء وبلاستيك	CHIMIE/PLASTIQUE	659
النقل والمواصلات	TRANSPORT/TELECOMMUNICATION	1279
المناجم والمحاجر	MINES ET CARRIERES	302
قطاعات اخرى	AUTRES SECTEURS	4041
المجموع	6709	23175

3 - ترتيب البلديات حسب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البلديات	* الترتيب	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الوادي	1	3527
جامعة	2	385
قمار	3	280
المغير	4	268
البياضة	5	252
واد العنودة	6	238
كوينين	7	213
حاسي خليفة	8	198
المقرن	9	160
الدبيلة	10	156
الرقيبة	11	138
حسانتي عبد الكريم	12	126
تغزوت	13	119
الرياح	14	97
ميه وانسة	15	91
النخلة	16	72
الحمراية	17	58
سيدي عمران	18	49

38	19	ورماس
35	20	سيدي عون
31	21	الطريفاني
28	22	ام الطيور
28	23	تندلة
23	24	سطيل
23	25	الطالب العربي
20	26	العقلة
20	27	المرارة
13	28	دوار الماء
13	29	سيدي خليل
10	30	بن قشة
6709	المجموع	

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

إلى السيد مدير مؤسسة :

ولاية الوادي

استبيان حول : واقع وآفاق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يندرج هذا الاستبيان في إطار الإعداد لمذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية للموسم الجامعي: 2016/2017 ،
تخصص :إقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات ، بعنوان : واقع و آفاق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي .
تحت إشراف الدكتور شريف بوقصبة ، و من إعداد الطالبات :سروطي كريمة ، شعباني إلهام ، قزون سالمة
لذلك نرجوا من سيادتكم المحترمة المساهمة في هذه الدراسة بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة بكل موضوعية،
مع العلم بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة
و لن يتم الإطلاع عليها من غير القائمين بالدراسة مهما كانت إجاباتكم .
في الأخير نشكر تعاونكم معنا ، و تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام .
للإستفسار عن أي سؤال يمكن الإتصال عبر البريد الإلكتروني : sanailhem@gmail.com

ملاحظة : اختيار الخانة المناسبة بوضع العلامة √

المحور الأول : معلومات خاصة بالمؤسسة

- 1- النشاط الرئيسي للمؤسسة :
- 2- ملكية المؤسسة من حيث رأس المال :

الإجابة	نوع المؤسسة
	مؤسسة عمومية
	مؤسسة خاصة
	مؤسسة مختلطة

3- الشكل القانوني للمؤسسة :

الإجابة	المؤسسة
	مؤسسة فردية
	شركة تضامن
	شركة ذات مسؤولية محدودة
	شركة مساهمة
	أخرى

4- صنف المؤسسة :

الإجابة	المؤسسة
	مؤسسة متوسطة
	مؤسسة صغيرة
	مؤسسة صغيرة جدا

5- بداية النشاط :

الإجابة	المؤسسة
	أقل من 5 سنوات
	ما بين 5 و 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : مسير المؤسسة

1- صنف المسير:

مالك مستقل

2- العمر :

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 40 سنة
- أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي :

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- أخرى

المحور الثالث : مفهوم و ممارسة التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة

- 1- لديكم فكرة عن مفهوم التسيير الاستراتيجي .
نعم ☐ (إذا أجبتُم نعم مواصلة الإجابة على الأسئلة بالترتيب المقدم)
لا ☐ (إذا أجبتُم لا فمواصلة الإجابة انطلاقا من السؤال رقم : 7)
- 2- درجة معرفتكم بعناصر عملية التسيير الاستراتيجي :
محدودة ☐ متوسطة ☐ مرتفعة ☐
- 3- مصادر معرفتكم بعملية التسيير الاستراتيجي
مقررات دراسية ☐ تعليم ذاتي ☐ مشاركة في مؤتمرات و ندوات ☐
حضور دورات تكوينية ☐ أخرى ☐
- 4- لديكم معرفة بفوائد تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسة .
نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
- 5- تعتبرون ممارسة التسيير الاستراتيجي في مؤسساتكم أمرا ضروريا .
نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
- 6- يمارس التسيير الاستراتيجي في مؤسساتكم بطريقة علمية و منظمة
نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
- 7- ترون صورة مؤسساتكم بعد 05 سنوات
نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐
- 8- قامت مؤسساتكم بصياغة رسالتها
نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
- 9- إذا كانت الإجابة (نعم) ، فهذه الرسالة معلومة و مفهومة من طرف
المدير ☐ جميع العاملين ☐ الأطراف أصحاب المصلحة ☐
كل ما سبق ☐
- 10- قامت مؤسساتكم بصياغة أهدافها
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 11- إذا كانت الإجابة (نعم) ، مدى هذه الأهداف :
أقل من سنة ☐ من سنة إلى 05 سنوات ☐ أكثر من 05 سنوات ☐

12- تقوم مؤسساتكم بعملية التخطيط

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

13- إذا كانت الإجابة (نعم) ، مدى خطتكم :

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

14- يقوم بعملية التخطيط في مؤسساتكم :

المدير بمفرده ☐ المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين ☐

المدير مع أعضاء من المؤسسة ☐ المدير بالاستعانة بمستشارين و أعضاء من المؤسسة ☐

15- تتم عملية التخطيط في المؤسسة من خلال :

توقعات شخصية ☐ أساليب علمية ☐ أخرى ☐

16- تتأثر مؤسساتكم بتغيرات البيئة التي تنشط فيها

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

17- تقوم مؤسساتكم بتحليل بيئتها الخارجية

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

18- تستجيب المؤسسة للفرص المتاحة في البيئة الخارجية :

ببطء ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة سريعة ☐

19- تتعامل المؤسسة مع التهديدات و المخاطر :

ببطء ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة سريعة ☐

20- تتم عملية الكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة :

بصفة مستمرة ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

21- سيكون نشاط مؤسساتكم مستقبلا :

النمو و التوسع ☐ الاستقرار ☐ الانكماش ☐

22- العادات و التقاليد السائدة في مؤسساتكم تساعدكم على تنفيذ الخطط

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

23- الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم يساعد على تنفيذ خطتكم

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

24- يتم الاتصال داخل مؤسساتكم بالشكل المطلوب

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

25- تقومون بمراقبة تسيير مؤسستكم

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

26- إذا كانت الإجابة (نعم) ، هذه الرقابة تحدد الانحرافات و معالجتها :

بعد تنفيذ الخطط ☐ خلال كل مراحل التسيير ☐

المحور الرابع: العوامل المؤثرة على ممارسة التسيير الإستراتيجي بالمؤسسة

1- تؤثر شخصية المسير من حيث فهمه للتسيير الاستراتيجي و وعيه بأهميته على ممارسة هذا التسيير

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

2- تؤثر درجة تعقد المتغيرات المحيطة بالمؤسسة على ممارسته .

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3- يؤثر امتلاك المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة و ذات المهارات الإدارية الخاصة على ممارسته .

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

4- تمتلك مؤسستكم الموارد بشرية مؤهلة إداريا .

نعم ☐ لا ☐

5- إشراك الأفراد داخل المؤسسة و العمل بروح الفريق عامل رئيسي لممارسة التسيير الاستراتيجي

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

6- للموارد المالية دور مهم في ممارسة التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

7- تستطيع مؤسستكم توفير التغطية المالية لعملية التسيير الاستراتيجي

نعم ☐ لا ☐

8- يؤثر امتلاك المؤسسة لنظام معلومات على ممارسة هذا النوع من التسيير .

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

9- تتوفر مؤسستكم على نظام للمعلومات .

نعم ☐ لا ☐

10- إذا كانت هناك مؤثرات أخرى تؤثر على ممارسة التسيير الاستراتيجي بمؤسستكم أذكرها :

.....

.....

.....

.....

.....