



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصاد

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور - الوادي -

تحت إشراف:

د. أسماء عدائكة

إعداد الطالبات:

د. أسماء بقاص

د. همام الخير بوحنية

د. فائزة فرحات حميدة

نوقشت و اجيزت يوم: 07 / 06 / 2023

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. سليمان زواري فرحات	استاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. أسماء عدائكة	استاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
د. وردة سعادة	استاذ محاضر - أ -	ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبِذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمُ الْآيَاتِ
الَّتِي فِي الْقُرْآنِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى.....

من لم يبخل بالمال؛ ففي سبيل دفع قاطرة البحث العلمي إلى الأمام

إلى من اقترن اسمهما باسم رب العالمين

إلى جميع معارفي الكرام

إلى جموع الأهل والأصدقاء

إلى كل من ضاقت السطور عن ذكرهم ووسعهم قلبي محبة و إيتاء

إلى كل من علمني حرفاً

شكر و تقدير

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نشكره و نحمده حمدا كثيرا مباركا

فيه على جزيل عطائه وعلى كلما أنعم عليه به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، و نسأله

تعالى أن ينفع به غيرنا راجين منه عز وجل التوفيق و السداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

الدكتوراه اسماء عدائمه

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة و

إثرائها و تقييمها.

من أمد لنا يد العون وساهم في تذليل الصعوبات

ونخص بالذكر الدكتور فوزي محيريق طيلة أطوار إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية...

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

الملخص

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم لذا تراهن عليه العديد من الدول، خاصة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها. لذا فإن الجزائر تهتم بمثل هذا النوع من المؤسسات وتكرس جهودها من أجل تنميتها وتطويرها وإعطائها دورا أساسيا في النشاط الاقتصادي، ومنه يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التخطيط الاستراتيجي، ففي ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، أصبح لزاما على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة و حسن التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها.

الكلمات الافتتاحية:

- تخطيط استراتيجي - مؤسسات صغيرة و متوسطة - منافسة - رسالة و رؤيا استراتيجية - اهداف وغايات.

Abstract:

The interest of small and medium enterprises reflects the importance of the sector in the economies of the world so many countries are betting on the development of their economies through this sector.

Algeria is interested in such types of institutions and devotes its efforts to its development and development and to give it a fundamental role in economic activity. In light of recent developments in the internal and external environment, the institution must rely on management and strategic planning to solve the problems it may face in relation to its surroundings. By linking the objectives and the means used to follow well-defined and well-thought out policies and the best predictability of the future situation, with a good willingness to confront the threats that may occur and exploit the opportunities that are available to them.

Key words :

- Strategic Planning - Small and Medium Enterprises – Competition - Goals and Objectives.

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	الملخص
V	قائمة الفهارس
VI	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الاشكال
أ	مقدمة

الفصل الاول

الأدبيات النظرية حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

7	تمهيد
8	المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي
8	المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
9	الفرع الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي
9	الفرع الثاني: خطوات ومستويات التخطيط الإستراتيجي
11	الفرع الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي
12	المطلب الثاني: خصائص وأهمية التخطيط الإستراتيجي
12	الفرع الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي
14	الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي
15	المطلب الثالث: خطوات و نماذج التخطيط الاستراتيجي
15	الفرع الاول : صياغة الرسالة و الرؤية و تحديد الأهداف:
22	الفرع الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية:
26	الفرع الثالث : نماذج التخطيط الاستراتيجي
34	المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	35
الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	35
اولا: صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	35
ثانيا: المعايير المعتمدة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	36
ثالثا: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	38
رابعا: التعريف في ظل التشريع الجزائري :	42
الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	47
أولا: المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين :	47
ثانيا: رفع مستوى الناتج القومي والدخل القومي.....	48
ثالثا: الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة.....	48
الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	48
المطلب الثاني: آليات ومشاكل و معوقات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:	49
الفرع الأول: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:	49
أولا: الهيئات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :	50
ثانيا: صناديق الضمان ومراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	54
الفرع الثاني: المشاكل والمعوقات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:	56
أولا- المعوقات التنظيمية والمؤسسية:	57
ثانيا- مشكلة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:	57
ثالثا - المشكلات التسويقية:	60
رابعا - المشكلات الفنية:	60
المبحث الثالث : موقع وتحليل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:	62
المطلب الاول : الدراسات السابقة.....	62
اولا: الدراسات السابقة المحلية.....	62
ثانيا: الدراسات السابقة العربية الدولية.....	67
ثالثا: الدراسات السابقة الاجنبية.....	69
المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....	71

71	اولا: خصائص الدراسات السابقة
73	ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:
75	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية حول التخطيط الاستراتيجي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

77	تمهيد
78	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
78	المطلب الاول : الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:
78	الفرع الاول : أدوات جمع البيانات و الأساليب التحليلية المستخدمة:
78	اولا: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:
79	ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة:
79	ثالثا : مجالات الدراسة:
79	الفرع الثاني : عينة الدراسة:
80	المبحث الثاني : دراسة حالة مؤسسة ورود wouroud لصناعة العطور - الوادي-
80	المطلب الاول : تاريخ الشركة:
80	الفرع الاول : .التعريف بالمؤسسة :
80	الفرع الثاني : بطاقة تعريفية:
82	المطلب الثاني : دوافع اختيار المؤسسة
82	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
83	المبحث الثالث : مسار التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة wouroud:
83	المطلب الاول:رسالة المؤسسة و أهدافها و وضعيتها الحالية
83	الفرع الاول : رسالة المؤسسة و رؤيتها:
83	اولا.رسالة المؤسسة
84	ثانيا: رؤية المؤسسة
84	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة و وضعيتها الحالية
85	اولا: قيم المؤسسة

85	ثانيا: تقييم منتجات المؤسسة و الأسواق:
85	المطلب الثاني : التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة
85	الفرع الاول : التشخيص الخارجي للمؤسسة:
85	اولا: البيئة الكلية (بيئة التعامل الغير مباشر):
87	ثانيا: البيئة الجزئية (بيئة التعامل المباشر):
89	الفرع الثاني : التشخيص الداخلي للمؤسسة
95	المطلب الثالث: تحليل إستراتيجية المؤسسة
95	الفرع الاول : تقييم الداخلي للمؤسسة
95	اولا : تقييم على مستوى الخط الإنتاجي:
96	ثانيا: تقييم على مستوى التنظيم الإداري و الموارد البشرية:
96	ثالثا: تقييم على مستوى تحقيق الأهداف
97	الفرع الثاني : تقييم الخارجي للمؤسسة
97	اولا: تقييم على مستوى الحصة السوقية:
97	ثانيا: تقييم على مستوى العام
99	خلاصة الفصل الثاني:
100	الخاتمة
105	قائمة المصادر و المراجع
114	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم 01: الفرق بين الرسالة والرؤية	19
الجدول رقم 02 : يمثل التحليل الرابعي	27
الجدول رقم 03 : يمثل تحليل PEST :	28
الجدول رقم 04 : تصنيف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدد العمال.....	37
الجدول رقم 05: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.....	39
الجدول رقم 06: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باليابان.....	40
الجدول رقم 07: تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	41
الجدول رقم 08: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب دول جنوب شرق آسيا.....	42
جدول رقم 09: مستويات تمويل الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار.....	54
الجدول رقم 10: مؤشرات تطور البنية التحتية المالية في الجزائر في مؤشر تسيير الأعمال	58
الجدول رقم 11: مؤشر القطاع النقدي والمصرفي في الجزائر للفترة 2010-2013.....	59
الجدول رقم 12: يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	74
الجدول رقم 13: أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة.....	89
الجدول رقم 14: يوضح أهم نقاط القوة و الضعف لدى مصالح المؤسسة	94

فهرس الاشكال

13	الشكل رقم 01: خصائص التخطيط الاستراتيجي
22	الشكل رقم 02: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
29	الشكل رقم 03: نموذج مايكل بوتر لتحليل الصناعة
82	الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
93	الشكل رقم 05: يوضح سلسلة القيمة للمؤسسة

مقدّمة

أكدت الدراسات الاقتصادية أن المؤسسات الاقتصادية الناجحة هي المؤسسات التي تؤمن بفكرة التخطيط الاستراتيجي و تعتمد في تسييرها و تعترف بأهميته بالنسبة لبقائها مدى طويل و نموها، حيث أنه يساعد المؤسسة في تحديد أهدافها و تحقيق ما تسعى إليه، و تحديد طريقة عمل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما يساعدها في فهم متغيرات محيطها الخارجي و الداخلي و جعلها مرنة في التعامل معه و خلق ميزة تنافسية لها كما تتعرف على جوانب الضعف و القوة في محيطها الداخلي و تحديد الفرص و التهديدات و التكيف مع بيئتها.

لقد أصبح موضوع تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف المجالات الاقتصادية من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الحكومات و المنظمات الدولية و المحلية، و الجزائر كغيرها من الدول النامية، تحاول دعم و تأهيل و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تقوية بنيتها قامت بتشجيع إطار المقاولاتية و تشجيع الابتكار و الإبداع، كما خصصت دار مقاولاتية في كل جامعة من اجل منح الطلبة فرصة المساهمة في الاقتصاد الوطني. و نظرا لما تحتله هذه المؤسسات من قيمة دافعة للاقتصاد الجزائري، و دعم قيمة الاقتصاد و تحقيق مؤشرات عالية له و تحريك عجلة التنمية إلى الأفضل، كما تفعل الدول المتقدمة في المؤسسات الكبيرة، بما يحقق طموحات و منافع لأصحاب المصلحة و العلاقة بها و الاقتصاد ككل.

1. الإشكالية الرئيسية:

ونتيجة لظهور العديد من التغيرات والتطورات في ساحة الاقتصاد الوطني والدولي، أصبح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفكير في التخطيط الاستراتيجي وإعطائه أولوية كبيرة للقرارات المتخذة داخل المؤسسة. وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

1. ما مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
2. ما هو مجال التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة؟
3. ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
4. هل تعتمد مؤسسة الورود و صناعة العطور بالوادي على تخطيط الاستراتيجي ؟

3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتد الفرضيات الآتية:

1. يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2. تستخدم المؤسسات الاقتصادية التخطيط الاستراتيجي للمنافسة والاستمرارية في الإنتاج.
3. لا تهتم غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي و تعتمد في حل مشاكلها اليومية للبقاء.
4. تعتمد مؤسسة الورود و صناعة العطور بالوادي على تخطيط الاستراتيجي.

4. مبررات اختيار الموضوع:

دوافع ذاتية:

- لعل من دوافع اختيار هذا الموضوع ، توجد دوافع ذاتية، كالميل الشخصي للبحث و الاكتشاف، و محاولة استدراك بعض المفاهيم الضائعة، خاصة في مثل هذه المواضيع التي أصبحت موضوع الساعة و بما أن الدولة تشجع المقاولات و الإبداع و الابتكار، كذلك الرغبة في التميز و الانفراد بمناقشة مواضيع جديدة، أيضا المساهمة الشخصية في تسليط الضوء على هكذا مواضيع.

دوافع موضوعية:

- أما الأسباب الموضوعية فهي إثراء المكتبة العلمية بمواضيع جديدة، و توافق التخصص الدراسي مع منهج الموضوع، و حداثة الموضوع و إمكانية تطبيقه في المؤسسات، و كذا ندرة تواجد مواضيع تعتمد على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

5. أهداف الدراسة : نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
- تحديد و إظهار قيمة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسة بصفة عامة ، و المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

- تكميل بعض الدراسات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

6. أهمية الدراسة: تم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي نظرا للاعتبارات الآتية:

- حاجة الدول بالرقى و تنمية و تقوية اقتصادياتها و تحريك عجلة التنمية من خلال تشجيع الابتكار و الإبداع.
- المكانة والأهمية التي تحتلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

- الحياة الاقتصادية وما تتطلبه من شرح للمفاهيم و المصطلحات و بلورتها على ارض الواقع من أجل حياة أفضل و اقتصاد قوي.

7. الاطار الزمني والمكاني:

- إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تفرض علينا تحديد الإطار الزمني التي ستدرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثم فإنه:
- زمانياً: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من: مارس إلى أبريل 2023.
 - مكانياً: فقد وقع اختيارنا على مؤسسة روائح العطور ورود وكان اختيارنا بناء على ما حققته هذه المؤسسة من تطور و نمو في السنوات الأخيرة.

7. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على منهجية IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

1. **المنهج الوصفي:** يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات التخطيط الاستراتيجي، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

2. **المنهج التحليلي:** استعانة بأسلوب دراسة الحالة؛ استخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والقياس الاقتصادي.

كما اعتمدنا على المقابلة الشخصية و الملاحظة و تم من خلالها توجيه عدة أسئلة تخدم الموضوع و ذلك عن طريق الحوار مع رؤساء و مسيري شركة

8. صعوبات الدراسة:

إن عملية الإنشاء لا سيما البحثية منها. تكتنفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تهديداً يواجه المُنجز، كضيق الوقت، وكذلك تعدد الاختلافات في التعريفات و التوضيحات الخاصة ببعض المصطلحات، وعدم كفاية الموارد والإمكانات.

9. محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى فصلين، وُسِمَ الأول بالأدبيات النظرية حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويندرج تحته ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان عموميات حول التخطيط الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فعنوانه بعموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى الدراسات السابقة و جاء بعنوان الدراسات السابقة و إضافة العمل المقدم

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها الأدبيات التطبيقية حول التخطيط الاستراتيجي و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد حدّدنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات، ومجتمع الدراسة وضبطنا فيه المتغيرات والمعطيات المجمّعة والاختبارات والأدوات المستخدمة في معالجة المعطيات؛ أما المبحث الثاني قمنا بدراسة حالة مؤسسة عطور ورود في الوادي كما حاولنا فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

أمّا خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إتيانها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.
وما التوفيق والسداد إلّا من عند الله وحده.

الفصل الاول

الأدبيات النظرية حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة

تمهيد

أثّرت التغيرات و التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي و التعاملات الإدارية و تغيرات السوق و المنتجات و أذواق المستهلكين مما حتم على المؤسسة الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي لكل المشكلات و الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات في علاقتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف و الوسائل المتاحة و المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة و محددة بحسن التدبير و التخطيط و التوقع بما سيكون عليه وضع المؤسسة في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها و كذلك استغلال الفرص المتاحة لها على أكمل وجه و بلورتها في نقاط قوة.

و سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا المبحث إلى شرح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و التعريف به و معرفة عناصره و مكوناته و كذلك خطواته و مستويات التخطيط الاستراتيجي و أيضا المعوقات التي يمكن أن تواجهه خلال عملية التنفيذ أو البدء بالخطة الإستراتيجية و تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب و هي:

المطلب الأول: بعنوان مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: بعنوان خصائص و أهمية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث: بعنوان خطوات و نماذج التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقت استحسانا و انتشارا في السنوات الأخيرة ففي العديد من المجالات، ونظرا لكونه مفهوما مستجدا في المجال الإداري فالأمر يستلزم التعرف على ماهيته، وخطواته ومستوياته، أيضا إلى أهم خصائصه وأهميته، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يمثل التخطيط بصورة عامة الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، إذ ظهر التخطيط الإستراتيجي خلال عام (1950) في المنظمات التي تتعامل مع المشكلات من خلال التجربة والخطأ ومن خلال الفترة التي ظهر فيها وإلى وقتنا الحاضر اختلفت التوجيهات من قبل الكتاب والباحثين في تعريف التخطيط الإستراتيجي، وقبل التطرق إلى مفهومه لابد من بيان المقصود بمصطلح التخطيط أولا ثم مصطلح الإستراتيجي ثانيا من أجل الوقوف على ماهية التخطيط الإستراتيجي.

- مفهوم التخطيط

التخطيط هو عملية التفكير في المستقبل والتنبؤ به و الاستعداد له، وعملية التخطيط تتضمن وضع وتحديد للأهداف التي تسعى المنظمة الإدارية لتحقيقها وكذلك وضع برامج الخطة الزمنية والعملية. (الحريري، 2012، صفحة 117)

- مفهوم الإستراتيجية:

عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

كما عرفت أيضا أنها عبارة عن أسلوب شامل قائمة على فهم السياق العام الذي تعمل به، كما تشمل مواطن القوة والضعف والمشكلة التي تحاول معالجتها. (يوسف و عائشة، 2017، صفحة 22، 23)

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

بعد التعرف إلى كل من التخطيط والإستراتيجية نتوصل إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي، والذي اختلفت فيه آراء الباحثين والمفكرين كل حسب تخصصه ومجاله:

عرفه داركر بأنه : "عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات". (قحف، 2005، صفحة 259، 260)

وعرفه الشهري بأنّه: "عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها، فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتوفر هذه الرؤية المستقبلية لحالة المنظمة معرفة الاتجاه الذي يجب أن توجه إليه الجهود لتحقيق الأهداف". (خلود بنت عبد العزيز بن بدر، 2019، صفحة 400)

ويعرف "بأنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعته، وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة". (العاشق، 2016، صفحة 27)

كما يعرف بأنه "عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، بمعنى التدبر المسبق الذي يحدد مسار وتوجه المؤسسة في المستقبل". (عبوي، 2006، صفحة 93)

التخطيط الإستراتيجي معناه الكشف عن المستقبل الخاص بشكل الشركة، والتبصر بملامح الشركة في المستقبل وتصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل كذلك رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً وتحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة. (محمد م.، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2014، صفحة 89)

ومن هذه التعاريف يمكن القول "أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية إبداعية عقلانية التحليل وحداسية التصور الإنساني وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة".

الفرع الثاني: خطوات ومستويات التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الخطوات التي تبني على جمع المعطيات وتحليلها بغية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية، إذ أنه يجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل العديد من المستويات.

1-خطوات التخطيط الإستراتيجي:

إن اختيار المؤسسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل بيئتها يتم من خلال اتخاذ مجموعة من الخطوات، وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي للتخطيط الإستراتيجي:

- ✓ تحديد وتعريف الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال
- ✓ التحليل الإستراتيجية للبيئة وتقييم الموقف البيئي
- ✓ صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال
- ✓ وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة
- ✓ نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية
- ✓ تحديد مستهدفات الأداء (خالد محمد بني حمدان، 2009، صفحة 47)
- ✓ المتابعة وتقييم النتائج (الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، 2014، صفحة 84)

2- مستويات التخطيط الإستراتيجي:

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى مستويات رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة وهي كالتالي:

- التخطيط على مستوى المنظمة: يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، و التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، و الرسالة الرئيسية لهذه المنظمة و عملية تخصيص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و متابعتها، حيث يتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة، و بإمكان المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحوى النمو و ذلك من خلال التوسع أو التقلص أو الاستمرار في العمل دون تغيير، كما يسعى هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تجسيدها لدى أذهان المجتمع المحلي. (علي، 2023، صفحة 27)

- الإستراتيجيات على مستوى الوحدات: حيث تختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر(وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة.

- الإستراتيجيات الوظيفية: تختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة و توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء و قسم الكيمياء و قسم علوم الحياة من كلية العلوم و تتميز هذه الإستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد و ذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم. (الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، 2014، صفحة 82)

الفرع الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي

تقف أمام التخطيط الإستراتيجي مجموعة من العقبات والمصاعب الكثيرة من بينها ما يلي:

- مقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات العليا و مدراء الإدارات الأخرى و الأقسام و الوحدات الإدارية و الموظفين لعملية التخطيط الإستراتيجي و ترددهم في استخدام أساليبه المعاصرة لعدم معرفتهم بمبادئه الأساسية و المهارات التي يتطلبها هذا النوع من التخطيط خوفا من فشلهم و حفاظا على بقائهم في مناصبهم و تمسكهم بالأنماط التقليدية في العمل لأنهم معتادون عليها و لا يحتاج إلى إبداع و كفاءة عالية و لذلك فإنهم غير مستعدين لتقبل كل ما هو جديد أو معاصر لتطوير العمل في المؤسسة.
- عدم تمكن بعض المخططين في صياغة الخطة الإستراتيجية وتوضيح أهدافها و في وضع طموحات مثالية و غير معقولة من الأسباب الرئيسية للصعوبات التي تواجه العمل بالخطة الإستراتيجية.
- من الصعب الحصول على بيانات دقيقة و هذا نتيجة لعدم توفر نظم معلومات و قاعدة بيانات إحصائية دقيقة و شاملة و متجددة باستمرار في أغلب المؤسسات و هذا ما تتطلبه عملية التخطيط الإستراتيجي كونها ذات طبيعة ديناميكية مستمرة ترمي في التكيف مع البيئة لها الصفة نفسها و هذا يتطلب وسيلة تحليل إستراتيجية لتوفير البيانات اللازمة عن البيئة من خلال نظم معلومات إستراتيجية. (الجوري، 2014، صفحة 99، 100)

- البيئة الخارجية مضطربة و معقدة هذا ما يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ و ذلك نتيجة للتغير السريع في البيئة و ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب و بصفة مستمرة. (العارف، 2004، صفحة 12)
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية و إهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير المؤسسة على المدى البعيد، و هذا ما يلهي المنظمة و يمنعها من وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط و ليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.

• عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة حينما يكون هناك في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة و هذا ما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف. (جمال، 2016، صفحة 43،44)

• ضعف أو قلة الموارد المالية و البشرية تجعل إدارة المنظمة غير قادرة على الاستمرار في تنفيذ الخطة وفق ما هو مرسوم لها كما يمكن أن يؤدي بها إلى الفشل. (داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، 2019، صفحة 66)

• يتطلب التخطيط وقت و تكلفة كبيرة و ذلك بسبب المناقشات حول رسالة و أهداف الشركة و الذي يستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا، كما أن الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات و الإحصاءات المكلفة. (محمد م.، الإدارة الإستراتيجية، 2014، صفحة 93)

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التخطيط الإستراتيجي

يتميز التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص و التي تميزه عن باقي أنواع التخطيط، كما أنه يمتاز بأهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة و الهيئات المختلفة، هذا ما سنتعرف إليه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي

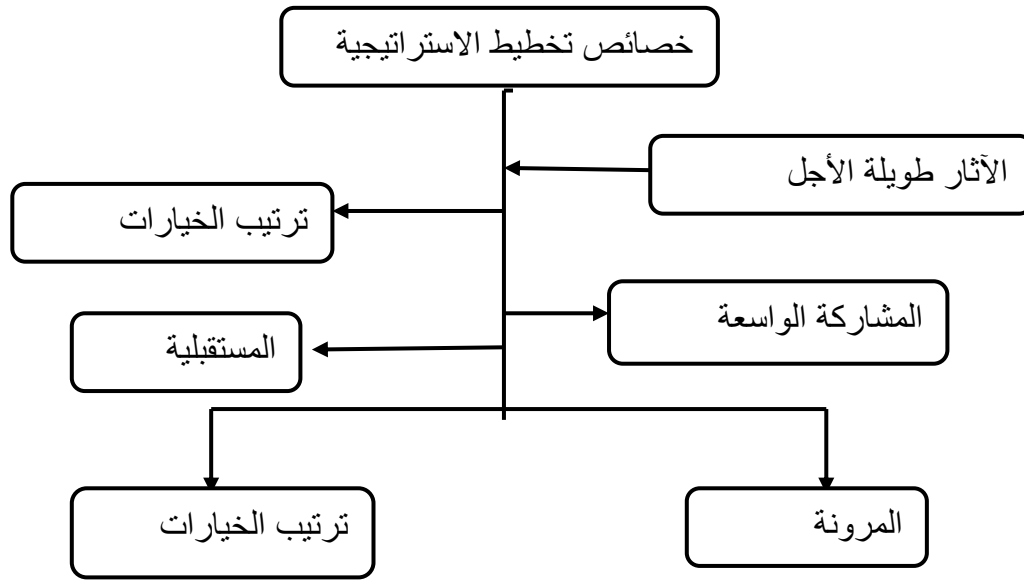
تتمتع عملية التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

- الآثار طويلة الأجل: التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى وضع تغيرات هامة و جوهرية في المنظمة و هذا مالا يحدث في الأجل القصير بل يتطلب فترة طويلة الأمد و تكاليف و جهود كبيرة.
- المشاركة الواسعة: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة واسعة في وضعه بداية من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين و المستفيدين و غيرهم .
- المرونة: يمتاز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات التي قد تحدث عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة و الموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة و مواردها المتاحة و توجيهها نحوى تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي و معطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

- الترتيب للخيارات و الأولويات: من الميزات المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية إضافة إلى أنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (السكرانة، 2015، صفحة 54،55)

- والشكل التالي يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم 01: خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: بلال خلف السكرانة، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص55.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يمكن إضافة عناصر أخرى تتمثل في:

- التخطيط الإستراتيجي يقوم على مبدأ الإيجابية و الفعالية و التنبؤ و الابتكار، و على التعامل الفعال مع القوى البيئية و المحيطة و المؤثرة لاقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
- يجب وجود عدد من الإستراتيجيات البديلة التي تراعي الاحتمالات المختلفة في ضوء طبيعة المحيط الخارجي
- عملية نظامية تعمل على جمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من خلال فحص التجارب الماضية والحاضرة، وتوقع ما يحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (دليلة، 2020، صفحة 41،42)
- تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية و مهمة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل و تكاليف و جهود كبيرة.

- السعي لتحقيق أهداف و غايات كبرى تتسم بالجرأة و التحدي، و إحداث تغيرات إستراتيجية و أساسية و هذا يتطلب تنفيذ العديد من الخطط الطويلة و القصيرة. (حفيظة، 2019، صفحة 11، 12)
- الاختلاف و التغير في أذواق و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- يجب أن تكون عملية التخطيط متجهة إلى النتائج، و لا توضع للرفوف للتباهي، و من المهم أن تعطي أفعال و ليست تأجيل أو تمهل. (إدريس، 2007، صفحة 115)

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي

- أشار العديد من الكتاب و الباحثين إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي و فوائده، و التي نذكر منها ما يلي:
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، و سلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
 - يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية و الاقتصادية و تحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل عندما تكون في الاتجاه الصحيح.
 - يساهم في تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة و كيفية تحقيقها و اتخاذ القرارات الفاعلة لبلوغها، ذلك يساعد المنظمة على تثبيت نواياها و وضع الأساليب اللازمة للتعامل معها و إصدار التوصيات اللازمة بوضعها على اتجاهها الصحيح و المناسب.
 - يعزز العمل الجماعي و يكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية و وضع أهدافها.
 - يعتبر أداة مهمة لتحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
 - يضمن التخطيط الإستراتيجي لمتخذي القرار تحقيق الاتصال الكفئ أو التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات في للمنظمة. (داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، 2019، صفحة 63)
 - التصدي للمشاكل و المعوقات التي تحدث في بيئة العمل.
 - توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة و تحديد سبل و متطلبات الاستفادة منها. (جمال، 2016، صفحة 43، 44)

المطلب الثالث: خطوات و نماذج التخطيط الاستراتيجي

الفرع الاول : صياغة الرسالة و الرؤية و تحديد الأهداف:

على اغلب المؤسسات صياغة الخطة الإستراتيجية الواجب إتباعها و تحديد أهدافها المستقبلية و من اجل المساعدة في تحقيق هذه الأهداف الموضوعة من قبلها و المراد تحقيقها تتبنى المؤسسة وضع رسالة و رؤية للمؤسسة من اجل تحقيق الاتجاه نحو مستقبلها، كما يساعد ذلك العاملين و أصحاب المصلحة و المجتمع ككل بهوية المؤسسة و اتجاهاتها و الخطة الخاصة بها و سنتطرق إلى توضيح أكثر بخصوص العناصر المذكورة.

1- رسالة المنظمة: تعتبر كتابة رسالة المنظمة من أصعب الأمور على معدي الخطة الإستراتيجية باعتبار أن رسالة المنظمة تتضمن كثيرا من الجوانب و الأنشطة و مستقبل المنظمة لذا وجب على معديها اخذ وقت كافٍ يتلاءم مع هذه الأهمية.

مفهوم الرسالة : "عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة و تصور أهدافها و أغراضها و ترشيد الإدارة و الموظفين عند صنع القرارات الحاسمة و الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة و نشاطاتها في المستقبل" (الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، 2014، صفحة 149)

و تعرف الرسالة أيضا أنها: "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، و من هنا فان رسالة المؤسسة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، و هي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، و هي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة". (الأسطة، 2016، صفحة 15)

رسالة المنظمة: هي الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها. (البيطار، 2014، صفحة 23)

خصائص الرسالة الجيدة: يمكن حصر الخصائص و المعايير التي تتميز بها الرسالة الجيدة في :

1. سلامة التعبير و وضوح المعنى: أن تكون تعبيرها دقيقا و سليما لأن العبارات التي تحملها تمثل جزءا من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يشترط في هذه العبارات نمط معين بل يكفي أن تكون واضحة.
2. عامل الاختصار: فالاختصار يؤدي إلى سهولة رسوخها في أذهان مستعمليها، و لكن لا يجب أن يخل هذا الاختصار بالمعنى الحقيقي للرسالة فينزل إلى مستوى الشعار لأنه يتميز بالاختصار ولا يحدد مجال نشاط المؤسسة، و يراعي عامل الاختصار في الرسالة الجيدة تذكر الإنشائيات و المطولات من قبل مستعمليها.

3. الانسجام مع الغايات و الأهداف: تنحصر أهداف المؤسسة في النتائج التي تود الوصول إليها على المدى القصير أما الغايات فهي تتمثل فيما تود المؤسسة الوصول إليه على المدى البعيد، لذا وجب أن يكون انسجام بينهما.

4. مراعاة قيم و ثقافة و معتقدات المؤسسة: يعتبر النمط الفكري و الإداري السائد في المؤسسة من أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في صياغة الرسالة، إذ أن القيم و المعتقدات و الثقافة السائدة في المؤسسة هي التي تمكنها من التميز، و لن يتأتى ذلك إلا بالتدريب و التعود.

5. المرونة: مرونة الرسالة دليل على نجاحها، و يكون ذلك على مستوى كل من تطبيق الإستراتيجية من جهة و التفاعل مع البيئة المحيطة من جهة ثانية.

6. دافعية التبني: الرسالة الجيدة عادة ما تصاغ بطريقة تدفع مستعمليها إلى تبنيها، فهي تتسم بالجاذبية و تستحوذ على غالبية مطالب الأطراف ذات المصلحة فتولد لديهم انطبعا بان المؤسسة ناجحة و متميزة عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

7. الواقعية: من مميزات الرسالة الجيدة إمكانية تحقيقها على أرض الواقع في حدود إمكانية المؤسسة، بحيث يكون لديها قابلية التحول إلى رسالة مكتوبة تعكس خططها و سياسات يمكن تطبيقها على أرض الواقع. (عبيد، 2010، صفحة 25)

8. التعرض لمجال عمل المؤسسة: الرسالة التي لا تعرض مجال عمل المؤسسة تعد رسالة مبتورة بعيدة عن الجودة و النجاح، و كما ذكرنا سابقا فان مجال العمل لا يقتصر تحديد السلع التي تقدمها الشركة بل يتعدى إلى معرفة حاجات العملاء بدقة و وضوح.

9. تعكس الصفات الرئيسية للشركة: إن المؤسسة تعيش في وسط منافسة و لكي تتميز لابد أن تعكس رسالتها الصفات الرئيسية لها، و كل إهمال لهذا الجانب من قبل القائمين على صياغة الرسالة يؤدي ذلك إلى فشلها.

10. عامل الفعالية: الفعالية تعني انجاز الأشياء الصحيحة، أما انجاز الأشياء بشكل صحيح فيعبر عنه بالكفاءة. و تصف الرسالة الجيدة على مستوى المحاور التالية:

. what: ما هو العمل الذي تؤديه المؤسسة ؟.

. who: لمن يؤدي هذا العمل ؟.

. how: كيف يؤدي هذا العمل ؟.

. why: لماذا وجدت هذه الشركة ؟.

11. التركيز على محور استراتيجي محدد: أي أنها تركز على هدف معين أو نتيجة مرغوبة تريد المؤسسة تحقيقها، و عادة ما يكون ذلك على المدى البعيد كي تتميز بالطابع الاستراتيجي.
12. محدودية الحجم: أي بعدها عن التفاصيل، و أن تكون خالية من الكلمات الغريبة و المبهمة، فهي محددة بحجم ليست واسعة بحيث تفقد ميزة المحدودية و الاختصار الذين يتركان انطبعا في أذهان مستعمليها.
13. تعتبر مرجعا دائما لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: يعد القرار الاستراتيجي أفضل البدائل المتاحة من أجل موقف تقع فيه المؤسسة و الرسالة الجيدة تعتبر مرجعا لهذا النوع من القرارات، حيث تتوقف جودته على مستوى أداء رسالة المؤسسة.
14. القبول و التأييد: تحضى الرسائل الجيدة بقبول و تأييد مستعمليها و المنتسبين إليها.
15. الرسالة لا تعني تحقيق الربح: عدم التركيز على الربح بل تتعدى إلى البقاء و الاستمرارية، لأن التركيز عن الربح يعني السعي نحو تحقيق أهداف قصيرة المدى الشيء الذي يحدد فترة بقائها في السوق.
16. التركيز على الحاضر و التطلع للمستقبل: تركز الرسالة الناجحة على حاضر المؤسسة و تسعى إلى تشكيل نقطة بداية نحو المستقبل باحثة عن عوامل التوسع و النمو في الأسواق و المنتجات و العملاء. (قاسمي، 2012، صفحة 44،48)

العناصر الرئيسية للرسالة: تتشكل الرسالة من العناصر التالية:

- الغاية السامية: هي بمثابة الطموح الكلي الذي تتمنى المؤسسة تحقيقه من خدماتها للمجتمع.
- تحفيز الأطراف: تلبية الاحتياجات و التطلعات الرئيسية للأطراف لتعزيز مشاركتهم في تحقيق الغاية السامية للمؤسسة. (مؤسسة محمد و عبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، 2016، صفحة 30)

2- رؤية المنظمة: نقصد بالرؤية هي التطلع المستقبلي، الذي يحدد توجه و رغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح و تميز مرغوبة مستقبلا ، و تصاغ الرؤية على حسب التطلع المستقبلي بشكل عام ، و توضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة كما يجب أن تقدم صورة واقعية و جادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا (الأسطة، 2016، صفحة 14)

تعرف أنها: "فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني و هي منظور مستقبلي للإدارة و العاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا". (الجديلي، الادارة الاستراتيجية ، 1998، صفحة 8)

و تعرف أيضا إنها: "أن تكون صورة المنشأة بالمستقبل ماثلة أمام كل فرد بها، و تحكم هذه الصورة الإدارة العليا فيما تتبناه من فلسفة و فكر و عقيدة لتحقيق مجموعة القيم و المبادئ الحاكمة لكل من المساهمين و العملاء. (المغربي، 2013، صفحة 187)

خصائص الرؤية الجيدة:

- الاختصار بحيث يمكن حفظها.
- الوضوح و الإيجابية.
- الترابط مع الأهداف المؤسسية و أهداف الحكومة.
- تشاركية الرأي و القرار.
- الواقعية و الشمولية.
- تعرف ما تحتاجه المؤسسة لتفوز و لتمييز.
- طموحة و تتطلب منا الكثير لتحقيقها.
- ثورية درامية، متفردة.
- معلنة و منشورة. (الشميلي، 2017، صفحة 63)

مكونات الرؤية: تتشكل الرؤية الإستراتيجية من العناصر الرئيسية التالية:

- الموقع الاستراتيجي: هو المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها بعد خمس سنوات.
- الدور الاستراتيجي: هو المحور الرئيسي لعمل المؤسسة و الذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود.
- الميزة الإستراتيجية: هي جوانب التميز التي ستعمل المؤسسة على بناءها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة و اقتدار. (مؤسسة محمد و عبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية، 2016، صفحة 29)

الفرق بين الرؤية و الرسالة:

و من خلال ما سبق نلاحظ اختلاف الرؤية عن الرسالة في كون الرؤية تتحدث عن المستقبل و لا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، و مبرر وجودها، و تحدد مجال عملها و الفئة المستهدفة بخدماها، فالرؤية هنا حلم أو الهام و رغبة جامعة نحو بلوغ المراد ، بينما الرسالة عبارة عن غرض. (الدنجي، 2010/2011، صفحة 58)

الفرق بين الرسالة و الرؤية: يمكن توضيح الفرق بينهما من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم 01: الفرق بين الرسالة والرؤية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة و أنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبا نسبيا
درجة الثبات/المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/06/27، ص 58.

تحديد الأهداف: المعنى المقصود بتحديد الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها و بمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه؟ و بواسطة من؟.

و منه فتحديد الأهداف يشمل: "مستويات الربح المرغوبة، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، معدلات النمو في الأسواق، مستويات المخزون، معدلات الإنتاج، مستويات الجودة....الخ. (المغربي، 2013، صفحة 219)

و تعرف تحديد الأهداف: هي النتيجة النهائية في نشاط مخطط خلال فترة زمنية معينة حيث تحدد ماذا يجب انجازها و متى ؟ و يجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة و غالبا ما يكون الهدف استراتيجيا مخطط له. (الكالده، 2011، صفحة 22)

و تعرف أيضا: " تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، و من الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة". (الجربوعة، 2018، صفحة 72)

العوامل المؤثرة في الأهداف:

- علاقات التأثير و التأثير بين البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة.
- كمية و نوعية الموارد المتاحة.
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة و البيئة.

- ثقافة و قيم الإدارة العليا.
 - علاقات السلطة و المسؤولية و الصلاحية بين أفراد التنظيم.
 - أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية. (الجديلي، الادارة الاستراتيجية، 1998، صفحة 9)
- صفات و شروط الأهداف:** إن تحديد الأهداف لا يحقق أغراضه إلا إذا توافرت في الهدف عدد من الصفات و المميزات و هي:
- الوضوح: يجب أن يكون الهدف الذي يراد تحقيقه واضحاً لمن يقوم بوضع الهدف و كذلك من لمن يقوم بتنفيذه، و يتم تعريف العاملين بالأهداف عن طريق عمل لقاءات بين المدراء و العاملين.
 - القناعة بالهدف: من حيث أهميته و جدواه، و تأتي من الفهم الصحيح للهدف، و كلما زادت القناعة بالهدف زادت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه.
 - الواقعية في الهدف: و المقصود بالواقعية هو إمكانية تحقيق أهداف على ارض الواقع، و ذلك بأن يكون متناسباً مع الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة، و معبرا عن حاجات العمل.
 - الانسجام و التناسق: و نعي هنا أن الأهداف الموضوعة تكون متناسقة مع بعضها البعض، بحيث يسهل تنفيذها فأي تعارض بين الأهداف سيؤثر على مسيرة الخطة، و هذا ما يحدث نوعاً من الإرباك للعمل.
 - مشروعية الهدف: و المعنى المقصود هنا هو أن تتلاءم الأهداف مع القيم و التقاليد المنتشرة في المجتمع، و كذلك مراعاته للأنظمة و اللوائح والقوانين و السياسات.
 - القابلية للقياس: تخضع الأهداف للمقاييس التالية
- 1 قياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب. (احمد، 2016، صفحة 59) ، مثال: رفع كفاءة العاملين في الجهاز الإنتاجي بنسبة 50% خلال السنوات الست القادمة. (القطامين، 2009، صفحة 122)
 - 2 قياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة زمنية معينة، أي أن الأهداف يجب أن يعبر عنها بقيم رقمية واضحة. مثال: رفع كفاءة العاملين في الجهاز الإنتاجي بنسبة 50% عما هو عليه الآن. (القطامين، 2009، صفحة 122)
 - 3 قياس نوعي: تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ. (احمد، 2016، صفحة 59)، أي أن تكون الأهداف قابلة للانجاز خلال البعد الزمني المحدد أي أن تكون الأهداف متناسبة مع الإمكانيات المتاحة في المؤسسة. (القطامين، 2009، صفحة 123)

4 قيم المؤسسة: و المقصود بالقيم هنا هي المبادئ و المعتقدات التي تقود المؤسسة أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

و هي أيضا: " المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام و يجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم. (الشميلي، 2017، صفحة 63).

و تعرف القيم أنها: " القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة و غالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، و إنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، و من ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد" (المغربي، 2013، صفحة 308)

تحدد المنظمة أهم القيم التي تلتزم بها خلال عملها مثال على ذلك (الشفافية – الالتزام تجاه المستفيدين – المشاركة.... الخ). (محمد و تامر، 2013، صفحة 19)

عناصر و مفردات القيم التي يجب أن يتوافر بها التالي:

✓ غير محددة بزمان و مكان و أشخاص.

✓ قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.

✓ تربط و تجمع العاملين.

✓ تعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة مثل الصدق و الإتقان.

✓ المبادئ الأخلاقية و النزاهة.

✓ المهنية المتمكنة من إبداع و انجاز.

✓ التفوق و القوة.

✓ روح الفريق الواحد.

✓ الاتصال بفعالية و بيان العلاقات. (بوبكر، 2016، صفحة 52)

✓ ثقافة المؤسسة من طموح و تميز. (الشميلي، 2017، صفحة 64)

علاقة الرؤية و الرسالة بالقيم:

ذكرنا سابقا أن الرؤية هي صورة لهدف أو مجموعة من أهداف التي تقود إلى النجاح و التي ترسم على الأفق أمام المنظمة.

أما الرسالة فقد عرفت بأنها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة و تصور أهدافها و أغراضها و ترشد الإدارة و الموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة و نشاطها في المستقبل.

أما القيم فقد ذكرنا توا أنها المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة و الاعتبارات التي تعمل في ظلها و التي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذوي العلاقة.

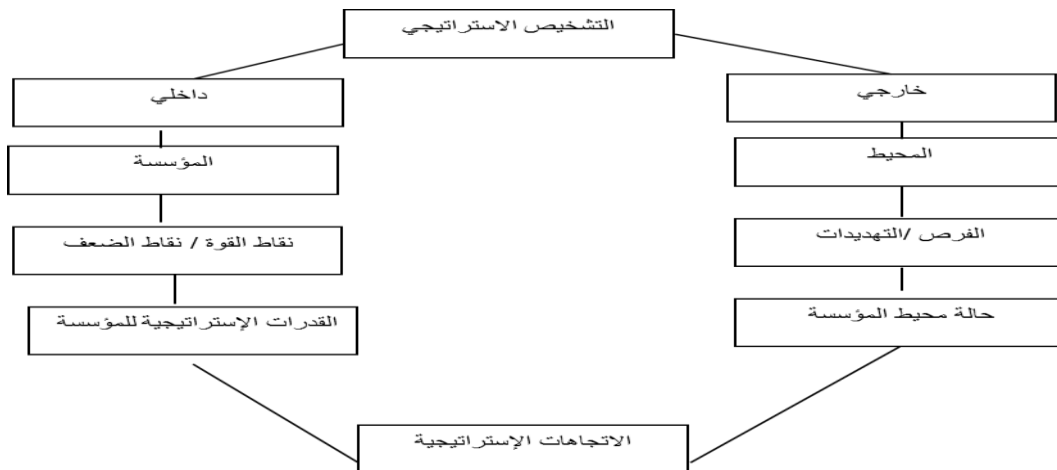
و على هذا الأساس نجد بان القيم تأطر الرؤية و الرسالة و بهذا التعبير فان القيم ماهي إلا البحر الذي تسبح فيه كل من الرؤية و الرسالة و الأهداف باتجاه المستقبل فتبحر فيه و تستمد قوتها منه. (الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، 2014، صفحة 174)

الفرع الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية

يعتبر التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتمثل في الاختيار الاستراتيجي، و ما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية و هو موضوع موسع و شامل الأطراف، كما انه يشكل احد الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، و هذا لتخصصه بتقييم و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط من الفرص المتاحة و التهديدات الواقعة و التي يمكن أن تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف لديها.

فالتشخيص الاستراتيجي بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الخارجي و الإستراتيجية تحدد طبيعة العلاقة بين المؤسسة و محيطها كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أبعاد التشخيص الاستراتيجي



المصدر:سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته و شروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، 2015-2016، ص 58.

1- تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة:

و المعنى هنا هو تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، و الميزة الإستراتيجية تعني عملية تحليل العوامل الخاصة بوظائف و أنشطة الإدارات الإنتاجية و التسويقية و المالية و الموارد البشرية و غيرها، لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، من أجل تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، (محمد هـ، 2014، صفحة 146)

و يعني تشخيص البيئة الداخلية، دراسة التنظيم من الداخل لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، بالإضافة إلى القيود، أن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى و فائدة لتحسين كفاءة و فاعلية المنظمة. (داود، الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية و ممارسات تطبيقية، 2019، صفحة 113)

● نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة و غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، و تكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها و بما يجعلها متفوقة على المنافسين. (يحياوي، 2020، صفحة 100) كما تتمثل في الامتيازات الذاتية للمؤسسة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظام عمل و يمكن استخدامها بكفاءة و فعالية في تحقيق أهداف و رسالة المنظمة، و قد يظهر تحليل البيئة الداخلية في نقاط القوة داخل المنظمة و التي تمكنها من القيام بإعمالها بكفاءة و فعالية، مثل وجود موارد بشرية تمتلك مهارات إدارية عالية تمكنها القيام بمهامها داخل المنظمة بكفاءة، و لديها خبرات فنية في مجالها لتنفيذ مهامها على أكمل وجه. (بوقليلة و دوداي، 2016/2017، صفحة 32)

● نقاط الضعف: هي جانب القصور الذاتي داخل المؤسسة سواء أن كانت في الموارد و الإمكانيات المادية أو البشرية للمؤسسة، أو نظام العمل المطبق، التي يمكن أن تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها، و تهتم المؤسسة بتحليل قدراتها وبيئتها الداخلية و ذلك لمعرفة نقط القوة و الضعف و علاجها. (مصطفى، 2018، صفحة 39)

● و دراسة البيئة الداخلية أمر ضروري و حتمي لأنه يساعدنا في التعرف على النقاط التالية:

● يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها و بالتالي يمكن تسييرها علميا و التحكم في عوامل الإنتاج.

● يمكن من اكتشاف نقاط الضعف لديها و بالتالي تصحيحها و تقويمها بسهولة.

● الاستفادة من نقاط القوة لديها و السير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

● معرفة نقاط القوة و الضعف (التحليل الداخلي) و ربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و الحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة و اسمها التجاري في السوق و كيف ينظر إليها المستهلك. (يحياوي، 2020، صفحة

(102)

اكتشاف و تحليل نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية: بعد جمع المعلومات الخاصة بالداء الداخلي يتم اكتشاف و تحليل نقاط القوة و الضعف الداخلية، إذ يستطيع القارئون على إدارة المنظمة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي و الحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل، من خلال:

✓ مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين.

✓ ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة. (داود، الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية و ممارسات تطبيقية، 2019، صفحة 118)

- **متطلبات تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** عند تحليل البيئة الداخلية يجب مراعاة توفر معلومات عن:
 - النظام الفني: و يشمل الوضع الحالي للأجهزة و المعدات و تكاليف التشغيل و صيانة المعدات التي تستخدمها المنظمة.
 - النظام المالي: و يشمل معلومات عن الإيرادات و التكاليف و السيولة و مصادر التمويل.
 - نظام العاملين: و يشمل القوى العاملة الإدارية و الفنية و التدريب و الأجور.
 - مشروعات المنظمة: و تشمل معلومات عن البرامج و المشروعات التي تنفذها لتنمية المجتمع و أهداف كل مشروع و الفئة المستهدفة منه.
 - معلومات أخرى: و تشمل معلومات عن الأنظمة الأخرى مثل نظام المعلومات و العلاقات العامة و الخطط و الأهداف الخاصة بالمنظمة و نظام تعبئة الموارد. (الحكومية، 2023، صفحة 27)
 - الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي عنصرا مكونا للإدارة الاستراتيجية و هو عامل مؤثر (رايز اندرو و جنيفر لو، 2014، صفحة 31) و هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الإستراتيجية المتبعة.

- الثقافة التنظيمية: و يقصد مجموعة القيم و المعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة و التي تحضى بقول عام.
- تحليل سلسلة القيمة: و يقصد بها الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها. (بوزيرة، 2022،

صفحة 15)

2- تشخيص البيئة الخارجية:

تتجلى هذه البيئة في العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها و تؤدي إلى دعمه أو عرقلته، و تتكون البيئة الخارجية من قسمين:

● **بيئة التعامل المباشر (البيئة الخارجية الخاصة):** و هي المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات و الأفراد و القوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، و تؤثر بها و بقراراتها، و من أمثلة ذلك البنوك و المنافسين و الموردين و المستهلكين و المنظمات الخاصة بحماية البيئة و يطلق على هذه الفئة بأصحاب المصالح و ذلك لكونها تملك مصالح مشروعة و مهمة في المؤسسة. (القطامين، 2009، صفحة 78) و هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بورتر) هي: (الأسطة، 2016، صفحة 51)

— القادمون الجدد المحتملون .

— المشترون .

— الموردون .

— السلع البديلة.

● **بيئة التعامل الغير مباشر (البيئة الخارجية العامة):** و هي المحيط العام الذي يؤثر على المنظمة و تخضع له و ذلك لمحدودية قدرة المنظمة على التأثير فيها و إنما عليها أن تتكيف معها و من أهمها :

— **المتغيرات الاقتصادية:** وهي مؤشرات التنمية الوطنية، و الكلية للاقتصاد الوطني، معدل النمو السنوي معدل الدخل القومي، الناتج القومي الإجمالي، متوسط دخل الفرد و كذلك السياسات المالية و النقدية للدولة ، و المناخ العام للاستثمار. (اقاسم و ساوس، 2013، صفحة 300)

— **المتغيرات السياسية:** تتعلق بتوجهات الدولة و نظامها السياسي، و تأثيرها في رسم السياسات و علاقاتها الخارجية و مستوى التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي.

— **التشريعات و القوانين:** يرتبط ذلك بمدى وفرة المناخ الاستثماري المستقر و الواضح المرتكز على قاعدة رصينة من القوانين و التشريعات التي تضمن حالة من الاستقرار و الطمأنينة لعملية الاستثمار من جهة، و أن تكون حافزا و مشجعا لاكتساب ثقة المستثمر.

— **المتغيرات الثقافية:** هي عواما الثقافة و الخبرات المتراكمة و القيم التاريخية و الحضارية و المؤثرة في السلوك الفردي و الجمعي و مستوى التطور العلمي و الثقافي.

- المتغيرات البيئية: قضايا البيئة الوطنية و العالمية على المنظمة ي مدى تأثيرها على المياه و الهواء و التربة، و خاصة المنظمات ذات التأثير على التلوث و الضوضاء. (الكناني، 2017، صفحة 296)
- المتغيرات التكنولوجية: يعد هذا العامل الأكثر ديناميكية في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير و التحسين التكنولوجي المستمر.
- المتغيرات الاجتماعية: و هي القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد و الأعراف الاجتماعية، المعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية و عناصرها الثابتة و المتغيرة.
- المتغيرات الديموغرافية: و تشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في الأقاليم، درجة النمو السكاني في المجتمع، و معدلات الوفيات و الولادات. (القطامين، 2009، صفحة 80)

الفرع الثالث : نماذج التخطيط الاستراتيجي

تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي و تعددت نماذجه من كاتب لأخر فلا يمكن حصرها أو حدها فلكل مؤسسة خصائصها و إستراتيجيتها و طبيعتها و لكل مؤسسة حرية اختيار النموذج المناسب لها و لسياساتها و قيمها و رسالتها و من خلال هذا الفرع سنحاول التطرق إلى أهم النماذج كما سنعدد بعض النماذج الأخرى السائدة.

1- التحليل الرباعي سووت (SWOT):

تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات : يمثل أسلوب SWOT إطارا تحليليا ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل و تهدف مصفوفة تحليل البيئة الخارجية / و البيئة الداخلية للمنظمة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوى و الضعف و الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة و وضعهما في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للمنظمة و إستراتيجيتها المستقبلية، و يتبين لنا من التحليل أن هناك أربع خلايا: (دليل الجمعيات المرشدة، صفحة 54)

- ✓ الخلية الأولى: التكيف بين أوجه القوة و الفرص.
- ✓ الخلية الثانية: التكيف بين أوجه الضعف و الفرص.
- ✓ الخلية الثالثة: تكيف بين أوجه القوة و التهديد.
- ✓ الخلية الرابعة: التكيف بين أوجه الضعف و التهديد.

الجدول رقم 02 : يمثل التحليل الرابعي

التهديدات (القيود)	الفرص	
التكيف بين أوجه القوة و التهديدات: تعظيم نقاط القوة و تخفيض التهديدات.	التكيف بين أوجه القوة و الفرص: تعظيم نقاط القوة و تعظيم الفرص المتاحة	أوجه القوة
التكيف بين أوجه الضعف و التهديدات: تخفيض نقاط الضعف و تخفيض التهديدات.	التكيف بين أوجه الضعف و الفرص: تخفيض نقاط الضعف و تعظيم الفرص	أوجه الضعف

مصدر : دليل الجمعيات المرشدة ، تخطيط الاستراتيجي ، مركز خدمات المنظمات الغير حكومية ، ص

54

2- تحليل PEST: (الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، 2014، صفحة 214)

و يعني تحليل PEST تحليل العوامل الخارجية و التي تفيد عند إجراء البحوث قبل البدء في مشروع جديد، و هذه العوامل هي:

- السياسية: القوانين و القضايا العالمية و التشريعات و اللوائح التي قد يكون تأثير على عملك أما مباشرة أو في المستقبل.
- الاقتصادية: الضرائب، و أسعار الفائدة، و التضخم، و أسواق الأسهم و ثقة المستهلك جميعا بحاجة إلى أن تؤخذ في الاعتبار.
- الاجتماعية: التغيرات في نمط الحياة و اتجاهات الشراء، وسائل الإعلام، والأحداث الكبرى، و الأخلاق، و الإعلان و الدعاية العوامل.
- التكنولوجية: الابتكارات، والحصول على التكنولوجيا و الترخيص و براءة الاختراع و التصنيع و تمويل البحوث و الاتصالات العالمية.
- القانونية: التشريعات التي تم اقتراحها، و ربما تدخل حيز التنفيذ و أي تشريع صدر و اخذ طريقة التنفيذ.
- البيئية: قضايا البيئة سواء محلية أو عالمية، و العوامل الاجتماعية و السياسية.

الجدول رقم 03 : يمثل تحليل PEST :

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
● مرحلة دورة المنشأة ● أثر العولة ● تكاليف العمالة ● احتمال التغيرات في البيئة الاقتصادية	● نوع الحكومة و استقرارها ● السياسة الضريبية ● التغيرات في البيئة السياسية ● مستويات الفساد الإداري (الرشوة)
العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية
● معدل نمو السكان ● صحة السكان، و الحراك الاجتماعي و التعليمي ● نمط الحياة و سلوكياتها باتجاه التغيرات الاجتماعية و الثقافية.	● النشاط البحثي أو التطويري ● أثر إدخال التكنولوجيا. ● أثر الانتقال التكنولوجية
البيئة الاقتصادية	البيئة الاجتماعية و الثقافية
● الناتج القومي الإجمالي ● متوسط الدخل الفردي ● مستويات المرتبات والأجور ● الميل للادخار و الاستهلاك ● معدلات الفائدة. ● مستويات البطالة ● التضخم ● الطاقة و المواد الخام	● اتجاهات و قيم المجتمع ● الأنماط العمرية للسكان ● تركيب قوة العمل ● قيمة العمل ● المعتقدات ● اتجاهات المجتمع نحو الصناعة ● متوسط العمر ● التوزيع الجغرافي.
البيئة السياسية	البيئة التكنولوجية
● النظام السياسي ● التشريعات على المستوى المحلي و القومي. ● الاتجاهات السياسية و التشريعية نحو الصناعة. ● قوانين حماية البيئة ● قوانين التجارة الخارجية.	● الاستكشافات العلمية و التجديدات. ● التطورات التكنولوجية في الصناعة. ● الإنفاق الحكومي على البحث و التطوير. ● تحسين الإنتاجية

مصدر مجيد الكرخي ، تخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، 2014 ، مطبعة ريان ، الدوحة ، قطر ، ص ص 113،214.

3- نموذج بورتر و القوى الخمس (PORTER): مدخل تحليل الصناعة

يعتمد نموذج PRETER على تحليل القوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين و تتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد و المحتملين، و منتجي السلع البديلة، و المجهزين و المشترين، و باقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة و التعرف على الموقف التنافسي. (زويلف، 2009، صفحة 115)

و يهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة و دراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين، و تتمثل عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة فيما يلي: (المغربي، 2013، صفحة 131.132)

1- المنافسون في الصناعة.

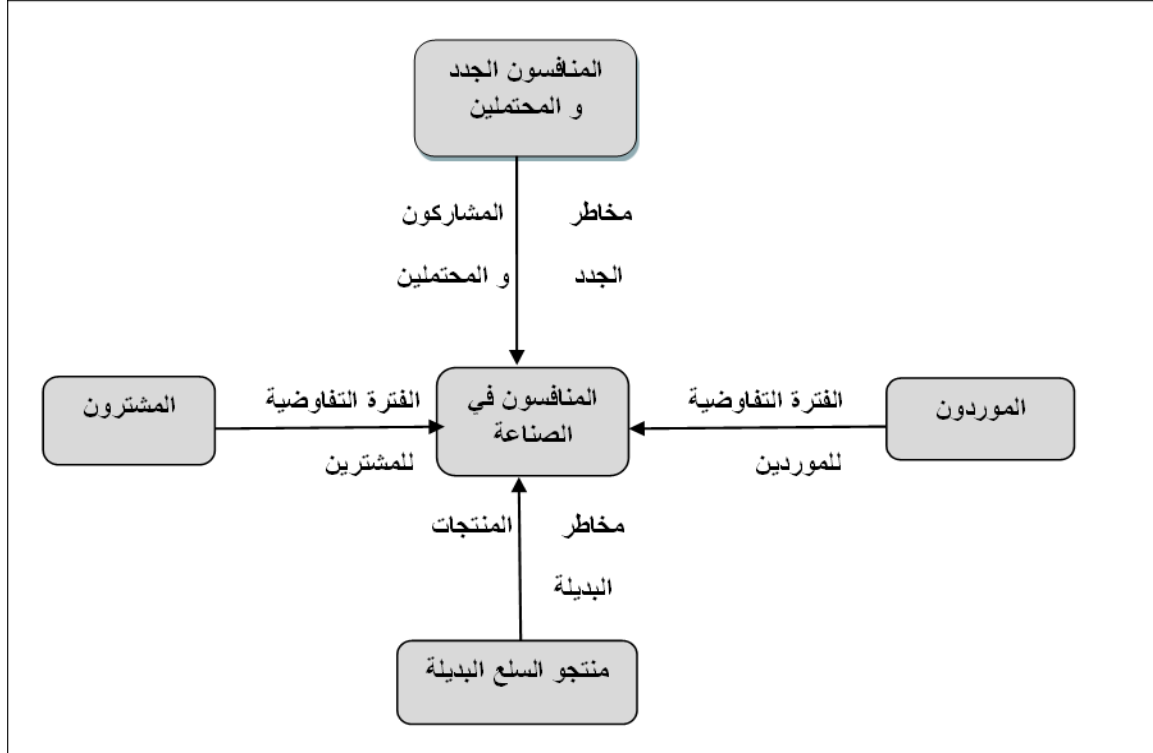
2- المنافسون الجدد المحتملين.

3- منتجو السلع البديلة.

4- قوة الموردين.

5- قوة المشترين.

الشكل رقم 03: نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية ، جامعة الطارف ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية لنشر العلمي ، 2013 ، ص 131

من الشكل أعلاه يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها و تحليلها و الوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة و التعرف على الموقف التنافسي للمنظمة.

1. **المنافسون في الصناعة:** و يمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بوتر لأنه يسير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى، و من أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً معينة مايلي:

أ/ معدل النمو في الصناعة ب/ مقدار التكاليف الرأسمالية

ج/ مستويات تمييز المنتج. د/ مركز العلاقة في السوق

هـ/ تكاليف التبديل و/ موانع الخروج المرتفعة

ز/ زيادة الطاقة و لكن بشكل متقطع. ح/ درجة التوازن بين المنافسين

2. **المنافسون الجدد المحتملين:** عند إجراء تحليل الصناعة و المنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل الحاليين و إنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً.

3. **منتجو السلع البديلة:** من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة و التي يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف الشركات التي تقدم المنتجات البديلة لها تقدمه المنظمة و أثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد.

4. **قوة الموردين:** يتم دراسة عناصر التميز و القوة لدى الموردين و ذلك من حيث إعدادهم و توزيعهم الجغرافي و نقاط تفردهم و مستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تتبعه، و مدى مساهمتهم في تحقيق الجودة و تحملهم للأعباء و التكاليف.

5. **قوة المشترين:** يجب تحليل النقط التي تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إعدادهم و خصائصهم و مواقفهم و مدى ولائهم و التزامهم و كذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفي و الأمامي بينهم، و الربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم.

4- **نموذج أوستن (Austin):** بالرغم من اتفاق معظم الباحثين على أهمية و نجاح نموذج بوتر لتحليل الصناعة في الدول الصناعية المتقدمة، فان (أوستن) أضاف بعدين آخرين لنموذج بوتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية:

- **البعد الأول:** السياسات الحكومية: تمثل الحرك الأساسي للمنافسة و الاقتصاد في الدول النامية.

• البعد الثاني: عوامل البيئة الخارجية الكلية: من الضروري أن يأخذ تحليل قوى التنافس إطار العوامل و الأبعاد البيئية و السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية. (بركاتي، 2020-2021، صفحة 45)

5- نموذج فيرمان (Freemen): يضيف فيرمان قوة سادسة لنموذج بورتر و هي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، فانه وفقا لاعتبارات البيئة يمكن أن يكون هناك بعض أصحاب المصالح ذو شأن و تأثير كبير على منظمات الأعمال كما هو الحال في السياسات الحكومية و الحكومات في الدول النامية، أو منظمات المجتمع المدني و منظمات حقوق الإنسان في الدول المقدمة، حيث يمكن أن يكون البعض من هؤلاء قوة مساهمة في دفع استراتيجيات المنظمة و خياراتها، في حين تكون قوى أخرى معرقة. (محاضرات، 2020، صفحة 28)

6- نموذج التخطيط بالسيناريو: السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، و السيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة و التصرف المناسب لكل منها، و في حين يركز التنبؤ على المخرجات فان السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات و بعض هذه القوى هي مداخلات، لكن بناء السيناريوهات ليس أمرا هينا و أصعب ما فيه هو تحديد عددها، و كلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها.

• خطوات التخطيط بالسيناريو: و يتكون من أربع خطوات مماثلة و هي أكثر وضوحا و اختصارا على الشكل التالي:

✓ الخطوة الأولى: تتمثل في تحديد الاحتمالات الرئيسية التي يمكن أن تحدث، و هي في الغالب تكون قليلة.

✓ الخطوة الثانية: تحديد شجرة للاحتمالات، فكل احتمال رئيسي له احتمالات فرعية ثم فرع الفرع، و فرع الفرع الفرع.

✓ الخطوة الثالثة: هي الأصعب لأنها تعطي نسبا مئوية و مجموع هذه النسب يساوي 100%، و ترجع الصعوبة في ذلك إلى كون تلك النسب توضع عن طريق دراسات محددة أو من خلال التصور الشخصي (المعلومات و الخبرات).

✓ الخطوة الرابعة: تحدد المسار الأكثر احتمالا ثم تبني تقديرات على ما سيحدث. (بوبكر، 2016، صفحة

أ) نموذج كوفمان: نموذج كوفمان من أول النماذج القوية التي أسست نماذج التخطيط الاستراتيجي التي مازال العمل به جاريًا حتى الآن ومؤسسه هو روجر كوفمان بروفيسر التفكير والتخطيط الإستراتيجي ويتكون نموذج كوفمان من ثلاثة مراحل رئيسية وهي كالتالي:

مرحلة الرؤيا الكلية وهي بالجواب على سؤال: أين أنا الآن بعد 10 سنوات؟

مرحلة التخطيط من خلال نموذج سوات (القوة،الضعف،الفرص، التهديدات)

مرحلة التطبيق والتطوير في العمليات التشغيلية بدراسة المخاطر المحتملة والفرص المتوقعة. (مدراج، 2021).

ب) نموذج دافيز برنت، ولند اليسون: وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط (ومنها الخطط الجامعية) إلى عامين أو ثلاثة أعوام ، وقد كان مفهوم " خطة التطوير " متوافقاً مع المنحي الجديد - حينئذ - لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفعالية.

• ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل للتخطيط الاستراتيجي وهي :

1 - مرحلة الفكر المستقبلي (استشراف المستقبل من 5-15 عاما):

- وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم .

- إسقاطات خطية للوضع الراهن.

- استطلاع رأي الخبراء.

2 -مرحلة المدى البعيد (من 3- 5 أعوام):

- صياغة الرؤية والرسالة .

- تحديد الأهداف الإستراتيجية .

3- المدى المتوسط والقريب (من 1- 3 أعوام):

- تحديد الأولويات .

- تخصيص الموارد

- وضع خطة تنفيذية و المتابعة .

وتتبع أهمية المرحلة الأولى من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعداً مستقبلياً، من خلال مجموعة

متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبلات .

أما المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية ، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل ، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد ، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها .

وتأتي المرحلة الثالثة والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى ، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية. (شمس، 2022)

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

رغم التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم والذي أصبحت تشكل فيه المؤسسات الكبيرة المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال العشريتين الأخيرتين أن تبرهن على فعاليتها في ترقية وتطوير النمو الاقتصادي والاجتماعي فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر المحرك والدفع لعجلة التنمية الاقتصادية وعليه أصبح ل الكثير من المسؤولين قناعة بضرورة دعم هذا النوع من المؤسسات ومن هنا تحقق الاعتراف بل قد يكون إجماعاً مطلقاً لأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تتميز به هذه المؤسسات من قدرة على خلق فرص عمل منتجة وصمودها أمام الأزمات الاقتصادية.

وبناء على ما سبق يمكن تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الثاني: آليات و هياكل ومشاكل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حقيقة ملموسة في النسيج الاقتصادي و الصناعي غير أنه من الصعب إعطائها تعريفا محددًا رغم العديد من الدراسات التي تناولتها وللتوصل إلى وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعتمدت مجموعة من المعايير التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المبحث بالإضافة إلى بعض التعاريف و صعوبات تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اولا: صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمكن رد صعوبات التعريف الموحد لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إجمالاً إلى ثلاثة عوامل أساسية وهي الاقتصادية، التقنية والسياسية.

1- العوامل الاقتصادية

تمثل هذه العوامل فيما يلي :

أ- اختلاف مستويات النمو

يتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول و اختلاف مستويات النمو فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة أو أي بلد آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة إلى أخرى ويؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.

ب- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

إن تصنيف المؤسسات على أساس النشاط الاقتصادي الذي تمارسه يعتمد على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل وتصنف إلى ثلاث قطاعات رئيسية: (طارق، 2018، صفحة 4)

- قطاع أولي: يضم مجموعة المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد عوامل الطبيعة كالزراعة والصيد؛
- قطاع ثاني: يشمل المؤسسات التحويلية كالتصنيع و البناء؛
- قطاع ثالث: يمثل قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع و التأمين.
- يختلف النشاط الاقتصادي و تتنوع فروعه وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعها وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في مجال الصناعة

التعدينية قد تكون كبيرة في مجال التجارة أو الصناعة الغذائية. (رابح و رقية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، 2008، صفحة 17، 18)

2- العوامل التقنية

يمكن تلخيص العامل التقني في مستوى الاندماج بين مراحل العملية الإنتاجية فعندما تكون العملية الإنتاجية أكثر اندماجا يؤدي إلى توحيد الإنتاج و تركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر بينما تكون المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة عند تجزئة هذه العملية كما أن المستوى العالي للتكنولوجيا يقلص من حجم المؤسسة حتى ولو كانت عالمية. (مشاري، 2010، صفحة 140)

3- العوامل السياسية

تعكس هذه العوامل مدى اهتمام سلطات بلد بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والي ينتظر أن تقوم به في إطار برامجها التنموية والذي يحدده واضعو الإستراتيجيات و السياسات التنموية وكل المهتمين بالقطاع وعلى هذا الدور و الاهتمام السياسي يتم وضع و تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الحدود التي تميزها عن المؤسسات الكبرى. (قشيدة، 2012، صفحة 22)

ثانيا: المعايير المعتمدة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ليس هناك تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن تسري في جميع مناطق العمل و في جميع الظروف لذلك أتبع في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من المعايير منها ما هو كمي و منها ما هو نوعي.

1- المعايير الكمية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يخضع لجملة من المعايير و المؤشرات الكمية منها:

أ- معيار رأس المال

يعتبر معيار رأس المال من المعايير الأساسية التي تستخدم في تمييز حجم المشروع نظرا لأنه يمثل عنصرا هاما في تحديد الطاقة الإنتاجية و يختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى فعلى مستوى دول مجلس التعاون الخليجي حددت لجنة المال و الاستثمار المنبثقة عن لجنة تنشيط لحركة الاقتصادية في الكويت مفهوم المشروع الصغير بأنه المشروع الذي لا يتجاوز رأس ماله 677 ألف دولار تقريبا و على مستوى

مجموعة من الدول الآسيوية شملت الفيليبين الهند كوريا و باكستان فإن مدى رأس مال المشروع الصغير قد يتراوح ما بين 22 إلى 377 ألف دولار. (جواد، 2007، صفحة 30)

ب- معيار العمالة

يعتبر هذا المعيار أحد أهم المعايير الكمية التي تصنف وتفرق بها المؤسسات الكبيرة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يعتمد على عدد العمال في المؤسسة و إن استخدام هذا الأخير كمعيار لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التمييز بينها والجدول الآتي يوضح مختلف التصنيفات المستخدمة في هذا المجال. (حنيفي، 2019/2018، صفحة 58،59)

الجدول رقم 04 : تصنيف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدد العمال.

اسم الدولة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة
هولندا	من 01 إلى 09 عمال	من 10 إلى 100 عامل
اسبانيا	اقل من 200 عامل	من 201 إلى 500 عامل
سويسرا	من 01 إلى 50 عامل	اقل من 200 عامل
المملكة المتحدة	من 01 إلى 99	من 100 إلى 500 عامل
تاوان	اقل من 20 عامل	اقل من 100 عامل
تايلاند	اقل من 10 عمال	اقل من 100 عامل
ألمانيا	من 01 إلى 20 عامل	من 21 إلى 100 عامل

المصدر: قريشي محمد الأخضر وآخرون التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخله ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012 ص 8.

ج- معيار حجم المبيعات

يعتمد هذا المعيار على حجم المبيعات السنوية المحققة وهو أيضا من بين المعايير الكمية التي يعتمد عليها في التصنيف و التفرقة بين المؤسسات. (حنيفي، 2019/2018، صفحة 61) و تعطي المبيعات صورة عن حجم النشاط الإنتاجي للمؤسسة و قدرتها التنافسية في الأسواق فالمؤسسات الكبيرة بارتفاع حجم المبيعات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن هذه الأخيرة مرتبطة بالأسواق المحلية. يعاب على هذا المعيار صعوبة الحصول على معطيات إحصائية دقيقة حول حجم المبيعات السنوية كما أنه شديد الحساسية تجاه تغيرات الأوضاع الاقتصادية. (قروش، 2017، صفحة 6)

د- معيار رقم الأعمال

يستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسة و قدرتها التنافسية ويستعمل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا إلا أن هذا المعيار يعاني من بعض النقائص ذلك أن كبر حجم مبيعات المؤسسة أو ارتفاع رقم أعمالها قد يكون بسبب ارتفاع الأسعار و ليس لعدد الوحدات المباعة. (خبابة، 2013، صفحة 14)

2- المعايير النوعية

جاءت المعايير النوعية كتكملة للمعايير الكمية ومن أهم المعايير النوعية التي يتم الاعتماد عليها لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:

أ- المعيار القانوني

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويله فشركات الأموال غالبا ما يكون رأس مالها كبير مقارنة مع شركات الأشخاص ووفقا لهذا المعيار تشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جميع المؤسسات العائلية والتضامن وشركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم...إلخ. (جواد، 2007، صفحة 33،34)

ب- معيار قيمة المبيعات

هناك من يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير أنه كمي في قياسه ولكن نوعي في مدلوله وهو يعد مقياسا صادقا لمستوى نشاط المؤسسات و قدراتها التنافسية ويستعمل هذا المعيار بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار سنوية فأقل من المؤسسات الصغيرة. (بشارت، 2008، صفحة 27)

ج- معيار التنظيم (الإدارة)

تصنف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة أو متوسطة حسب هذا المعيار إذا توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية: (خبابة، 2013، صفحة 15،16)

- ✓ الجمع بين الملكية و الإدارة (مدير المؤسسة مالكها)؛
- ✓ قلة عدد مالكي رأس المال؛
- ✓ ضيق نطاق العمل (إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة)؛
- ✓ تكون محليا إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل فيها.

د- المعيار التكنولوجي

تتميز المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ببساطة التكنولوجيا التي تستخدمها بسبب الكثافة النسبية في عدد العمال والقلة في رأس المال. (مشري، 2009، صفحة 6)

ثالثا: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في عملية التنمية، إلا أن مفهومها لازال يلفه بعض الغموض، حيث اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفق عليه كل الأطراف والجهات المهتمة بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول :

نسعى من خلال هذا العنصر إلى عرض تعاريف من الدول المتقدمة و أخرى من العالم الثالث للوقوف على الاختلافات الموجودة بينهما.

أ- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :

قدم قانون المؤسسات الصغيرة عام 1953 مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها المؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط فيه. (عزیز، 2011، صفحة 81)

وقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار عدد العمال و حجم المبيعات فقد حدد القانون حدودا كليا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.

نوع المؤسسة	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمائية والتجارية بالتجزئة	من 01 إلى 53 دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 01 إلى 53 دولار أمريكي كمبيعات سنوية
لمؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: سامية عزیز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد الثاني، الجزائر ، 2011 ، ص82.

ب- تعريف الهند

كانت الهند تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار رأس المال المستثمر وعدد العمال بحيث وضعت حد أقصى لا يتجاوزه 50 عاملا مما أدى إلى عدم المساعدة في التخفيف من حده مشكلة البطالة ومن تم قامت الحكومة سنة 1967 بقصر التعريف على رأس المال وحده وبالتالي أقصى لعدد العمال الذين توظفهم المؤسسة. (سامي و باديس، 2013، صفحة 4)

ج- تعريف بريطانيا

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر في عام 1985 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها المؤسسات التي تستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية: (جواد، 2007، صفحة 25)

- ✓ حجم تداول لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛
- ✓ حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65,5 دولار أمريكي؛
- ✓ عدد العمال و الموظفين لا يزيد عن 250 عامل.

د- تعريف اليابان

تعتمد اليابان في تعريفها للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معياري عدد العمال و رأس المال المستثمر مع الأخذ بالاعتبار نوع القطاع المنتمية إليه. (طارق، 2018، صفحة 18)

إن أول خطوة لتشجيع تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان تمثلت في وضع تعريف واضح و محدد بشأنها فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أولوية يعتبر بمثابة دستور لها حيث حددها حسب معياري رأس المال و عدد العمال (قنيدرة، 2010، صفحة 5)، و الجدول الموالي يوضح لك:

الجدول رقم 06: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باليابان.

القطاع	رأس المال (مليون ين)	عدد العمال
الصناعات والطاعات أخرى	300 أو اقل	300 عامل أو اقل
مبيعات بالجملة	100 أو اقل	100 عامل أو اقل
مبيعات التجزئة	50 أو اقل	50 عامل أو اقل
الخدمات	50 أو اقل	50 عامل أو اقل

المصدر: قنيدرة سمية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من البطالة -دراسة ميدانية بولاية قسنطينة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010 ، ص 05 .

2- تعريف بعض التكتلات و المنظمات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

من خلال هذا العنصر سنحاول تسليط الضوء على تعاريف أهم التكتلات و المنظمات على المستويين العربي و الأوروبي و منها:

أ- تعريف البنك الدولي

يُميز البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين ثلاثة أنواع و هي: (سليمان و عواطف، 2011، صفحة 23)

المؤسسة المصغرة: هي التي يكون فيها أقل من عشرة موظفين و إجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار وأقل ك لك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100.000 دولار أمريكي؛ المؤسسة الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 موظف و تبلغ أصولها أقل من 3 ملايين دولار أمريكي و نفس الشيء ينطبق على المبيعات؛ المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما كل من أصولها و حجم المبيعات السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي.

ب- تعريف الاتحاد الأوروبي

قام الإتحاد الأوروبي بوضع أول تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أبريل 1996، وبعدها تم تعديله من طرف اللجنة الأوروبية بتاريخ 06 ماي 2003، حيث دخل حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي 2005. (بلخير، 2018، صفحة 66)

والجدول الموالي يوضح لك:

الجدول رقم 07: تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

البيان	الحد الأقصى لعدد العمال	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى لمجموع الميزانية
المؤسسات المصغرة	10 عمال	2 مليون اورو	2 مليون اورو
المؤسسات الصغيرة	50 عامل	10 مليون اورو	10 مليون اورو
المؤسسات المتوسطة	250 عامل	50 مليون اورو	43 مليون اورو

المصدر: عواطف محسن ، آمال مهارة ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: بين تحقيق

التنمية

و تحديات العولمة الملتقى الوطني 10 أبريل - حول: إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، يومي 18-19 أبريل 2012 ، ص04 .

إن هذا التعريف الذي دخل حيز التنفيذ في 01 جانفي 2005 يمثل خطوة رئيسية نحو تحسين بيئة الأعمال التجارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أوروبا و يهدف إلى تشجيع روح المبادرة و الاستثمارات و النمو. (عواطف و آمال، 2012، صفحة 5)

ج- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيبدو) :

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية يونيبدو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكية) كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 إلى 50 عاملا. (مصطفى، 2014، صفحة 29)

د- تعريف دول جنوب شرق آسيا :

في دراسة حديثة في بداية التسعينات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول جنوب شرق آسيا استخدم فيها كل من بروتش وهيمنز التصنيف الآتي المعترف به بصورة عامة في هذه الدول و الذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي:

الجدول رقم 08: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب دول جنوب شرق آسيا.

نوع المؤسسة	عدد العمال
مؤسسات عائلية وحرفية	من 01 إلى 10 عمال
مؤسسات صغيرة	من 10 إلى 49 عامل
مؤسسات متوسطة	من 49 إلى 99 عامل
مؤسسات كبيرة	أكثر من 100 عامل

المصدر: رابح خوني ، رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، إيتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 31 .
رابعا: التعريف في ظل التشريع الجزائري :

1- موقف المشرع الجزائري من معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (القانون رقم 01-18، المؤرخ في 2001)، أول نص صريح يتطرق فيه المشرع إلى مفهوم هذا

النوع من المؤسسات بالإضافة إلى تحديد كافة تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنه تم إلغاء هذا القانون سنة 2017 و ذلك مراعاة للتطورات الاقتصادية و الاجتماعية الحاصلة بموجب القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (القانون رقم 17-02، المؤرخ في 2017)

بناء على ما تقدم، نتطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون رقم 01-18 الملغى ثم إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون رقم 17-02 محاولين التركيز على أهم التغييرات التي جاء بها المشرع في ظل هذا النص التشريعي وما هي الغاية التي أدت بالمشرع إلى إلغاء القانون رقم 01-18 السابق ذكره.

أ- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون رقم 01-18 :

تضمن الفصل الثاني تحت عنوان (تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) المواد من 4 إلى 10 من القانون رقم 01-18 وباستقراء هذه النصوص، نجد المشرع أخذ بعدة معايير في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما معايير عدد العمال ورقم الأعمال السنوي، ومجموع الحصيلة السنوية بالإضافة إلى معيار الاستقلالية.

● **تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار عدد العمال في ظل القانون رقم 01-18:**
نص المشرع على أنه تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة كل المؤسسات إنتاج السلع والخدمات التي تشغل من 1 إلى 250 شخصا (المادة 04 من القانون رقم 01-18، المؤرخ في 2001)، حيث أن المشرع من خلال نص المادة 4 الفقرة الأولى حاول أن يحدد الحد الأدنى والحد الأقصى للأشخاص المستخدمين (المادة 04 الفقرة 4 من القانون رقم 01-18، المؤرخ في 2001) من قبل هذه المؤسسات ليكيف حجمها على أساس أنها صغيرة أو متوسطة .

يؤخذ على هذا التعريف أنه ورد عاما مادام أنه لم يفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث جمع بين النوعين في تعريف واحد وبهذا لكون هذا النص اعتمد معيار عدد العمال الممكن تشغيلهم فقط كحدود لتكييف هذه المؤسسات.

ليفصل المشرع بدقة في عدد العمال المفروض تشغيلهم حتى تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة من خلال المادتين 05 و 06 من نفس القانون 01-18 حيث اعتبر المؤسسات المتوسطة بأنها مؤسسات تشغل ما

بين 50 إلى 250 شخص (المادة 05 من القانون رقم 18-01، المؤرخ في 2001)، في حين تعتبر مؤسسات صغيرة المؤسسات التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا. (المادة 06 من القانون 18-01، المؤرخ في 2001)

الواضح من تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار عدد العمال، أنه تأثر بالتعريف الصادر عن اللجنة الأوروبية للاتحاد الأوروبي لكونه نفس عدد العمال الذي تم تحديده من قبل هذه اللجنة، في حين كان على المشرع مراعاة خصوصية الدولة الجزائرية مادام أن هناك فرق في الإمكانيات الاجتماعية و الاقتصادية الضرورية التي تتمتع بها الدول الأوروبية مقارنة مع الجزائر .

إن استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمتاز بعدد من المزايا أهمها:

- ✓ تسهيل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.
- ✓ العمل على معيار ثابت و موحد، خصوصا أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار و اختلافها مباشرة و تغيرات أسعار الصرف.
- ✓ تمكين معظم دول العالم جمع المعلومات حول هذا المعيار. (عيسى، 2010، صفحة 120)

● تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لرقم الأعمال في ظل القانون رقم 18-01

نص المشرع على أن رقم الأعمال السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتجاوز ملياري (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة دينار وتطرق من خلال نصي المادتين 5 و 6 بتحديد رقم أعمال كل نوع من أنواع المؤسسات على حدا، فالمؤسسات الصغيرة لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار، أما المؤسسات المتوسطة يكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (02) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار (المادتين 05 و 06 من القانون رقم 18-01 ، المؤرخ في 2001).

وفقا لهذا التعريف نجد أن المشرع الجزائري أخذ بعين الاعتبار عند تحديده لرقم الأعمال درجة النمو الاقتصادي كما أن الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا (المادة 08 من القانون رقم 18-01، المؤرخ في 2001) و إذا تعذر على المؤسسة قفل حصيلتها عند الحدود المذكورة سابقا فهذا لا يقضي بفقدان صفتها، إلا إذا تكررت الحالة مرتين متتاليتين للدولة كما يمكن وبصفة استثنائية مراجعة الحدود المتعلقة برقم ومجموع الحصيلة السنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية ذات الأثر المباشر على سعر الصرف. (المادة 9 من القانون 18-01، المؤرخ في 2001)

• تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار الاستقلالية في ظل القانون رقم 01-18

بالرجوع إلى القانون رقم 01-18 السالف الذكر نجد أن المشرع الجزائري لم يحدد طبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤكدا ذلك من خلال نص المادة 04 التي نصت على أنه مؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات إنتاج السلع أو الخدمات، في حين تنص الفقرة الثالثة من نفس المادة على ضرورة أن تستوفي هذه المؤسسات معايير الاستقلالية. هذا وتنتفي معايير الاستقلالية وفقا للمشرع الجزائري بالنسبة لكل مؤسسة لا تمتلك رأسمال بمقدار 25 % فما أكثر من قبل المؤسسة أو مجموع مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسط. (المادة 4 من القانون 01-18، المؤرخ في 2001)

المقصود بمبدأ الاستقلالية هو أن صاحب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لديه استقلالية كاملة في إدارة شؤون مؤسسته و ليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إداريا عند اتخاذ القرار، (هايل، 2012، صفحة 26) و قد حدد المشرع نسبة 25 % كحد أدنى من المشاركة في رأس مال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من قبل أي مؤسسة أخرى أو مجموع مؤسسات غير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لضمان الاستقلالية الكاملة لهذه المؤسسات حتى تقوم باتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة حسب خصوصيتها، كما استثنى واستبعد بنص صريح بعض المؤسسات التي لا يطبق عليها هذا القانون أي أن هذا النوع من المؤسسات لا يعتبر في. أي حال من الأحوال مؤسسات صغيرة أو متوسطة. (المادة 27 من القانون رقم 01-18، المؤرخ في 2001)

إلا أن المشرع ألغى أحكام القانون رقم 01-18 الذي اعتمد في تعريفاته المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير الاقتصادية واستبدله بموجب القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تم إلغاء التعريف الوارد بموجب القانون رقم 01-18 و لعل أن أهم الأسباب التي أدت إلى هذا التغيير هو تنويع الإطار القانوني لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات البعد التنموي في النسيج الاقتصادي الوطني، إضافة للاعتراف بالدور الهام لهذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الجزائري خصوصا بعد التراجع الذي عرفته أسعار البترول في الأسواق الدولية، و تحسيدا رغبة الجزائر في تنويع هيكل اقتصادها و تفعيل الدور التنموي لمثل هذه المؤسسات وترسيخ روح المقاول.

ب- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل القانون رقم 17-02 الساري المفعول

اعتمد المشرع بموجب القانون رقم 17 - 02 على نفس المعايير التي تضمنها القانون رقم 01-18 الملغى، لاسيما معايير عدد العمال، رقم الأعمال، الاستقلالية لذلك سنحاول التركيز على أهم ما جاء به هذا القانون مع إبراز أهمية مراجعة التعريف من قبل المشرع. باستقراء القانون رقم 17-02 نلاحظ أن المشرع الجزائري

لم يغير في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث استقر على نفس التعريف معتمدا على نفس المعايير، باستثناء معيار رقم الأعمال الذي تم مراجعته وفقا لما يلي:

● تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لرقم الأعمال في ظل القانون 17-02 الساري المفعول:

رفع المشرع رقم الأعمال والحصيلة السنوية لهذه المؤسسات، كما بين كيفية تصنيف هذه المؤسسات في حالة وجود تناقض بين معيارين مختلفين.

ليعتبر المؤسسات الصغيرة (المادة 09 من القانون رقم 17-02، المؤرخ في 2017) هي المؤسسات التي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربع مائة (400) مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري على خلاف مكان عليه في السابق، إذ يظهر هذا الارتفاع في قيمة رقم الأعمال إلى ضعف القيمة المحددة في ظل القانون الملغى أما المؤسسات المتوسطة (المادة 08 من القانون رقم 17-02، المؤرخ في 2017) فقد حدد رقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري.

لعل أن مراجعة المشرع لقيمة رقم الأعمال والحصيلة السنوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع لصعوبات الاقتصادية التي تمر بها الجزائر وانخفاض قيمة الدينار وذلك لتكيف مع التطورات الاقتصادية الحاصلة.

كما أكد من خلال المادة 13 من القانون رقم 17-02 السابق الذكر على أنه يمكن مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية عند الاقتضاء بموجب التنظيم.

الأمر الذي يمكن معه القول أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتغير من بلد إلى آخر حسب درجة النمو الاقتصادي بل وداخل نفس الدولة من زمن لآخر مراعاة للتحويلات الاقتصادية التي يمكن أن تطرأ في المستقبل.

كما وضح المشرع أنه في حالة تصنيف مؤسسة في فئة معينة صغيرة، متوسطة وفقا لعدد العمال وفي فئة

أخرى طبقا لرقم الأعمال أو مجموع حصيلته، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع حصيلتها السنوية (المادة 11 من القانون رقم 17-02، المؤرخ في 2017) وهذا ما يؤكد تغليب المشرع الطابع الاقتصادي على

الاجتماعي وخاصة في ظل الاقتصاد المفتوح. (المادة 37 من القانون رقم 17-02، المؤرخ في 2017)

ثانيا : أهمية تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعاريف مختلفة في مختلف البلدان، فإن وجود تعريف واضح ومحدد داخل البلد الواحد هو ضروري ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- ✓ زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة لها .
 - ✓ ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصولها للهدف .
 - ✓ تسهيل الدراسات والمقارنة بين الوحدات لنفس القطاع .
 - ✓ التعامل بوضوح مع المشاريع الدولية المعنية بالتمويل .
 - ✓ تسهيل التنسيق بين الجهات والمشاريع في مجال دعم ومساندة هذه المشاريع. (فريد، 2004، صفحة 115)
- هذا ما ذهب إليه المشرع حيث أكد على أهمية تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و فقا للمعايير التي حددها و اعتبرها مرجعا:
- لمنح كل أشكال الدعم و المساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مرافقتها.

كما أوجب المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية و ظرفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هي معرفة في نص القانون. (المادة 14 من قانون 02-17، المؤرخ في 2017)

بذلك يعتبر تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من العوامل الأساسية لوضع سياسات و تشريعات و برامج و خدمات جيدة لهذا القطاع، كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد و بيانات متسقة و موثوق بها و يمكن تحليلها و هذا لمساعدة كل الأطراف المعنية بشأن التنموي عموما و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخصوص في فهم هذه المؤسسات و تقييم أثر التغييرات الخاصة ببيئة العمل عليها من خلال إجراء المشاورات و وضع الحلول الملائم.

(الغزالي، 2010، صفحة 121)

الفرع الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

رغم غياب تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أنه هناك مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين :

من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تجعلها تتفوق على المؤسسات الكبيرة هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظرا لقلّة العاملين و أسلوب و طريقة اختيارهم و التي تقوم على اعتبارات شخصية إلى درجة كبيرة. (توفيق، 2009، صفحة 27)

ثانيا: رفع مستوى الناتج القومي والدخل القومي

تساعد هذه المؤسسات على زيادة الدخل القومي خلال مدة قصيرة نسبيا نظرا لأن إنشائها يتم خلال مدة أقصر بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة كما توفر سلعا و خدمات للاستهلاك النهائي والوسيط الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستوى الدخل القومي. (توفيق، 2009، صفحة 31)

ثالثا: الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة

العديد من المستثمرين والأفراد و المجموعات تفضل إقامة مؤسسات صغيرة خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين و أجراء لدى الغير حيث أن هذه الحرية نجدها متجسدة بالعديد من المزايا مثل أسلوب الإدارة و منهجها كما تتيح إمكانية العمل وفق الطريقة الملائمة و كذلك ميزة الاستفادة من العائد و الأرباح. (رابح و رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، 2008، صفحة 74، 75)

الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة لما تلعبه من أدوار اقتصادية و اجتماعية و مساهمتها في توفير مناصب الشغل و تحقيق التطور الاقتصادي و تحقيق طموحات و تطلعات الأفراد و يمكن أن نلخصها في ما يلي:

1. الأهمية الاجتماعية:

- ✓ تعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي ؛
 - ✓ تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة؛
 - ✓ تشارك في حل مشكل البطالة، حيث أنها تستوعب القطاع الأكثر من العمالة في مختلف المجتمعات؛
 - ✓ تعمل تلك المؤسسات على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع من خلال عملية التنمية الاقتصادية، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، و زيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم.
- (جواد، 2007، صفحة 76)

- ✓ تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع؛
- ✓ التخفيف من المشكلات الاجتماعية؛
- ✓ تقوية العلاقات والأواصر الاجتماعية؛
- ✓ زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلال؛

✓ إشباع رغبات واحتياج الأفراد. (رابح و رقية، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، 2008، صفحة 53)

2. الأهمية الاقتصادية:

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، و التي تتبلور في ما يلي: (عبد المطلب، 2009، صفحة 43)

- ✓ إضفاء المزيد من المرونة في مجال تحسين قدرة الاقتصاد الوطني على الاستجابة والتكيف للتقلبات الاقتصادية.
- ✓ تساعد في تضيق الفجوة في مستوى التطور الاقتصادي بين مناطق الدولة الواحدة و في تقليص التفاوت بين تركز المؤسسات والمنشآت الاقتصادية؛
- ✓ تساعد في تحقيق التوازن الاقتصادي الأفضل، وذلك بتخفيف الهجرة من الريف إلى المدينة لأنها تستخدم الموارد المالية المتاحة المحلية والقوى العاملة؛
- ✓ إكساب مهارات للعاملين غير الماهرين وجعلهم ماهرين مع مرور الوقت ؛
- ✓ تساعد في خلق فرص منتجة للعديد من المهارات والكفاءات ؛
- ✓ إحداث تنمية اقتصادية مما يؤثر إيجابيا في إعادة توزيع الدخل ؛
- ✓ تنويع وتوسيع القاعدة الإنتاجية وهيكل الإنتاج والتوزيع؛
- ✓ التخفيف من المنتجات المستوردة وتشجيع الواردات؛
- ✓ تنشيط مدخرات القطاع الخاص وتوجيهها نحو الاستثمار المباشر بأساليب مبسطة؛
- ✓ استخدام التكنولوجيا الملائمة.

المطلب الثاني: آليات ومشاكل و معوقات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اتخذت الدولة عدة إجراءات، منها ما يتعلق بتشجيع الاستثمار ودعمه ومنها ما يتعلق بتمويل المشاريع ومنها ما يتعلق بمرافقة هذه المشاريع من مرحلة التخطيط إلى الإنجاز، وسنعرض في هذا المطلب أبرز الآليات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ومعوقات دعمها.

الفرع الأول: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ترتب عن انتشار البطالة و التي بلغت نسبة 11.7 % أثار اجتماعية على درجة كبيرة من الخطورة مما أعاق التنمية في شقيها الاجتماعي و الاقتصادي و هذا ما دفع بالدولة الجزائرية بالبحث عن آليات لتفعيل

دور الشباب من منطلق أن الإنسان هو المورد الأساسي لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي وعليه قامت الجزائر بإنشاء أجهزة مساعدة لدعم وتمويل مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تحويل الباحثين عن العمل إلى مستحدثين لفرص العمل، الأمر الذي يمكن معه امتصاص البطالة. وتوسيع القاعدة الاقتصادية الوطنية من جهة أخرى.

تطبيقا لذلك تدخل المشرع الجزائري لإعداد آليات واضحة المعالم وتحديد أهداف تستوجب بالضرورة اتخاذ عدة تدابير من شأنها رفع مردودية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما أمام انخفاض القدرة التنافسية لهذه المؤسسات داخليا وخارجيا، تهدف هذه الآليات إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كان ذلك في شكل هيئات وصناديق متخصصة تقدم دعما ماليا، أو في شكل هيئات مرافقة و تأطير.

أولا: الهيئات المتخصصة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

كرس المشرع الجزائري عدة وكالات وصناديق متخصصة مهمتها الجوهرية تقديم الدعم المالي، أو الضمانات الكافية لاستحداث مشاريع في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة من شأنها جلب القيمة المضافة اقتصاديا، وخلق أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل، وهذا ما يتضح صراحة من خلال الباب الثاني من القانون رقم 02-17 السابق الذكر، حيث عنوانه المشرع بتدابير المساعدة و الدعم لترقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تمثل هذه التدابير أساسا فيما يلي :

اتخذت الجزائر مجموعة من الإجراءات بغية النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة من القطاع والحد من المشكلات التي تواجهه ، سواء على مستوى القطاع المصرفي أو الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي ما يلي عرض لدور البنوك التجارية وهيئات الدعم المالي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1- البنوك التجارية:

تؤدي البنوك التجارية من خلال ما تقدمه من قروض وخدمات مالية دورا هاما في إنشاء وتمويل عمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتظهر أهمية البنوك في الدول النامية في غياب السوق المالي، وقد قامت السلطات الجزائرية بوضع بروتوكول بشأن ترقية الوساطة المالية المشتركة بين قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك العمومية والذي تم توقيعه في 2001/12/23 والذي ينص على ما يلي (القانون رقم 12-86، المؤرخ في 1986):

- ✓ توفير شروط ترقية العلاقة ما بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ توجيه القروض لصالح الأنشطة المنتجة، وتفعيل خطوط القروض الخارجية.

- ✓ وضع برامج تكوينية لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإطارات البنك وتسهيل الإجراءات المتعلقة بمنح القروض.
- ✓ تطوير منهجية موحدة وتشارعية، وذلك بالتعاون مع الوزارة المكلفة بالمالية والوزارة المكلفة بالشؤون الخارجية لبحث وتعبئة التمويلات الخارجية لدى الممولين الدوليين.
- ✓ مرافقة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القدرة التصديرية عن طريق التمويل الملائم.
- ✓ تطوير الخبرة البنكية اتجاه المؤسسات، عند إجراء مخطط النشاطات المتوقعة.
- ✓ وضع في متناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقاييس وشروط تقديم ملفات القروض والمبادرة بتحسين زبائن البنك من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- هيئات الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أ- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC :

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة هيئة حكومية جزائرية أنشأت في 1994 لمساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لأسباب اقتصادية أو بشكل لا إرادي لتسهيل إعادة الإدماج، وذلك عبر طرق البحث الفعلي عن مناصب العمل والمساعدة في الإجراءات لإنشاء مؤسسة أو عن طريق التكوين أو التحويل. إذا فقد تطور دور الصندوق من مجرد تقديم الإعانات إلى جهاز حكومي لدعم الاستثمار والتقليص من حجم البطالة، وهو ما يتضح من مهامه، والمتمثلة في : (المرسوم التنفيذي رقم 94-188، 1994، صفحة 5)

✓ دعم العمل الحر.

✓ المساعدة على البحث عن الشغل.

✓ التكوين بإعادة التأهيل.

❖ شروط التأهيل:

يمكن الاستفادة من خدمات الصندوق إذا توفرت الشروط التالية :

✓ الجنسية الجزائرية .

✓ أن يكون السن بين 30 و 50 سنة.

✓ ألا يكون شاغلا لأي منصب عمل مأجور أو ممارسا لنشاط لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الإعانة.

✓ أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب لمنصب عمل أو يكون مستفيد من تعويض

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

✓ أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به.

✓ أن يكون قادرا على توفير إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه.

✓ ألا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بعنوان إحداث النشاطات. (المرسوم التنفيذي رقم 94-188، 1994، صفحة 10)

بتوفر الشروط اللازمة ووفقا للأحكام التنظيمية للصندوق يمكن الاستفادة من عدة امتيازات هي:

❖ الامتيازات المالية: تتلخص في:

الصيغة الوحيدة للتمويل حسب الصندوق هي الصيغة ثلاثية الأطراف, التي يغطي الجزء الأكبر منه مصاريف اقتناء العتاد والمعدات الجديدة.

✓ القرض بدون فائدة الذي تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

✓ القرض البنكي الذي يخفض جزء من فوائده من طرف الصندوق.

❖ الامتيازات الجبائية :

يتمتع الشباب النشطون في إطار الوكالة من إعفاءات ضريبية و تخفيضات جبائية، تتحدد كما يلي:

✓ مرحلة الإنجاز: تتمثل الامتيازات في:

— الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

— تخفيض بنسبة 05% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة، و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.

— الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.

— الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

✓ مرحلة الاستغلال:

تشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 03 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة و تتمثل في:

— الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات و الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على النشاطات المهنية.

— الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات.

من الملاحظ أن كلا من الوكالة و الصندوق يقدمان نفس الامتيازات تقريبا حتى تلك المتعلقة بالتكوين و المرافقة و المتابعة و ان لم يتم ذكرها كلها، و ما تعلق منها بالمناطق و القطاعات ذات الأولوية.

ب-الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب :

تأسست الوكالة سنة 1996 و هي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع و تدعيم و مرافقة الشباب البطال

الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة، و هي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال

المالي خاضعة لسلطة رئيس الحكومة، تابعة لوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي (المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 1996، صفحة 12)، و تتلخص مهامها الرئيسية في:

- ✓ تدعم و تقدم الاستشارة و ترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- ✓ تسير وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما، تخصيصات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات و تخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة التي يضعها الوزير المكلف بالعمل و التشغيل تحت تصرفها.
- ✓ تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- ✓ تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- ✓ تقيم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها

ج- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر :

تتولى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تسيير جهاز القرض المصغر و مرافقة المشاريع الصغيرة التي تستوفي شروط السن، المهارة و مبلغ الاستثمار حيث لا يجب أن يقل هذا الأخير عن 50.000 دينار ولا يتعدى مبلغ 40.000 دينار، و عند تلك الشروط تستفيد المشاريع المؤهلة من مختلف المزايا المالية و الجبائية التي يحددها التنظيم، وعلى الخصوص تقدم الوكالة قرض بدون فائدة عندما تتعدى تكلفة المشروع 100.000 دينار، أين يخصص لتكملة مستوى المساهمة الشخصية المطلوبة من أجل الاستفادة من قرض بنكي و الإعانة المقدمة من طرف الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر. (المرسوم التنفيذي رقم 04-14، 2004، صفحة 08)

د- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

تم استحداث هذه الوكالة كبديل لوكالة دعم و ترقية و متابعة الاستثمار (APSI) كونها لم تصبوا إلى الأهداف التي أنشأت لأجلها، و تعد الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و لقد حدد الإطار العام و الأسس المنظمة للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في عدة نقاط أهمها : (الأمر رقم 01-03، المؤرخ في 2001، صفحة 05)

- ✓ ضمان ترقية الاستثمارات ومتابعتها.

- ✓ تزويد المستثمر بكل الوثائق الضرورية لإنجاز الاستثمار.
- ✓ تسهيل استكمال شكيلات إنشاء المؤسسات و تحقيق المشاريع من خلال الشباك الوحيد اللامركزية (GU).
- ✓ التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرين خلال مدة الإعفاء.
- ✓ تبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا المطلوبة أو رفض منحه إياها.
- ✓ أن يتولى وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار سياسة الحكومة وبرنامج عملها المصادق عليهما، إعداد الإستراتيجية على المدى المتوسط والطويل.
- تتعهد الوكالة لترقية الاستثمار على دعم وتمويل المشاريع الاستثمارية وفق المستويات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 09: مستويات تمويل الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار

مستويات التمويل	التكلفة الإجمالية للمشروع	مساهمة شخصية	القروض غير المكافأة	القروض البنكية
المستوى الأول	لا يتجاوز 1000.000	5 %	25%	70%
المستوى الثاني	عندما تفوق 1.000.000 ولا تتجاوز 2.000.000	10%، 8%	%	70%، 72%
المستوى الثالث	عندما تفوق 2.000.000 ولا تتجاوز 3.000.000	11%، 15%	15%	70%، 64%
المستوى الرابع	عندما تفوق 3.000.000 ولا تتجاوز 4.000.000	14%، 20%		65%، 76%

المصدر: الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - www.fgar.dz.

FGAR

ثانيا: صناديق الضمان ومراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02- 373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (المرسوم التنفيذي

رقم 02-373، المؤرخ في 2002، صفحة 13)، وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004. (الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك.

2. المحاضن والمشاتل:

تعرف الحاضنات عموماً على أنها "مؤسسة قائمة بذاتها تعمل على توفير جملة من التسهيلات و الخدمات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة لتجاوز مرحلة الانطلاق، و يمكن أن تكون هذه المؤسسات تابعة للدولة أو خاصة أو مختلطة" (رحيم، 2003، صفحة 168)، و في الجزائر هي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تأخذ ثلاثة أشكال هي: المحضنة، الورشة و نزل المؤسسات، تطلع المحاضن (المشاتل) بوظائف عديدة تصب في إطار مساعدة و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تسعى هذه الحاضنات إلى تحقيق الأهداف التالية : (المرسوم التنفيذي رقم 03-78، المؤرخ في 2003، صفحة 3)

- ✓ تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي.
 - ✓ المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها.
 - ✓ تشجيع نمو المشاريع المبتكرة.
 - ✓ تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد.
 - ✓ ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
 - ✓ تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.
 - ✓ التحول في المدى المتوسط إلى عامل استراتيجي في التطور الاقتصادي.
- يوجد حالياً 13 محضنة (مشتلة) على المستوى الوطني، تتواجد بالولايات التالية: عنابة، برج بوعريش، غرداية، بسكرة، خنشلة، ميلة، سيدي بلعباس، ورقلة، باتنة، أدرار، البيض، وهران، أم البواقي.

3. مراكز التسهيل:

و هي أيضا مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، (المرسوم التنفيذي رقم 03-79، المؤرخ في 2003)، تعمل على دعم مؤسسات القطاع و ذلك عن طريق اضطلاعها بجملة من الوظائف هي: (المرسوم التنفيذي رقم 03-79، المؤرخ في 2003)

✓ دراسة الملفات والإشراف على متابعتها و تجسيد اهتمام أصحاب المشاريع و تجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس.

✓ مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين و التسيير و نشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار.

✓ دعم تطوير القدرات التنافسية و نشر التكنولوجيا الجديدة و تقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية و تسويق التكنولوجيا و الابتكار.

و يوجد حاليا على مستوى الجزائر 16 مركز تسهيل موزعة على مناطق مختلفة من البلاد، تم إنشاؤها كلها سنة 2003، بمراسيم تنفيذية متسلسلة من 03-389 إلى 03-402 مؤرخة كلها بتاريخ 2003/10/30، ويتعلق الأمر بكل من مركز تسهيل: الأغواط، بجاية، البليدة، الجزائر، جيجل، سطيف، سيدي بلعباس، وهران، قسنطينة، بومرداس، الوادي، تيبازة، غرداية، خنشلة، البيض، وأخيرا بسكرة. (مراسيم تنفيذية متسلسلة من 03-389 إلى 03-402 المؤرخة في، 2003)

4. المركز الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 3-80 المؤرخ في 2003/02/25، يعمل هذا الجهاز الاستشاري الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، على الاضطلاع بجملة من المهام منها: (المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في ، 2003)

✓ ضمان الحوار الدائم و التشاور بين السلطات و الشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات و استراتيجيات لتطوير القطاع.

✓ تشجيع و ترقية إنشاء الجمعيات المهنية و جمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل و الجمعيات المهنية.

الفرع الثاني:المشاكل والمعوقات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يواجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العديد من المشكلات التي من شأنها التأثير على الدور الذي يلعبه هذا القطاع، و بخاصة أنه ينظر إلى هذه الأخيرة على أنها بمثابة المحرك للاقتصاد الوطني كبديل لتنمية الاقتصاد

الوطني بعيدا عن التبعية لقطاع المحروقات في ظل ما يشهده هذا الأخير من اضطرابات من شأنها التأثير السلبي على عجلة تنمية الاقتصاد الوطني .

إن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يواجه مشكلات عديدة و على أصعدة مختلفة، لعل من أهمها ما يلي:

أولاً- المعوقات التنظيمية والمؤسسية:

تتعلق هذه المعوقات باللوائح و التشريعات و القوانين و البنية التحتية التي تؤثر على بيئة و تكلفة الأعمال بشكل عام، و على أداء و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص، و على هذا الأساس، فإنه كلما توفرت قواعد واضحة و عادلة و فعالة، و أسواق تسهل دخول المؤسسات الجديدة و لا تعيق الإنتاج، و الخروج من الأسواق، و محاكم و إدارات حكومية فاعلة تلتزم بتطبيق القواعد و القوانين بشكل شفاف و متوقع، و خدمات عامة مؤمنة بفعالية، فإن بيئة الأعمال تكون مساندة للنمو و التشغيل بشكل عام، و رغم أن البيئة المؤسسية تؤثر في كل المنشآت على اختلاف أحجامها، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الرسمي تتأثر أكثر من غيرها بالمعوقات المؤسسية (تقرير الاقتصاد العربي الموحد، 2013، صفحة 220)، نظرا إلى أن تلك المؤسسات لا تمتلك الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسات الكبيرة لتجاوز تلك العقبات أو التعامل معها، بينما لا تلتزم المؤسسات العاملة في القطاع غير الرسمي بالقوانين والقواعد الرسمية السائدة.

فبالنسبة لإجراءات تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول العربية يتجاوز المتوسط العالمي البالغ 7 إجراءات، وكذلك متوسط عدد الإجراءات في الدول النامية متوسطة الدخل والبالغ 8 % إجراءات، أما في الجزائر فتتطلب المرحلة 12 إجراء إلزاميا بمعدل 21 يوما لكل مرحلة وبتكلفة تقدر ب 6% من دخل الفرد، لتحتل المرتبة 145 عالميا مؤشر تأسيس الكيان القانوني للمشروع. (Word Bank Group

Flagship Report, Doing Business, 2018, p. 08)

ثانيا- مشكلة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعد التمويل أحد أهم المشكلات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فحصول هذه الأخيرة على التمويل يعتبر احد أهم المعوقات التي تواجه تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فرغم الجهود المبذولة من طرف الدول في معالجة إشكالية تمويل هذه المؤسسات إلا أن نتائجها تبقى محدودة نتيجة لمحدودية قدراتها التمويلية و يمكن القول أن إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع في الأساس إلى الأسباب التالية:

1. الاعتماد على المصادر الذاتية:

إن المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويل نشاطها يتمثل في الموارد الذاتية و المدخرات الشخصية لأصحاب هذه المؤسسات بالإضافة إلى الاقتراض من الأقارب فقد أثبتت العديد من الدراسات أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنشأ بواسطة الموارد الذاتية، ففي فرنسا بينت دراسة أن 32% من المؤسسات اعتمدت كلية على الموارد الذاتية لتمويل استثماراتها في حين أن 39% لجأت للتمويل عن طريق البنوك.

2. ضعف البنية التحتية للقطاع التمويلي:

يمثل تواضع البنية التحتية المصرفية المتمثلة خاصة في عدم شفافية المؤسسات، وضعف نظم المعلومات الائتمانية المتمثلة خاصة في عدم وجود مكاتب للاستعلام الائتماني و عدم وجود آليات لتصنيف المقترضين، و عدم وجود ضمانات موثوق بها، و ضعف حقوق القانونية أحد الأسباب الرئيسية لعزوف البنوك عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و تحتل الجزائر مراتب متدنية في مجال البنية التحتية للقطاع التمويلي، و الجدول التالي يوضح مؤشرات تطور البنية التحتية المالية في الجزائر سنة 2018 في مؤشر تسيير الأعمال للبنك الدولي.

الجدول رقم 10: مؤشرات تطور البنية التحتية المالية في الجزائر في مؤشر تسيير الأعمال

الدولة	الترتيب (185 دولة)	مؤشر الحقوق القانونية (12-0)	عمق المعلومات الائتمانية (8-0)	نسبة تغطية مكاتب الائتمان	نسبة تغطية سجل الائتمان
الجزائر	177	2	0	0	2.9

Source: Word Bank Group Flagship Report, Doing Business 2018,

Reforming to create jobs Algeria, 2018, op cit, p:35

3. مشكلة ارتفاع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة:

إن ارتفاع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة يمثل أحد العقبات التي تزيد من حدة مشكلة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فعادة ما تنتهج الدول سياسات نقدية مختلفة تعطي أولوية للمؤسسات في الحصول على التمويل خاصة في مرحلة الإنشاء و مساندة المؤسسات المتعثرة. (عبد المطلب، إقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، 2009، صفحة 79)

و الملاحظ أن معدلات الفائدة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتفع للغاية مقارنة بمعدلات الفائدة للمؤسسات الكبيرة، كما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون مقيدة بالأعباء الثانية خلال المراحل الأولى للنشأة مما يمنعها من القدرة على السداد فالتعثر و البحث عن جدولة القروض المتعثرة بسبب ارتفاع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة لها.

الجدول رقم 11: مؤشر القطاع النقدي والمصرفي في الجزائر للفترة 2010-2013

البيان	نمو الأصول الأجنبية	الاتئمان الممنوح للقطاع الخاص	القروض المتعثرة	كفاية رأس المال	العائد على الأصول
الجزائر	0.22	-0.62	-0.67	2.07	1.42

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2016 المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1182، ص: 34.

4. قصور الجوانب التشريعية والتنظيمية للقطاع التمويلي:

يتجسد ضعف الجوانب التشريعية و التنظيمية للقطاع التمويلي في عدم تطور الوساطة المالية، و كذلك في غياب و عدم تطور عدد من الأدوات التمويلية الهامة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (الصندوق النقدي العربي، 2013، صفحة 222)

و تعتبر الجزائر من أقل الدول النامية تقدما من حيث تغطية عدد الحسابات المصرفية و القروض رغم ارتفاع نسبة البنوك التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كعملاء، فتمويل الاستثمارات في الجزائر مازال يعاني من بطئ شديد لعدم عدم ليونة القوانين في النظام البنكي الذي لا يزال دون المستوى المطلوب نتيجة الاعتماد على الطرق التقليدية في تسيير البنوك و فقدانه على القدرة لتأقلم مع طلبات المستثمرين بسبب مرونة الإجراءات و المعاملات البنكية و ضعف الرقابة و غياب الشفافية في منح القروض و بطئ إجراءات تحويل الأرباح والأجور إلى الخارج، إضافة إلى فشل تجربة بورصة الجزائر مما أدى بتصنيفها في المرتبة 132 في المؤشر التمويلي في سوق الأسهم الأمر الذي جعل المستثمرين يفضلون التوجه إلى دول أخرى يكون فيها المحيط المالي فعالا ومناسبا. (the global competitiveness reports, 2017-2018, p. 45)

5. مشاكل التمويل المتعلقة بالمؤسسة:

يتمثل ضعف القدرات الداخلية للمنشآت الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بشكل رئيسي في الخبرات المحدودة لأصحاب المشاريع، عدم توفر المهارات اللازمة في أسواق العمل المحلية، إضافة إلى استهداف الأسواق المحلية المشبعة و ضعف إمكانيات التصدير و التعامل مع الأسواق الخارجية، قلة الإلمام بطبيعة الأسواق الداخلية و

الخارجية، انحصار نطاق نشاطها في مجموعة صغيرة من الموردين و العملاء و ضعف القدرة الابتكارية و البطء في تبني وسائل الإدارة الحديثة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كوسيلة للنفاذ للأسواق و ضعف قدرتها على التعامل مع محيطها الخارجي خاصة فيما يتعلق بتكوين التحالفات و الشراكات مع المنشآت الكبرى. (الصندوق النقدي العربي، 2013، صفحة 231) وكذلك في تطبيق التشريعات واللوائح التنظيمية في مجالات تسجيل الأصول و استصدار التراخيص و الضريبة و قوانين العمل، فضلا عن الصعوبات التي تجدها تلك المنشآت في تلبية شروط القروض، خاصة من حيث الضمانات و الالتزام بشفافية المعلومات و مسك حسابات مالية منتظمة و مدققة.

ثالثا - المشكلات التسويقية:

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات التسويقية في الجزائر والتي نجد منها ما يلي:
- ✓ نقص المهارات الإدارية والتسويقية مما ينجر عنه عدم إتباع أساليب و إجراءات الإدارة الصحيحة و الحديثة و عدم اتخاذ القرارات السليمة.
- ✓ صعوبة العمليات التسويقية و التوزيعية نظرا لارتفاع تكلفة هذه العمليات و عدم قدرتها على تحمل هذه التكاليف.
- ✓ عدم توافر شبكة من تجار الجملة أو الشركات الكبرى لشراء منتجات المشروعات الصغيرة و الاعتماد على التعامل المباشر مع المستهلك النهائي.
- ✓ عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع الأجنبية ذات الأسعار المنخفضة خاصة الصينية منها.
- ✓ تزايد ظاهرة التكتلات الاقتصادية و التي تؤدي إلى فقدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمجموعة كبيرة من الأسواق المحتملة نتيجة لتطبيق حق الأفضلية لصالح دول التكتل.
- ✓ تحدي التنافسية نتيجة للتحرير المتزايد للتجارة الخارجية على المستوى العالمي و الوطني.
- ✓ غياب الفضاءات الوسطية المساعدة على التعريف بمنتجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية كالمعارض الوطنية و الدولية على اعتبار أنها أول أسواق لتقديم و توزيع المنتجات. (سعدان، 2002، صفحة 4)

رابعا - المشكلات الفنية:

تعتبر الدراسات الفنية ودراسة الجدوى الاقتصادية وتوفر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة الأسواق والبيئة الاقتصادية والتكنولوجية من المستلزمات الضرورية لاستمرارية أي مشروع في السوق، ومن المؤسف أن نسبة

كبيرة جدا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعاني من نقص في هذه المجالات مجتمعة ويعود ذلك إلى جملة من الأسباب منها (خوني، 2009، صفحة 17):

- **نقص المعلومة:** التي أصبحت في وقتنا الحالي عنصرا إنتاجيا جديدا يتفوق في أهميته على عوامل الإنتاج التقليدية، ويمثل عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة مما يضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام وجوب الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات لتراقب وتساير تطورات السوق للتأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها.
- **نقص العمالة المدربة:** وذلك في مجال دراسات الجدوى والسوق والتمويل، نتيجة عدم قدرة هذه المؤسسات على استقطابها لاعتبارات التكلفة.
- **صعوبات تكنولوجية:** مردها إلى سببين هما عدم قدرتها على تطوير تكنولوجياتها الخاصة من جهة، وعدم قدرتها على استخدام التكنولوجيات المستوردة لاعتبارات التكلفة (براءات الاختراع).
- ✓ افتقار أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمواقع المناسبة نتيجة دائما لعامل التكلفة.
- ✓ الانفصال الشبه تام بين الجامعة ومراكز البحث من جهة، وبين المؤسسات الاقتصادية بصورة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة خاصة، والتي تعتبر المكان الطبيعي لتبني وتجسيد ثمرة الأبحاث والدراسات التي تتم فيها كما هو حاصل في كل دول العالم المتطورة.

المبحث الثالث : موقع وتحليل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

سنتطرق في هذا المبحث الى بعض ما توصل اليه باحثون سابقون في مجال التخطيط الاستراتيجي ، سواء كانت محلية او اجنبية و هي عبارة عن مجموعة من الاطروحات و المذكرات و المقالات التي تطرقت الى نفس متغير دراستنا الحالية ثم تحديد ماي مزها عن هذه الدراسات .

المطلب الاول : الدراسات السابقة

اولا: الدراسات السابقة المحلية

1. دراسة قام بها ناصر دادي عدون (1998) أطروحة دكتوراه بجامعة الجزائر بعنوان: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية-حالة الجزائر: تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات ونظريات تسيير الموارد البشرية ولا يطبقوا قواعدها إن وجدت.

2. دراسة إبراهيم يعيشي 2016/2015 بعنوان التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة،دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن وكالة أدرار،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني،كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة أحمد أدرارية ،أدرار ،الجزائر.

حيث طرح الإشكالية التالية: . ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة؟ ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن بوكالة أدرار ،حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميًا ونوعيًا وتحليل المعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع.

وخلصت إلى أهم النتائج التالية:

✓ التخطيط الإستراتيجي يساعد في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي .

✓ تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.

✓ يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.

✓ التحليل الإستراتيجي أداة مهمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.

✓ وكانت أهم التوصيات ماييلي: إستعمال التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

✓ ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.

تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي.

3. بن ساسي الشيخ (2016.2017) بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة
حيث طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة عملية التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد مشكلة الدراسة بتوظيف مجموعة من المراجع المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وأخرى بتحسين الأداء، و اقتصرت الدراسة من شهر أفريل إلى شهر ماي تمت في مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ماييلي:

✓ وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسة.
✓ كانت إستجابات عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسة مرتفعة.
✓ وكانت توصيات الدراسة في ماييلي: وجوب الاستمرار في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.
✓ ضرورة إبرام عقود تدريبية المتخصصة في موضوع التخطيط الإستراتيجي بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

✓ على المؤسسة تبني نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها.

✓ نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

4. بوقليلة وهيبة و دوداي رزيقة (2017/2016) مذكرة بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة. و تم طرح الإشكالية التالية:

و قد جاء فيها أن نتيجة لظهور العديد من التغيرات والتطورات في ساحة الاقتصاد الوطني والدولي، أصبح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفكير في التخطيط الاستراتيجي وإعطائه أولوية كبيرة للقرارات المتخذة داخل المؤسسة، و تم طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تهتم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة ومن أجل تحليل البيانات وتقسيمها فقد قمنا بالخطوات، تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة، تفسير البيانات المجدولة، تفرغ البيانات في برنامج Spss، استخدام مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي المرجح للمقارنة.

و قد خلصت الدراسة أنه :

✓ إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعها.
✓ إن عملية التشخيص الاستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات.

✓ التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل اكبر مع الظروف المحيطة بها.

✓ تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها.

و جاءت أهم التوصيات:

✓ على المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها ومجالات نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارساتها وعلاقتها مع محيطها الداخلي والخارجي

✓ إعطاء أهمية أكبر للمؤسسات الصغيرة ومساعدتها على المنافسة والبقاء للاستفادة منها في عملية التنمية.

✓ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي.

5. **لطرش مصطفى (2018/2017)** مذكرة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم. و جاءت الإشكالية: إلى أي مدى تهتم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير؟ و جاءت أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات و ذلك من خلال مساعدة المؤسسات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها بمعرفة المنافسين لها و كذلك تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة و تم تحليل البيانات و تقسيمها عن طريق: - تبويب البيانات و جدولتها في جداول بسيطة. - تفسير البيانات المجدولة. - تفرغ البيانات في برنامج SPSS. - استخدام مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي المرجع للمقارنة. و قد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعها و أن التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي و أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها و مجال عملها. و جاءت أهم التوصيات لهذه الدراسة:

✓ على المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها و مجالات نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارساتها و علاقاتها مع محيطها الداخلي و الخارجي.

✓ إعطاء أهمية أكبر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مساعدتها على المنافسة و البقاء للاستفادة منها في عملية التنمية.

✓ على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة و البقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي.

6. **ساكر دنيا (2019-2018)** بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. بسكرة . وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: . ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء مجمع

صيدال؟ ، ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة مجمع صيدال باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي سمح بتوصيف البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها والوقوف على دلالتها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه وذلك بغية صياغة الخلفية النظرية للموضوع. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تمكن مجمع صيدال من تحسين أدائه من خلال ترجمة رؤيته ورسالته الإستراتيجية إلى واقع عملي.

✓ حقق مجمع صيدال مكاسب معتبرة متأتية من انتهاجه للتخطيط الإستراتيجي في عملياته انعكست على مستوى أدائه.

✓ استطاع مجمع صيدال توسيع وتنويع تشكيلة منتجاته وتقديمها بأسعار تنافسية، حيث أثمرت جهود مركز البحث والتطوير التابع للمجمع في حصوله على براءات الاختراع وعلى شهادات الإيزو لمطابقة منتجاته المواصفات العالمية للجودة.

✓ وكانت من أهم الاقتراحات ما يلي: . الاستمرار في ممارسة تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل مجمع صيدال، وعقد برامج تكوينية متخصصة في موضوع التخطيط الإستراتيجي للإدارات العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم.

✓ ضرورة تبني مجمع صيدال نظم رقابية وتقييم واضحة للخطط الإستراتيجية التي تم إعتمادها، واستخدام أساليب حديثة تتوافق مع متطلبات ومقتضيات الإدارة الحديثة.

7. كوتر بلحوت وبن تريح بن تريح 31-01-2021 بعنوان واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغواط، جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص 01. 17، نشرت في 2021.1.31. حيث طرحت الإشكالية التالية: . ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغواط؟ ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت الدراسة على مجموعة من المراجع وإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وتم استخدام عدة أساليب إحصائية منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحراف المتعدد. و كانت أهم نتائج الدراسة كالاتي:

✓ وجود تطبيق لعملية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأغواط.

✓ وجود أثر معنوي للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ وكانت أهم توصيات واقتراحات الدراسة كما يلي: . يجب على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي في أدائها .

- ✓ ضرورة وجود شراكات وتبادل خبرات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا يساهم في إيجاد حلول مبتكرة في مواجهة أزمات كما يسعى إلى تطوير عمليات المؤسسات.
- ✓ وضع إستراتيجية واضحة من طرف الدولة لترقية وتطوير دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية على المستويات المحلية.

ثانيا: الدراسات السابقة العربية الدولية

1. دراسة قام بها محمد موفق الضمور (2008) أطروحة دكتوراه لقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم المالية و المصرفية لجامعة الأردن بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها 23 وزارة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 166 عاملا وعاملة وهو يشكل ما نسبته 50 % من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد هناك علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب، التحفيز) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تغزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفي والخبرة العملية)

2. إياد علي الدجني 2010 بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق

حيث طرح الإشكالية التالية: ما دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟ و إعتمدت هذه الدراسة على دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، كما صمم الباحث إستبانة تضمنت محورين لقياس واقع جودة الأداء المؤسسي، كما إستخدم المنهج البنائي في تطوير دليل مفصل لمعايير

التقييم الذاتي المؤسسي يتضمن مؤشرات واضحة ومحددة وأدوات لجمع البيانات تتناسب مع البيئة الفلسطينية، و
إقتصر البحث على الفترة الواقعة ما بين 2007 و2010م

كانت أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- ✓ وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .
- ✓ توافر جودة التخطيط الإستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الخارجية بنسبة كبيرة.
- ✓ وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.
- ✓ وكانت توصيات الدراسة في الآتي: وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة.
- ✓ إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية مع التأكد من مدى تحقيق أهداف الخطة للعام الواحد.
- ✓ الإهتمام بالبدائل الإستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية.
- ✓ إستخدام النماذج الحديثة في التخطيط كالتخطيط بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتخطيط بإستخدام نماذج التميز.

3. مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، 2013 ، دراسة عرفة جبريل أبو نصيب، محمد مصطفى محمد يوسف
أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية ،تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي
وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية ، كما تم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق
غير السليم للتخطيط الاستراتيجي، على الرغم من إدراك العديد من المدراء والعاملين بالمؤسسات التعليمية
والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

حققت الدراسة عدة نتائج، منها ما يلي:

- ✓ إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ عدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين .
- ✓ الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال كما توصلت إلى توصيات أهمها:

أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تفعل التدريب في هذا المجال،
مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

4. محمد بن عطية الحربي أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية إدارة الأعمال جامعة الطائف 2020

دراسة بعنوان: "ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة و المتوسطة بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية" و تم طرح الإشكالية التالية: ماهي ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة و المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصغيرة و المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على الأدوات و أساليب التخطيط الاستراتيجي المستخدمة، و الأطراف المشاركة في صياغة الخطة الإستراتيجية، و معوقاتهما في المنشآت محل الدراسة، و اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي و تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية التالية: -التوزيع التكراري و النسبي للمتغيرات الديمغرافية و التنظيمية. - التوزيع التكراري و النسبي و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات أبعاد الدراسة، و توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن أكثر أدوات و أساليب التخطيط الاستراتيجي استخداما في المنشآت الصغيرة و المتوسطة هي: تحليل التكاليف و العوائد، و التحليل الرباعي (نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات) و التحليل المالي لنفس المنشأة، و أن التركيز على العمليات و الممارسات اليومية، و سرعة التغير في البيئة المنظمات الأعمال اليوم، و نقص الموارد البشرية المؤهلة، تعتبر من أهم معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنشآت المبحوثة. و لقد أوصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات: أهمية قيام المنشآت محل الدراسة بالعمل على زيادة استخدام الأدوات و الأساليب الأقل استخداما، سواء التي تضمنتها الدراسة الحالية، أو غيرها من الأدوات و الأساليب المتوفرة في أدبيات التخطيط الاستراتيجي، و قيام المنشآت محل الدراسة باتخاذ قرارات و إجراءات تعمل على القضاء على معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها.

ثالثا: الدراسات السابقة الاجنبية

1. Chapman hyland و Paul Hyland 2000 strategy and continuous-imporovement in small- to- medium. Australian manufacturers
العنوان باللغة العربية: الإستراتيجية و التحسين المستمر في المشاريع الصغيرة و المتوسطة الأسترالية.
هدفت هذه الدراسة إلى مراقبة طرق تطوير الإستراتيجية الصناعية و تحليل كيف تم ربط الصناعات الصغيرة و المتوسطة و عمليات تطويرها باستراتيجياتها لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة و الإستراتيجية.
و طرحت الإشكالية: هل للطرق التنظيمية التطويرية للإستراتيجية علاقة تحليلية لربط الصناعات الصغيرة و المتوسطة و تعمل على تطويرها برصد العلاقة بين التحسينات المستمرة و الإستراتيجية؟ و لمعالجة هذه الإشكالية اعتمدت هذه الدراسة على دراسة الحالة و شملت العينة خمسة مؤسسات صناعية في استراليا و مقرها سيدني، و جاءت النتائج على النحو التالي:

- و هي تحديد ثلاث طرق تنظيمية متميزة للإستراتيجية، و يتم وصف خصائص هذه الأساليب على النحو التالي:
- ✓ تطوير إستراتيجية دعه يعمل: حيث تكون الأهداف الشاملة قليلة و تركز على الأولويات قصيرة المدى .
- ✓ تحكم و هيكل "محكمين" نسبيا: يعتمد على إستراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية التخطيط الاستراتيجي و غالبا ما يكون المديرون فيها من الإدارة العليا كما تركز الإستراتيجية فيها على الانتقال إلى الجودة و الموثوقية.
- ✓ بنية تحكم فضفاضة ذات قيم شاملة: يهتم بإستراتيجية تطوير الموظفين ضمن قيم موجهة، و يميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية، كما يوجد فيها وسائل قياس مختلفة.

• و جاءت أهم المقترحات:

- ✓ هناك بعض الأدلة من دراساتنا على أن مناهج تطوير الإستراتيجية الموصوفة ، تخلق تسلسلا تنمويا يعتمد على الوقت للشركات الصغيرة و المتوسطة، ومع ذلك ، ليس من الواضح بأي حال من الأحوال أن الشركات الصغيرة و المتوسطة يجب أن تمر بالتتابع خلال هذه المراحل أثناء نموها.

2. Nomsa Sisi Majama 2017-02-17 Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs

العنوان باللغة العربية: التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة و المتوسطة: (SMEs) دراسة حالة

الشركات الصغيرة و المتوسطة في بوتسوانا

- تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في الدرجة التي يتم بها نشر التخطيط الاستراتيجي من قبل الشركات الصغيرة و المتوسطة في بوتسوانا. وتسعى الدراسة أيضا إلى التحقيق في الأهمية التي يدركها مديرو أصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي، وأخيرا تحديد العوامل التي تساهم في تقليل التخطيط في الشركات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. و تم طرح الإشكاليات التالية:
- ✓ إلى أي مدى تقوم الشركات الصغيرة و المتوسطة بصياغة الخطط الإستراتيجية التي توجه العمليات الشاملة في بوتسوانا؟ و ما هي التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في اعتماد ممارسات التخطيط الاستراتيجي في بوتسوانا؟، استخدم الباحثون عينات عشوائية وأخذ عينات غير عشوائية للحصول على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في بوتسوانا. و تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي و الاستنتاجي لتحليل البيانات الكمية.

و جاءت النتائج كما يلي :

- ✓ أن التخطيط الاستراتيجي محدود في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، في بوتسوانا.و أن الخطط الإستراتيجية غير رسمية وغير موثقة.

- ✓ تخطط غالبية المنظمات لمدة عام إلى 3 سنوات استخدام قليل لأدوات التخطيط الاستراتيجي و أكثرها شيوعا هو التحليل المالي.و يعد نقص المعرفة بعملية التخطيط هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على التخطيط.
- ✓ كما أشرت إلى أن مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة يفتقرون إلى مهارات إدارة الأعمال أو تنظيم المشاريع التي ستجعلهم على دراية بأهمية التخطيط الاستراتيجي
- ✓ و جاءت التوصيات كالاتي: من الأساسي أن يتم رفع التدريب و التدريب على ريادة الأعمال إلى مستويات أعلى لتزويد مديري الشركات الصغيرة و المتوسطة بالمهارات المناسبة لتمكينهم من المشاركة في أنشطة التخطيط لضمان بقاء ونمو قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضنا للدراسات السابقة، سوف نتطرق ف هذا المطلب إلى خصائصها و مقارنتها بالدراسة الحالية و أهم ما يميز الدراسة الحالية و بعد ذلك نتطرق إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، و أوجه الاستفادة منها.

اولا: خصائص الدراسات السابقة

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية من حيث خصائص هذه الدراسات.

1- خصائص الدراسات المحلية

• من حيث أهداف الدراسة:

- ✓ ناصر دادي عدون (1998) بعنوان: تبين دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي
- ✓ دراسة إبراهيم يعيشي (2015.2016) تبين مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة
- ✓ بوقليلة وهيبة و دوداي رزيقة (2016/2017) تبين مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير.
- ✓ بن ساسي الشيخ (2016.2017) تبين مدى مساهمة عملية التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- ✓ ساكر دنيا (2018. 2019) تبين دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء مجمع صيدال بالمؤسسة العمومية، حالة الجزائر.
- ✓ كوتر بلحوت وبن تريح بن تريح (2021/1/31) تبين واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغواط

• من حيث منهج الدراسة:

استخدمت جميعها المنهج الوصفي و التحليلي

• من حيث أدوات الدراسة

حيث استخدمت جميعها الاستبيان و برنامج spss.

2- خصائص الدراسات العربية:

• من حيث أهداف الدراسة:

✓ إياد علي الدجني 2010 تبين دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية

✓ محمد بن عطية الحربي جامعة الطائف 2020 تبين واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنشآت

الصغيرة و المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

• من حيث منهج الدراسة:

✓ استخدمت جميعها المنهج الوصفي و التحليلي

• من حيث أدوات الدراسة

✓ حيث استخدمت جميعها الاستبيان و برنامج spss.

• من حيث عينة الدراسة:

✓ حيث ركزت كل دراسة على عينة مختلفة

3- خصائص الدراسات الدراسات الأجنبية:

• من حيث أهداف الدراسة:

✓ Nomsa Sisi Majama 2017-02-17 تبين الدرجة التي يتم بها نشر التخطيط الاستراتيجي من

قبل الشركات الصغيرة و المتوسطة في بوتسوانا.

✓ Paul Hyland و Chapman hyland 2000 تبين الإستراتيجية و التحسين المستمر في

المشاريع الصغيرة و المتوسطة الأسترالية.

• من حيث منهج الدراسة:

✓ استخدمت جميعها المنهج الوصفي و التحليلي

• من حيث أدوات الدراسة

✓ حيث استخدمت جميعها الاستبيان و برنامج spss.

• من حيث عينة الدراسة:

✓ حيث ركزت كل دراسة على عينة مختلفة

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

• من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

• من حيث أداة الدراسة:

• من حيث مجتمع الدراسة:

1- أوجه الشبه:

✓ تشابهت في المنهج المستخدم في الدراسة فقد غلب عليها المنهج الوصفي و المنهج التحليلي .

✓ كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة و هي المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة مثل دراسة بوقليلة وهيبية و دوداي رزيقة و دراسة كوثر بلحوت وبن تريح بن تريح.

2- أوجه الاختلاف:

✓ من حيث مجتمع الدراسة اختلفت مع العديد منها حيث ركزت كل دراسة على عينة مختلة منهم من ركز

على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و منهم من ركز على الجامعات و منهم من اعتمد على المؤسسات بصفة عامة.

✓ من حيث أهداف الدراسة فقد حاولت استعراض التخطيط الاستراتيجي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في ولاية الوادي

✓ من حيث الفترة الزمنية حيث أن الدراسة الحالية تعالج الدراسة في فترة زمنية حديثة و بمراسيم و قوانين حديثة

من 2022 إلى 2023.

✓ انتهجت أسلوب دراسة الحالة و اعتمدت على المقابلة الشخصية في تجميع المعلومات.

3- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

✓ إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية

✓ الاستفادة من صياغة النتائج و التوصيات في بناء أداة للدراسة الحالية.

✓ الكشف عن نتائج الدراسات السابقة و التعقيب عن الدراسة الحالية.

✓ الاستفادة من الأطروحات و المقالات و المذكرات التي تطرقت إليها الدراسات السابقة.

✓ الاستفادة من اختيار المنهجية .

✓ الحصول على المراجع المناسبة.

الجدول رقم 12: يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

عناصر المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
من حيث المكان و الزمان	تمت الدراسة الحالية في مدينة الوادي ولاية الوادي سنة 2023	تمت في بيئة محلية و عربية و أجنبية في السنوات التالية: 1998، 2000، 2008، 2010، 2013، 2016، 2017، 2019، 2020، 2021
من حيث عينة الدراسة	تناولت الدراسة مسؤولي مصالح مؤسسة روائح ورود بمنطقة الوادي	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة تنوعت بين العمال و الإداريين.
من حيث نوع القطاع	جاءت الدراسة في القطاع الخاص، و المتمثل في مؤسسة روائح ورود	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و القطاع الخاص.
من حيث المتغيرات	هدفت الدراسة إلى توضيح فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات في الأداء العاملين، الموارد البشرية، تحسين المستمر، جودة الأداء المؤسسي، التسيير، مستوى المنظمات

المصدر: من اعداد الطالبات باعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول

لقد تم من خلال هذا الفصل محاولة تحديد الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وذلك بتوضيح مفهومه وأهميته وإبراز أهم خطواته ونماذجه كما تم التعرف على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وجدنا اختلافات في تعريفها بين دولة وأخرى، كل دولة لها معاييرها الخاصة بها والمعتمدة بتعريف هذا النوع من المؤسسات، والمشرع الجزائري هو أيضا وضع تعريفا واضحا لهذه المؤسسات ووضع قوانين ولوائح تشريعية تسعى إلى حماية هذه المؤسسات لما لها من دور في تحقيق التنمية الاقتصادية إلا أن هذا القطاع في الجزائر مازال دون المستوى المطلوب منه نتيجة مجموعة من العراقيل التي تعيق عملها، لذا ينبغي على القائمين بهذا القطاع تبني سياسة واضحة المعالم تأخذ في طياتها إصلاحات جذرية لتجاوز المشكلات والعراقيل الاقتصادية والمؤسسية التي تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنقص من قدرتها على المنافسة، وهو ما يعني أن يمس هذا الإصلاح جوهر النظام القانوني والاقتصادي والإداري لتحسين بيئة أعمال هذه المؤسسات باعتبارها تمثل حلقة الربط بين جميع القطاعات الاقتصادية.

وأخيرا تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة حيث أشارت أغلب الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى ضرورة وجود التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات في ظل محيط يتصف بسرعة التغيير والتعقيد، وعلى الرغم من نجاح بعض المؤسسات باعتمادها على إستراتيجيات غير مخططة ورسمية غير أن ذلك لا ينتقص من أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة على اختلاف أحجامها.

الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية حول التخطيط الاستراتيجي و المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة

تمهيد

على اثر انتهائنا من الجانب النظري و على ضوءه سنقوم بهيكله الجانب التطبيقي عن طريق دراسة المعطيات المتعلقة بموقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمدينة الوادي بالخصوص و في الوطن عامة و تحليل طبيعتها و توجهاتها، و من ثمة تعمقنا أكثر من خلال دراسة عينة الممتثلة في دراسة شركة ورود و ما تمتلكه من تاريخ عريق و متأصل في المدينة و التي تعتبر رمزا رموز العطور في الولاية، و نظرا لتطورات التي طرأت على المؤسسة من تنوع نشاطها و منتجاتها و تفرعاتها و نموها و إستمراريتها، مما سبق سندرس هذه المؤسسة و مدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي و مفاهيمه، و كذلك إدارتها، و البداية بإعطاء بطاقة تعريفية حول المؤسسة.

و سنعالج ما سبق من خلال مباحث التالية:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات.

✓ المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور – الوادي-.

✓ المبحث الثالث: تحليل إستراتيجية مؤسسة ورود

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

المطلب الاول : الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:

الفرع الاول : أدوات جمع البيانات و الأساليب التحليلية المستخدمة:

اولا: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة، و تفرض علينا طبيعة موضوعنا الخاضع للدراسة و خصوصيته، انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على دمج المعلومات.

و في موضوع بحثنا المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، اعتمدنا لجمع المعلومات على المقابلة مع أعضاء إدارة مؤسسة ورود محل الدراسة، كما سنستخدم الملاحظة كوسيلة مكملية لجمع المعلومات.

● المقابلة:

تعتبر المقابلة أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات الميدانية و أكثرها فعالية، حيث أنها تكشف آراء و اتجاهات الأشخاص نحو موضوع ما، لقد فضلنا المقابلة الشخصية مع بعض مديري المصالح ي مؤسسة ورود محل الدراسة، من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، و التأكد من صحة الحقائق، كما تم استعمال المقابلة الشخصية من أجل طرح المحاور الأساسية لعينة الدراسة.

و قد قمنا بمقابلة مباشرة مع مديري مصالح مؤسسة ورود، و طرحنا عليهم بعض الأسئلة، و التي كانت محضرة من قبل، لتعرف على المعايير الإستراتيجية المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

● الملاحظة:

استخدمنا هذه الأداة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، كذلك تشخيص المعلومات المتحصل عليها و تحليلها ملاحظة صحتها، و تركزت ملاحظتنا سواء المباشرة أو التلقائية على عدد من المشاهد مثل سلوك مديري المصالح في مؤسسة ورود، و ردود أفعالهم اثر الإجابة على كل سؤال موجه في المقابلة، و كذلك مدى وعيهم لمكانة و أهمية التخطيط الاستراتيجي.

● الإحصائيات و القوانين والتقارير الرسمية :

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على التقارير و الإحصائيات و القوانين و التشريعات كأداة لجمع البيانات، فالإحصائيات الرسمية المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، و الموقع

الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الجريدة الرسمية، حول موضوع البحث، حيث تم الاستعانة بها في الجانب النظري لهذا البحث نظرا لأهميتها، خاصة في المبحث الثاني من الفصل الأول و الذي جاء بعنوان عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تدعيم الدراسة باستعمال سجلات إدارية و وثائق مثل الجريدة الرسمية.

ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة:

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، و تحليل الظاهرة المدروسة باستخدام الأسلوب الوصفي و الأسلوب الكيفي و يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات بالاعتماد على الجانب النظري من جهة و الإجابات المقدمة على الأسئلة الموجهة لمديري المصالح في مؤسسة ورود.

ثالثا : مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

مجال الدراسة في ولاية الوادي، و قد جاء اختيارنا في مؤسسة صناعة العطور wouroud، باعتبارها من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و باعتبار تطورها و نموها و عمرها في السوق الجزائرية و شهرة منتجاتها.

2- المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني الى غاية استكمال جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها، ثم الخروج بنتائج و إجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة. و قد استغرقت هذه الدراسة فترة أربعة أشهر، و الخطوة الأولى لهذه الدراسة حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة، قصد تكوين فكرة أولية عن طبيعة المؤسسة محل الدراسة، و قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة لتعرف على مسؤولي المؤسسة، و أخذ الموافقة من مسؤول المؤسسة لإجراء تريبص و مقابلة شخصية مع مديري المصالح في المؤسسة، و تمت الفترة مابين (20 جانفي 2023، إلى غاية 21 ماي 2023).

الفرع الثاني : عينة الدراسة:

في دراستنا قمنا بالتوجه إلى مؤسسة wouroud لصناعة العطور- الوادي- لتعرف على المؤسسة و تاريخها العريق و معرفة منتجاتها و النشاطات التي تقوم بها و المعايير المعتمدة في تسييرها و مدى تطبيقها التخطيط الاستراتيجي في تسييرها، و خصصنا أسئلتنا للإدارة العليا و مديري المصالح في مؤسسة ورود.

المبحث الثاني : دراسة حالة مؤسسة ورود wouroud لصناعة العطور – الوادي-

المطلب الاول : تاريخ الشركة:

مؤسس المجموعة الحاج سالم جديدي بدأ التجارة منذ سنة 1938 معتمدا في ذلك على روح المبادرة، و بعد نجاحه من الإعدام في سجون الاستعمار الفرنسي، استأنف نشاطه بعد الاستقلال بتأسيس شركة عطور ورود سنة 1963 والتي تعتبر أول مؤسسة لتصنيع العطور بالجزائر.

و قد خلفه على رأس الشركة ابنه السيد محمد بشير جديدي، الرئيس المدير العام الحالي، والذي أظهر عطور ورود على الساحة الدولية. و بهذا النجاح، قرر السيد جديدي اقتحام ميادين اقتصادية جديدة بإنشاء مجموعة صناعية قوية تعرف بمجموعة ورود.

تشمل المجموعة حاليا 3 شركات كبرى تشغل أكثر من 300 شخص وتهتم بميادين شتى كالعطارة ومواد التجميل والتعبئة والطباعة.

أن مجموعة ورود تولي عناية خاصة لاستعمال التقنيات الحديثة وتعول عليها في سياستها التنموية. فعلى سبيل المثال، بدأ الاعتماد على المعلوماتية في المجموعة واستعمال النسخ الهاتفية (الفاكس) منذ سنة 1987، أما إدخال رموز السطور فقد تم في سنة 1993 وهي أول شركة قامت بذلك في الجزائر، وأخيرا استعمال التقنيات الجديدة للإعلام و الاتصال الذي تم في 1994.

الفرع الاول : .التعريف بالمؤسسة :

شهد يوم 15 جويلية 1983 ميلاد زهرة في منطقة الوادي، وبالضبط في بلدية كوينين، إذ تأسست شركة "عطور ورود". وكما تتفتح الورود رويدا رويدا، ازدهرت هذه المؤسسة خلال بضع سنوات حتى أصبحت تمثل أفضل المؤسسات الصناعية في البلاد

الفرع الثاني : بطاقة تعريفية:

اسم المؤسسة: مؤسسة لصناعة العطور wouroud.

رأس المال الاجتماعي: 150 مليار سنتيم.

التأسيس: 15 جويلية 1983

النوع: شركة عطور

المقر الرئيسي: ولاية الوادي

موقع الويب: wouroud.com

الصناعة: العطور

مناطق الخدمة: الجزائر

المؤسس: الحاج سالم جديدي

المالك: محمد بشير جديدي

الموظفون: 300

إذ تعتبر العلامة عطور ورود علامة مرجعية و عريقة على مستوى سوق العطور بالجزائر، حيث تحتل الصدارة و قد جعلتها السمعة الطيبة التي تحظى بها و حصتها السوقية و القيمة المضافة علامة لا مناص منها في عالم العطور، و في ما يلي ذكر أهم أجيال المنتجات التي صنعت العلامة ورود:

● منذ الانطلاق: أنتجت كل من: sisciémeSens. Femina. Oscar.

● في سنة 1990: تنوع المنتجات و المطيبات Dédoerons.

● في سنة 1995: إدراج المنتجات الرفيعة Mawja . Dalizia. Oran . Elu.

● في سنة 2000: إصدار منتجات جديدة من العطور الشبانية و هي Top Magic. Nuto.

و لتخفيف من عبئ الاستيراد على المؤسسة قررت إدارة المؤسسة الاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف و الطباعة فقامت بإنشاء (مصنع الوليد للطباعة و الكرتون و البلاستيك) و كان ذلك في سنة 1999، و يقوم مصنع الوليد بالقيام بالأنشطة التالية:

● الطباعة على الزجاج (sérigraphie sur verre) افريل 1999 م.

● الختم بالتسخين (dorure a chaud) افريل 1999 م.

● تصميم و صناعة علب الكرتون و الطباعة عليها (fabrication de ca) فيفري 2000م.

● تصنيع المواد البلاستيكية (injection plastiqu) مارس 2000م.

● التشكيل الحراري (thermoforma) مارس 2000م.

● تلوين الزجاج (poudrage du verre) ماي 2000م.

● طباعة و تغليف عالي الجودة (emballage de luxe) أفريل 2003م.

و بذلك تمكنت المؤسسة من تقليل الاستيراد و الاعتماد على نفسها في تصنيع معظم المواد الأولية التي

تدخل في إنتاج العطور، و ذلك باستعمال آلات جد متطورة.

المطلب الثاني : دوافع اختيار المؤسسة

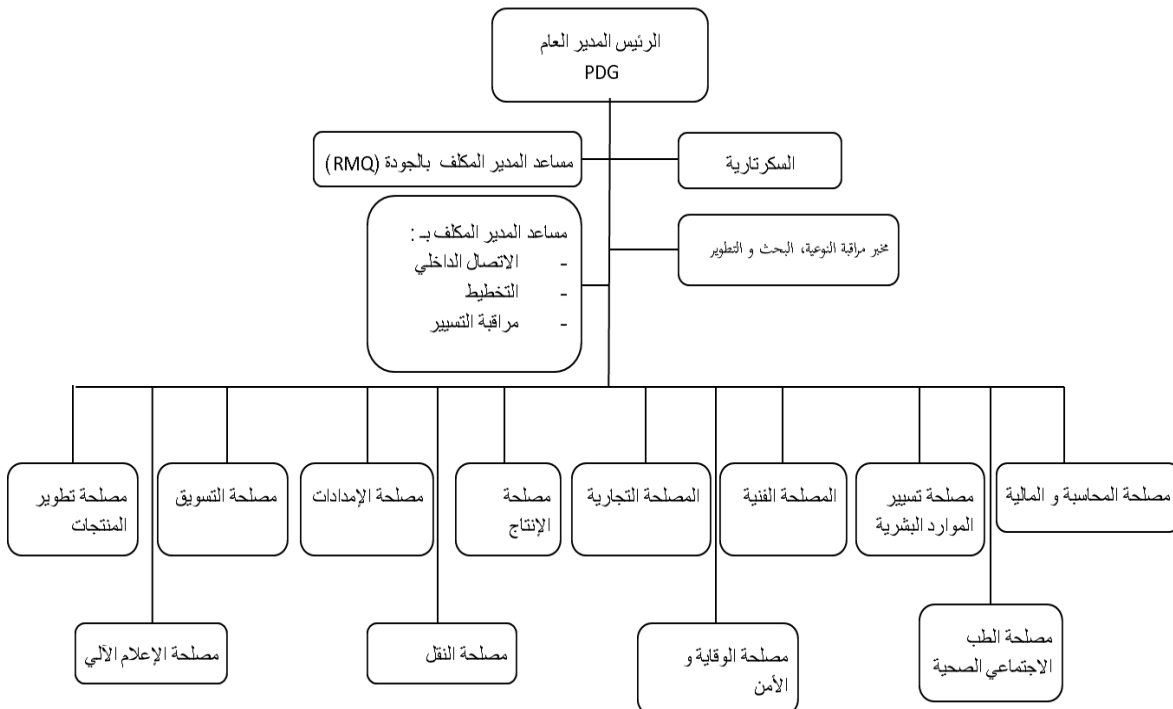
يعود اختيارنا لهذه المؤسسة إلى عدة عوامل أهمها:

- التاريخ الحافل الذي تحظى به هذه المؤسسة.
- عمر المؤسسة الذي اكسبها خبرة كبيرة في مجال العطور و الذي يفوق 35 سنة، و إستمراريتها لحد الساعة مما يثبت أنها تعتمد إستراتيجية ممنهجة و منظمة.
- شهرتها الواسعة على مستوى الوطن بشكل عام و كذلك على المستوى المحلي و الدولي.
- حصولها على شهادة الايزو للجودة، و هذا ما يوحي بجهد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية خاصة بها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مصدر مصلحة المراقبة والتسيير مؤسسة الورود

المبحث الثالث : مسار التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة wouroud:

بخصوص هذا الشق في المذكرة قمنا بالتواصل مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة عن طريق مقابلة شخصية معهم، و بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة، و ذلك بهدف التعرف على مدى سير المؤسسة على نهج استراتيجي في إدارتها، و من اجل التعرف على ذلك قمنا بتحليل الاستراتيجي لهذه المعلومات المتحصل عليها و التي أدلى بها مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، و كذلك مناقشتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

المطلب الاول:رسالة المؤسسة و أهدافها و وضعيتها الحالية

الفرع الاول : رسالة المؤسسة و رؤيتها:

اولا.رسالة المؤسسة

من خلال المقابلة الشخصية اتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة ليست لديها رسالة مكتوبة و موثقة، أي أن رسالتها تتصف بعدم التوثيق، لكنها مسموعة و جاري العمل بها داخل مصالح المؤسسة، مع العلم أنه نظريا رسالة المؤسسة تكون موجهة داخل المؤسسة و ليس خارجها، و لكن لديها جملة من العبارات الدالة على وجود رسالة شفوية مثل : " الزبون هو الملك" من خلال هذه العبارة نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة ركزت على أذواق المستهلكين، أما بالنسبة لهدفها العام فان تحقيق الاستمرارية و النمو المستمر، و الاستقلالية المالية، و تحقيق أعلى مردودية، حيث حسب ما صرح به مسؤولي المؤسسة أنها عملت على أن تكون منتجاتها في تناول الجميع و أنها تستهدف جميع فئات المجتمع، أي استهدفت عامة الناس معتمدة في ذلك على الاعتبارات التالية:

- الوفاء، و هو أول ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.
- تطوير الرقابة الصناعية و المعرفة العلمية في عمليات الإنتاج.
- توسيع المجال للاستماع إلى الزبون و ذوقه و حاجياته.
- الاعتماد على الطاقة الشبانية و خبراتهم و ابتكاراتهم.
- تسيير العلامات الرفيعة بفضل السرعة في إنتاج منتجات جديدة بجودة رفيعة و نوعية ممتازة و الذي يعتبر مطلب أساسي.

مما سبق نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج مسار الاستمرارية و النمو و التطور أكثر من اعتمادها على المردودية السريعة المال، و كذلك التركيز على الاستقلالية المالية لكل راع من فروعها و هذا المنهج الذي تفضله المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة، فكل هذه العوامل و الاعتبارات المذكورة سلفا لتحقيق أهدافها، و لقد ركزت المؤسسة على الجودة في منتجاتها و النوعية الجيدة و كذلك السرعة في إنتاج منتجات

جديدة و مبتكرة، و تقتصر المؤسسة في ترويج منتجاتها على المعارض و الملتقيات و الأيام الإعلامية، دون تخصيص مصلحة مختصة في التسويق و الدعاية و الإعلام بمنتجاتها، كذلك لاحظنا من خلال مقابلتنا انه لا يوجد اتصال مباشر مع الزبائن و الأخذ بأرائهم و أذواقهم بطريقة مباشرة و التعبير عن رأيهم في منتجات المؤسسة إلا مؤخرا و قامت بذلك عن طريق موقع ويب يتم فيها طرح رأي الزبائن و تقديم اقتراحاتهم فيه و اخذ انطباعاتهم عن المنتجات، أما بخصوص الاتصال المباشر غير موجود و تكتفي فقط بالتوزيع عن طريق تجار الجملة فقط، و منه نلاحظ أنها تخلت عن حوالي 30% من الاعتبارات الموضوعية و التي هي أساسا موجهة للزبون بحسب ما سبق.

ثانيا: رؤية المؤسسة

من خلال المعلومات المتحصل عليها من مسؤولي المؤسسة، اتضح لنا أن المسؤولين في المؤسسة لديهم تصور عما ستكون عليه مؤسستهم خلال فترة زمنية عادة تمثل 5 سنوات، و ماهي المكانة التي يمكن أن تكون فيها المؤسسة، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر رؤيتها المستقبلية في تنوع نشاطاتها و زيادة فروع و إدخال منتجات جديدة في الأسواق و فتح مجالات و الحصول على حصة سوقية معتبرة في الأسواق العالمية و دخول عالم الاقتصاد العالمي، و على الرغم من هذه الرؤية المستقبلية للمؤسسة إلا أنها لا تعتمد خطة إستراتيجية مضبوطة و ممنهجة من اجل تحقيقها في الوقت المحدد.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة و وضعيتها الحالية

من خلال ما حصلنا عليه من معلومات حول المؤسسة محل الدراسة، لاحظنا بأن هناك فارق ما بين الهدف المالي المسطر و ما تحقق على مستوى ارض الواقع، و لكنه عموما يعتبر مقبولا و لكنه ليس كافي بالقدر المطلوب، في المقابل لاحظنا تسيير مالي جيد لموارد المؤسسة، من ناحية تقليل التكاليف و تجنب المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، و لقد كان طموح المؤسسة في بداياتها هو التصدير و الدخول إلى الأسواق العالمية و بالفعل تم تحقيق هذا الهدف و أصبح منتجات المؤسسة موجودة و متوفرة في الأسواق الخارجية، بالأخص في بعض الدول العربية و الإفريقية و لكن بنسبة قليلة نوعا ما، إلا أن المؤسسة تسعى إلى دخول اقتصاد السوق بتصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية، خصوصا أنها حاصلة شهادة الايزو للجودة مما يدعم موقفها و تزايد الثقة في منتجاتها، و مما سبق نلاحظ أن المؤسسة لديها أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها.

و يجب التنويه هنا إلى انه ليس هناك فوارق كبيرة في الأهداف المسطرة و ما تم تحقيقه على ارض الواقع، على الرغم من قوة و استقرار الظروف الحالية للمؤسسة إلا انه يجب على المؤسسة أن تدرك بأهمية اليقظة الإستراتيجية للتحويلات التي يمكن أن يحدثها محيط المؤسسة.

اولا: قيم المؤسسة

لاحظنا من خلال تواجدها في المؤسسة محل الدراسة، و من خلال تصريحات مسؤولي المؤسسة في المقابلة الشخصية التي أجريت بيننا و بينهم تم التوصل إلى أن كل عامل في المؤسسة و كل مسؤول يعرف جيدا مهامه و واجباته و التزاماته اتجاه عمله و اتجاه المؤسسة و يؤمن بقيم المؤسسة المنصوص عليها مثل الصدق و الإلتقان في العمل و النزاهة و لأخلاق العالية بين العاملين و الاحترام المتبادل بين الإدارة و المسؤولين و العاملين، و العمل كروح رجل واحد من أجل السيورة في الإنتاج و عمل المؤسسة على أكمل وجه، و تحقيق مردود جيد، و كذلك ضمان بقاء المؤسسة و نموها و استمرارها.

ثانيا: تقييم منتجات المؤسسة و الأسواق:

من خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن منتجات العطور النسائية هي الأكثر إنتاجا في المؤسسة على حساب العطور الرجالية، مع العلم أن العطور في أغلبية الأحيان تركز على الصناعة النسائية للعطور، لاهتمام النساء بالجانب الجمالي لهن، و كذلك وجود توليفة للاستعمال من طرف الجنسين النساء و الرجال لنوع واحد من العطور، أما بالنسبة للقيمة النسبية لكل منتج فسليلة التوزيع تفتقد التواصل مع تجار التجزئة و هذا ما لا يكون في صالح التقرب أكثر من المستهلك النهائي، و عليه فان ذلك يؤثر على علاقة تاجر التجزئة بالمستهلك.

المطلب الثاني : التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

الفرع الاول : التشخيص الخارجي للمؤسسة:

يقوم التشخيص الخارجي للمؤسسة على أساس وضع مجموعة من الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة و من خلال تحليل عناصر المحيط الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسة، و في حالة مؤسسة ورود يمكن أن تكون هذه العناصر كما يلي:

اولا: البيئة الكلية (بيئة التعامل الغير مباشر):

و يقصد بها كل من المحيط الدولي و المحيط العام عبر المتغيرات المتعارف عنها استراتيجيا.

1-المحيط الدولي:

نحظ من حيث هذه الناحية أن المؤسسة تسعى إلى تطوير إمكانياتها الإنتاجية و تحسين منتجاتها و تجديدها بشكل مستمر، و ذلك ن طريق البحث عن إمكانيات توجهها نحو التصدير إلى الخارج، و جاء هذا الهدف من اجل تحسين ميزتها التنافسية و تعزيز حصتها السوقية، و على الرغم من الجودة التي يتمتع بها منتج

المؤسسة إلا أنها لا تحقق إقبال كبير عليها في السوق الخارجية، مع العلم المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو لل جودة و النوعية، و هذا راجع لعامل الانفتاح السوقي و تأثيره، و كذلك شدة المنافسة في السوق.

2- المحيط العام:

أ- العوامل الاقتصادية:

نذكر أهم هذه العوامل تأثيرا على المؤسسة

- التغير في أسعار الفائدة.
- التغير في سعر الصرف، مما يؤثر على سعر التكلفة، نظرا لاستيراد المواد الأولية من الخارج و عدم توفرها محليا أو وطنيا.

ب- العوامل القانونية:

- التشريعات و القوانين الصادرة من السلطة.
- الرسوم الجمركية التي تفرض على مدخلات العملية الإنتاجية.
- ارتفاع نسبة الضرائب.

و مما سبق نلاحظ أن ارتفاع نسبة الضرائب و الرسوم الجمركية، يضع المؤسسة في موقف حرج من ناحية أسعار منتجاتها و خصوصا من الناحية الجمركية نظرا لاستيراد الكلي للمواد الأولية من الخارج، على الرغم من أن المؤسسة عملت جهدا كبيرا في التقليل من نفقات استيراد مواد التغليف و الكرتون و الطباعة عليه و كذلك تلوين العلب محليا عن طريق مؤسسة الوليد هذا جعلها في موقف أفضل من ناحية التكاليف بعد أن أصبحت اغلب المواد تنتج محليا و هذا راجع لسياسة الدولة في تشجيع المنتج المحلي.

ج- العوامل الاجتماعية:

و نقصد هنا ثقافة المستهلك الجزائري الذي غالبا ما يفضل المنتج الأجنبي على المنتج المحلي، و هذا على حسب رأينا أن المؤسسة تتحمل جزء من المسؤولية في هذا الجانب، لقلة وجود سبل اتصال بين المؤسسة و المستهلك النهائي و قلة التواصل مع المستهلكين مباشرة و تفضيلها لتعامل مع تجار الجملة فقط.

د- العوامل الديمغرافية:

حسب رأينا أنه يوجد تأثير ايجابي للعوامل الديمغرافية، إذ نجد توزيع جيد للسكان و نموها في مناطق جغرافية، يشجع المؤسسة على الإنتاج أكثر لتغطية السوق المحلي و تحقيق رغبات الجميع، مما يحتم عليها زيادة في

الإنتاج تناسبا مع الزيادة الديمغرافية، بالإضافة إلى القدرة الشرائية المتوافقة مع أسعار منتجات المؤسسة و التي تعتبر في متناول لجميع الفئات المجتمعية.

هـ-العوامل التكنولوجية:

من الطبيعي جدا أن التطورات التكنولوجية تؤثر تأثيرا واضحا و شاسعا على وضعية المؤسسة و بشكل مباشر، و هذا نظرا للرغبات المتزايدة و المتجددة للمستهلكين، فعلى المؤسسة القيام بالتعديل و التطوير المستمر تماشيا مع التغيرات التكنولوجية، نرى هنا أن المؤسسة محل الدراسة فعلا قد أنشأت تغييرات جذرية من ناحية تطوير الآلات و اعتماد أسلوب جد متطور في الإنتاج و كذلك آلات طباعة الألوان لإعطاء المنتج روح عصرية و متجددة لإرضاء أذواق المستهلكين.

3-القطاعات المختلفة:

و هنا نقصد القطاعات الأخرى ذات صلة مباشرة مع المؤسسة، إذ يمكن أن يكون أثرها على المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، و من بين هذه لقطاعات التي يجب على المؤسسة تتبع تطوراتها و تغيراتها مثل قطاع صناعة مواد التجميل، و قطاع النقل و المواصلات و تأثيره على استيراد المواد الأولية، و غيرها من القطاعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.

ثانيا: البيئة الجزئية (بيئة التعامل المباشر):

و في هذا الجزء سنقوم بتحليل القطاع الاقتصادي و بتحليل تنافسية منتجات المؤسسة وفق منظور مايكل بورتر، إذ يتضمن هذا العنصر كل من الداخلين الجدد و المنافسين القائمين، و الموردين و الزبائن و كذلك المنتجات البديلة.

1-المنافسة بين المؤسسات القائمة:

هنا وجدنا أن المؤسسة محل الدراسة هي الأفضل و الأحسن مستوى مقارنة بمنافسيها على المستوى المحلي، و قد ركزنا على بعض المتغيرات لمقارنة مستوى تنافسية منتجات المؤسسة مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال الإنتاجي لها و من بينها لابو نجمة و كوسيماد و مؤسسة كوسميصاف التي تعتبر أشرس منافس للمؤسسة محل الدراسة، إذ أن المؤسسة محل الدراسة لديها قيمة مضافة على منافسيها، من حيث انه اعتمد على نفسها في توفير بعض احتياجات الإنتاج و توفير أجهزة و تكنولوجيا حديثة التي تستعملها في الإنتاج، بينما يعتمد منافسوها على التمويل الذاتي فقط في عمليات الإنتاج.

2- القوة التفاوضية للزبائن:

أن من أكثر المشكلات العويصة التي تواجه المؤسسة محل الدراسة، هي أن غالبية المستهلكين يفضلون المنتجات الأجنبية، على الرغم من جودة منتجات المؤسسة محل الدراسة، و من أسباب تفاقم هذه المشكلة هي عدم وجود اتصال مباشر مع المستهلك النهائي لمعرفة آرائهم و تطلعاتهم و تفضيلاتهم، و كذلك تعريفهم بجودة المنتج و مميزاته و إقناعهم به، لأن المؤسسة تعتمد في تعاملاتها على تجار الجملة في توزيع منتجاتها.

3- القوة التفاوضية للموردين:

هنا تقوم المؤسسة باستيراد المواد للأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية بصفة مباشرة، خاصة أنواع الزهور، و الياسمين و شجر الزيزفون و غيرها، إذ يجب عليها اختيار أجود و أفضل الأنواع و عليه أيضا أن يختار أفضل سعر يمكن الحصول عليه من الموردين و هذا ما يؤثر على حجم الطلبات و نوعية المادة المختارة من طرف المؤسسة و التي يجب أن تتوافق مع برنامج عمل المؤسسة لضمان توفر المادة الأولية الكافية في الوقت المناسب، و خصوصا أنها تركز بشكل تام في تعاملها مع تجار الجملة، مما يضطر المؤسسة إلى التخزين و بشكل كبير تفاديا لتأخر تسليم الطلبات مما قد يرفع في تكاليف التخزين، لكنها بالمقابل توفر المؤسسة محل الدراسة من تكاليف مواد التعبئة و التغليف و التي تقوم بشرائها من المؤسسة التابعة لها و هي مؤسسة الوليد للتعبئة و التغليف ما يجعلها تستفيد من مزايا سعر التنازل، و بالتالي انخفاض في تكلفة الإنتاج.

3- تهديدات الدخلاء الجدد:

دخول المنافسين الجدد خلال ال 5 سنوات الأخيرة شيء لم تواجهه المؤسسة محل الدراسة، و هذا عائد لإمكانياتها و بنيتها المالية المتينة و الجيدة، و كذلك السمعة الطيبة التي تمتلكها المؤسسة و شهرتها و جودة منتجاتها يجعلها في موقع قوة، و لكن في الوقت الراهن و في ظل انفتاح السوق من المحتمل جدا أن تواجه المؤسسة محل الدراسة دخول منافسين جدد.

4- تهديدات المنتجات البديلة:

أكثر ما يهدد منتجات المؤسسة هي المنتجات الأجنبية المنافسة التي تكون منتجات بديلة للمستهلكين، إذ أن أصناف المنتجات البديلة يمكن أن تلبي حاجيات و تطلعات المستهلك النهائي، في ظل غياب التواصل المباشر بين المؤسسة محل الدراسة و المستهلك النهائي، و هذا الغياب أو التجاهل قد يؤثر على سلوك المستهلك و ذوقه، و الذي يجعل المستهلك يفضل المنتج الأجنبي على المنتج المحلي، لترسخ هذه الثقافة منذ زمن بعيد في تفكير المستهلك الجزائري.

- في الشكل التالي يوضح أهم الفرص و التهديدات التي قد تواجه المؤسسة

الجدول رقم 13: أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة

الفرص	التهديدات
• الأسبقية في السوق • تاريخ المؤسسة المعروف في المنطقة • السمعة الطيبة و الشهرة الواسعة على المستوى الوطني • منتجات متميزة و فريدة • تشجيع الإنتاج الوطني • انتماء العمال للمؤسسة و روح المحبة بين العاملين • الاعتماد على طرق تسيير حديثة و متطورة • تنوع نقاط البيع مما يكسبها حصة سوقية مهمة • التمكن من مواجهة منافسيها على المستوى المحلي • التنوع في الاستثمارات مثل الوليد للطباعة و التغليف، ورود كوسميتيك مما يقلل نسبة المخاطر	• منافسة المنتجات الأجنبية • ارتفاع الرسوم الجمركية على مدخلات العملية الإنتاجية • تفضيلات المستهلكين للمنتجات الأجنبية • ارتفاع أسعار الفائدة على القروض • موقع المؤسسة و بعد المسافة عن نقاط البيع • عدم توفر كفاءة في سوق العمل مثل (مسؤول المانجمنت و الجودة) • عامل اللغة الأجنبية بالنسبة للعمال • عدم ثقة المجتمع في المنتج المحلي • سن العمال و خبرتهم و عدم وجود طاقات جديدة بنفس القيمة • القرارات المفاجئة للدولة و علاقاتها مع الدول الصديقة أو الغير صديقة

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على المعلومات المقدمة من مؤسسة ورود

الفرع الثاني : التشخيص الداخلي للمؤسسة

المقصود هنا بالتشخيص الداخلي هو إيجاد نقاط قوة و نقاط ضعف داخل المؤسسة من خلال تحليل العوامل الخاصة بالوظائف و أنشطة الإدارات الإنتاجية و التسويقية و المالية و الموارد البشرية، و تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة، و طبيعة العلاقات بين الوظائف و ذلك من كما يلي:

اولا: تحليل الوظائف:

1- الوظيفة التجارية:

و تتمثل هذه الوظيفة في عدة عناصر نفصلها كما يلي:

أ- تنوع المنتجات:

تعتمد المؤسسة على ترويج و تنوع المنتجات من العطور و التي تنقسم إلى مجموعة نسائية و عطور أخرى رجالية و تشكيلة ثالثة شبابية، و تطور تنوع منتجات المؤسسة عبر أربعة مراحل، إذ في كل مرة تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة و التي تلقى نجاحا بنسب متفاوتة، و هذا راجع لمستوى الإبداع عن طريق تحسين المنتجات بطريقة مستمرة، و كذلك إدخال منتجات جديدة تتمتع بالتنوع الجيدة، و الدليل على ذلك هو إقبال المستهلك على شراء هذه المنتجات و كذلك كميات الإنتاج التي قامت بها المؤسسة و أيضا هامش الربح الذي تحققه من بيع هذه المنتجات.

ب- السعر:

تعتمد المؤسسة في بيع منتجاتها بأسعار تنافسية، و في تناول الجميع، و في نفس الوقت هذه المنتجات تتمتع بجودة عالية، وهذا أكسب المؤسسة نقطة قوة، و هذا راجع لتوافق السعر مع رغبات الزبائن، و يمكن شرح أن السعر في المتناول مقابل جودة عالية و استعمال طرق حديثة و تكنولوجيا متطورة و استيراد المواد الأولية هذا سيرفع التكاليف و من المنطقي أن يجعل السعر مرتفع إلا أن المؤسسة هنا توفر على نفسها التغليف و التغليب من مؤسسة الوليد التابعة لها هذا ما يوفر عليها مجموعة تكاليف معتبرة من هنا نجد أن المؤسسة تطبق إستراتيجية في السيطرة على التكاليف.

ج- الجودة:

بفضل جودة منتجاتها تحصلت مؤسسة عطور ورود خلال السنوات الماضية على عدد من الجوائز والمكافآت من طرف هيئات وطنية ودولية على حد سواء، بالإضافة إلى هذا فان المؤسسة تحصلت على شهادة الايزو للجودة و النوعية في سنتي 2006 و 2008، و ما هذا النجاح إلا ثمرة براعة فائقة وتطوير مستمر لجودة و نوعية المنتجات، إذ أن القسم التجاري للمؤسسة يمتاز بإصغائه التام وتهيئه المطلق لخدمة الزبائن (تجار الجملة)، مما يجعل مؤسسة عطور ورود تخلص زبائنها بمعاملات خبيرة و تفي بمواعيد التسليم.

د- مستوى تغطية السوق:

يمكن القول أن تغطية السوق من طرف منتجات المؤسسة بقيمة كبيرة، و هذا راجع لملائمة منتجات المؤسسة للقدرة الشرائية للمستهلك سواء من ناحية السعر أو من ناحية الجودة و النوعية، و أكبر دليل على هذا هو ضعف نسبة المخزونات لدى المؤسسة بل أحيانا تواجه فائض في الطلب خصوصها على منتجي (سيزيام سونس،

موجة) و هذان المنتجان يعتبران من أعمدة منتجات المؤسسة و أشهرها على الإطلاق و نسبة الطلب عليهما بشكل كبير جدا.

هـ- الإعلانات:

تهتم المؤسسة بالإعلانات لكن ليس بصورة كبيرة خاصة على مستوى القنوات التلفزيونية بل تقوم بإعلانات عن طريق المجالات بنسبة قليلة، و لكنها تعتمد المشاركة في المؤتمرات و الملتقيات و المعارض الوطنية و القيام بأيام إعلامية، و رغم كل ذلك إلا أن مستوى الإعلانات يمتاز بنقص الفعالية.

2-الوظيفة التسويقية:

في هذا الجانب تعتبر مؤسسة ورود سجلت أول مبادرة على مستوى الوطن بإنشاء مصلحة التسويق الذي أنشئت سنة 1994، كما تسعى مؤسسة عطور ورود جاهدة لتطوير الاتصال والتواصل الدائم مع الجمهور، حيث أن قسم التسويق يهتم بالعلاقات الخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على جودة ونوعية منتجات المؤسسة .

3-الوظيفة الإنتاجية:

من خلال ما لاحظناه في المؤسسة هو حرصها الدائم على التجدد و تقديم الأفضل لذا حرصت المؤسسة على اقتناء أجهزة إنتاجية حديثة و متطورة و ملائمة لتطورات التكنولوجيا، و إتباع نظام جودة عالي المستوى، و من اجل تسهيل عملية الإنتاج و الإسراع فيها لتوفير ما يحتاجه السوق من منتجات، و على الرغم من ارتفاع تكلفة المنتج سواء من ناحية استعمال التكنولوجيا الحديثة و كذلك استيراد المواد الأولية بصفة كلية من الخارج، إلا أن المؤسسة تعتبر أسعارها تنافسية و هذا ما يكسبها ميزة إضافية بين منافسيها.

4-الوظيفة المالية:

يمكن القول أن مصلحة المالية تعتبر شريان الحياة للمؤسسة لما تحتله من مكانة مهمة في تسيير المؤسسة، و لاحظنا أن هناك تلاءم بين رأس المال و المردودية و الخزينة أي أن المؤسسة تمتلك بنية مالية لأبأس بها تجعلها مستعدة لمواجهة أي مخاطر، على الرغم من وجود ديون مرتفعة على المؤسسة، إلا أنها تعتبر قادرة على مواجهة أي مشكلات مالية أو من ناحية تمويلها الذاتي مستقبلا أو حاليا.

5-وظيفة تسيير الموارد البشرية:

بما أن العامل البشري في غاية الأهمية لدى المؤسسة فإنها دائما تحرص على تكوين العمال، خاصة أن مهنة العطار مهنة متميزة، فلقد برحمت مؤسسة عطور ورود من أجل العاملين في المجال التقني التجاري سلسلة

من التبرصات بمدينة قراس الفرنسية والتي تعتبر العاصمة العالمية للعطور، بالإضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية.

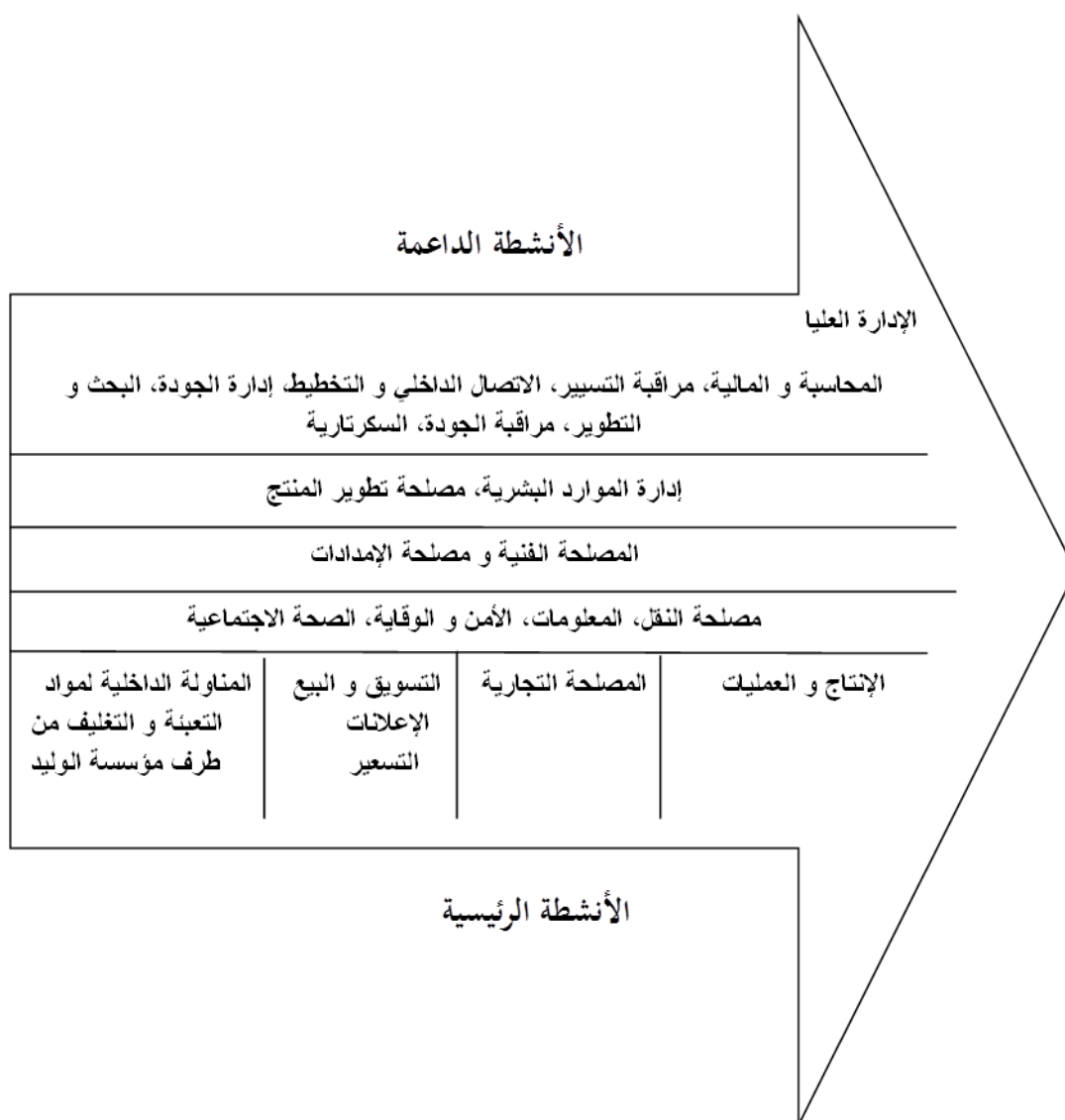
6-وظيفة التنظيم و الإدارة:

بالنسبة للطاخم الإداري أن المؤسسة تمتلك كم من العمالة المؤهلة و المتخصصة كل في مجاله و لديهم خبرة سنين و حنكة إدارية ممتازة و قادرة على صنع الفارق في مجال الإدارة و التسيير، كما أنها تمتلك طاخم من العمال متخصص في صناعة العطور (مهندسين و مخبرين) بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بتطوير عمالتها عن طريق تكوينات و تبرصات من اجل تحسين مستوى أدائهم في العمل، أكثر ما يميز طاخم العمل ككل هو روح الانتماء للمؤسسة و الوفاء لها و العمل كفريق واحد من اجل السير الحسن للعمل، أما بالنسبة للهيكل التنظيمي فهو يتصف بمركزية القرار على مستوى الإدارة العليا، و هذا هو حال أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يؤكد على عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين الرئيس و المرؤوسين، في حين أن المدير العام يمتلك خبرة في الإدارة و التسيير الإداري و كذلك خبرة في صناعة العطور، و عليها قد حصل على جائزة ثاني أحسن مسير على المستوى الوطني سنة 2001، و من ناحية أخرى نجد انه رغم عمر المؤسسة الطويل إلا انه لم يفوض صلاحياته لغيره من الإداريين أو المسؤولين في المؤسسة و التزم بوحدة اتخاذ القرار، على الرغم من تعدد فروع المؤسسة إذ أنها أصبحت مجموعة من المؤسسات، مما يزيد الأعباء و يقلل من كفاءة و فعالية في التسيير .

ثانيا: تحليل سلسلة القيمة:

سنقوم ببناء سلسلة القيمة للمؤسسة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الإجابات التي تحصلنا عليها من المقابلة الشخصية مع مسؤولي المؤسسة بما يتعلق بالأنشطة الداخلية للمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 05: يوضح سلسلة القيمة للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة

من الشكل أعلاه تبين أن المؤسسة تحتوي على العديد من المصالح التي بدورها تدعم و تخلق قيمة للمنتج، و التي تتشكل من أنشطة رئيسية و أخرى داعمة ، كما نجد أن المؤسسة تكتسب خبرات و مختصين ذو مهنية عالية في صناعة العطور مما ينتج عنه كفاءات و فعالية مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، و لكن من وجهة نظرنا فإن الأنشطة الداعمة بحسب المعلومات السابقة لا تساهم كما ينبغي في دعم الأنشطة الرئيسية، و ذلك لغياب رسالة واضحة، و من جهة أخرى نرى أن روح الانتماء و العمل كفريق واحد داخل وحدات المؤسسة و بين أفرادها، و كذلك مكتسباتها من الموارد البشرية ذات الخبرة الواسعة و المؤهلات العلمية العالية يكسبها قيمة و إضافة و قوة دافعة لتطور و النمو أكثر، إلا أن الصلاحيات المطلقة المحصورة لدى

المدير العام للمؤسسة يمكن أن يقلل من الإبداع و الابتكار على مستوى الأفراد، و أن اغلب مخاوف إدارة المؤسسة هو ارتفاع تكاليف التوريد و عدم الالتزام في الآجال المحددة بحسب الأسباب سالفه الذكر. و من ما سبق يمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة في عناصر محددة في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: يوضح أهم نقاط القوة و الضعف لدى مصالح المؤسسة

المصلحة	نقاط القوة	نقاط الضعف
التجارية	- التنوع في المنتجات و تحسينها المستمر - البيع بأسعار تنافسية تلائم جميع المستويات - جودة منتجاتها، و الحصول على شهادة الايزو للنوعية - تغطية السوق بنسبة كافية خصوصا بمنتج سيزيام سونس و موجة	- نقص العمليات الإشهارية و التي أصبحت تلعب دورا مهما في تسويق المنتج - اعتمادها على التوزيع بالجملة فقط مما يقلل الاتصال المباشر مع المستهلك
التسويق	- المشاركة في المعارض الوطنية و الدولية - تنظيم أيام إعلامية للتعريف بالمنتجات و التقرب من المستهلك - السعي إلى إيجاد طرق جديدة لمعرفة انشغالات المستهلك	- نقص في إمكانيات التسويق - قلة الإعلانات التي تلعب دورا هاما في ترويج المنتجات
الإنتاج	- أجهزة إنتاجية حديثة و متطورة - القيام بالبحث و التطوير على المنتجات و الآلات - نظام جودة قائم على مراقبة جودة المنتج إلى حين خروجه - اقتنائها لمواد التعبئة و التغليف من مؤسسة تابعة لنفس المستثمر مما يضمن لها التكامل	سعر التكلفة عالي و هذا راجع لاستيراد المواد الأولية من الخارج
المالية	- رأس مال كبير و يقدر بـ 150 مليار سنتيم - تمويل ذاتي يقدر بـ 70%	- مستوى عالي من المديونية - ارتفاع حجم تكاليف الإنتاج

	• مردودية استغلال عالية توافقا مع ارتفاع حجم مبيعاتها	
تسيير الموارد البشرية	• وجود مؤهلات علمية بنسبة كبيرة من الموظفين • وجود مهندسين و مخبرين مختصين في صناعة العطور • برمجة دورات تكوينية للعمال بالخارج • وجود خبرات متمكنة في المجال الإداري	• عدم وجود طاقات جديدة بنفس قيمة العمال السابقين • عدم توفر كفاءات و تخصصات في سوق العمل مثل مسؤول مابجمنت و الجودة
الإدارة و التنظيم	• وجود خبرة جيدة للمدير نتيجة التجربة و الأقدمية • التزام المؤسسة بمواعيد التسليم • استعمال الحاسوب موصول بشبكة انترنت بشكل كبير داخل المؤسسة • فتح موقع على الانترنت و كانت أول مبادرة على مستوى الوطن • استعمال تقنيات حديثة في التواصل بين المسؤولين داخل المؤسسة	• مركزية اتخاذ القرار و قلة مشاركة العمال في الخطط و الاستراتيجيات

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل إستراتيجية المؤسسة

الفرع الاول : تقييم الداخلي للمؤسسة

اولا : تقييم على مستوى الخط الإنتاجي:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع مديري مصالح مؤسسة ورود محل الدراسة، يمكننا تقييم التخطيط الاستراتيجي و مستوى العمل به في المؤسسة، و مراعات خصائصه و توفير شروطه و من ذلك لاحظنا أن المؤسسة تتبع إستراتيجية تنويع النشاط قبل سنوات حيث قامت بإنشاء مجموعة من المؤسسات و كلها ملك لمستثمر واحد إذ لاحظنا في تلك الفترة نقص التركيز و فعالية مؤسسة ورود لصناعة العطور إذ أنها أصبحت

تسير تلقائيا وفقا لاسمها و شهرتها و مكانتها في السوق، و لكن في الوقت الحالي لاحظنا تغيير في إستراتيجية المؤسسة حيث أصبحت تعتمد على تركيز إنتاجها و منتجاتها و ذلك عبر إنتاج تشكيلات من العطور الرجالية و النسائية و بأنواع مختلفة و متجددة و جودة عالية و إتباع طرق عالمية في الإنتاج حيث ركزت المؤسسة على تطوير منتجاتها بطريقة متجددة و التحسين المستمر في منتجاتها و كذلك طرح منتجات جديدة بمعدل طرح منتج جديد في السوق كل سنتين أو سنة و نص مع التحسين الدائم و التعديلات في المنتجات المطروحة سابقا و التي احتلت مكانة في السوق، إضافة إلى ذلك فان المؤسسة محل الدراسة تحاول دائما الرفع من القدرات الإنتاجية، و تحديد الإمكانيات الإنتاجية عن طريق إدخال آلات جديدة و متطورة لتسهيل عملية الإنتاج و تسريعها أيضا مما يتيح لها تلبية كل الطلبات في الوقت المحدد.

يمكننا القول أن إستراتيجية المؤسسة في الخط الإنتاجي أنها إستراتيجية ملائمة و معقولة و متطورة و مدروسة كما تحقق أيضا ربحية و قيمة مضافة للمؤسسة على المستوى الإنتاجي بالإضافة إلى تمتعها بالجودة و النوعية و كذا تنوع منتجاتها و تجددتها الدائم و التحسينات المطروحة في كل مرة هذا ما يكسبها ميزة تنافسية على باقي المنتجات الأخرى و المؤسسات المنافسة لها.

ثانيا: تقييم على مستوى التنظيم الإداري و الموارد البشرية:

من خلال هذا العنصر يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على نظام إداري متجانس و رفيع المستوى سواء من طاقم إداري واعي و مثقف و متخصص في المجال وصولا إلى العمال الذين ينشطون في الوحدات الإنتاجية، و هذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها سواء من الناحية العملية أو العلمية و اكتسابهم خبرات في مجال عملهم و خصوصا تطويرهم من جانب اللغات الأجنبية بالنسبة للطاقت الإدارية. على الرغم من كل المميزات التي تمتلكها المؤسسة في طاقمها الإداري إلا أنها تعاني من هزيمة القرار و تركيز القرارات الإستراتيجية على شخص المدير العام للمجموعة الذي يعتبر هو متخذ القرار الوحيد في المؤسسة و عدم مشاركة طاقمه الإداري في ذلك.

ثالثا: تقييم على مستوى تحقيق الأهداف

إن تحقيق أهداف المؤسسة ينصب على الأهداف المالية أكثرها من الأهداف الأخرى بما أنها مؤسسة ربحية حيث يمكننا القول أن نسبة تحقيق المؤسسة لأهدافها يصل إلى 93.91 % بالنسبة لسنة 2022، إضافة إلى تحقيق هدفها في البقاء و الاستمرارية و النمو، إذ تراجع المؤسسة نسبة تحقيق أهدافها بصفة دورية هن طرق

اجتماعات مبرمجة من أجل دراسة وضعية المؤسسة و مستوى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا و ما تم تحقيقه على أرض الواقع و تدارك أي خلل موجود و أو أي عائق حال دون تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني : تقييم الخارجي للمؤسسة

اولا: تقييم على مستوى الحصة السوقية:

لاحظنا من خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة أن الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسة حصة جد مقنعة و معقولة و معقولة جدا نظرا لمستوى السوق و مستوى قيمة الطلب و العرض و عدد المنافسين حيث نجد أن منتجات المؤسسة تلقى رواجاً كبيراً و طلباً كبيراً من المستهلك و ذلك لجودتها و سعرها الذي يناسب جميع طبقات المجتمع، إضافة إلى ولاء المستهلكين و ثقتهم في منتجات الشركة، هذا ما اكسبها قيمة محلية و وطنية معتبرة من بين المنافسين الموجودين في السوق.

كما لاحظنا عدم اهتمام المؤسسة بالتسويق الالكتروني مع أنه أصبح رائجا جدا في ظل انتشار مواقع التواصل و الانترنت ألا انه بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لم يحقق لها ربحية مقارنة بمبيعاتها لتجار الجملة، و كذلك صعوبة هذا الجانب و تعقیده على المستوى الوطني بصفة خاصة.

ثانيا: تقييم على مستوى العام

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة يمكننا القول أن المؤسسة تكون جيدة في تطبيق بعض الجوانب الإستراتيجية من أهم هذه الجوانب نذكر:

- أن المؤسسة تعتمد على نظام جودة عالي التقنية على الرغم من تكاليفه العالية.
- تنوع محفظة الأنشطة بالنسبة للمستثمر.
- التركيز على خط إنتاجي متنوع و عالي الجودة.
- التقليل في التكاليف من حيث إنشاء مؤسسة الوليد التي تهتم بالتعبئة و التغليف مما ساعد المؤسسة محل الدراسة في السيطرة على التكاليف الباهظة من استيراد هذه المواد من الخارج.
- مؤهلات الأنشطة الداخلية ملائمة جدا.
- المخصصات المالية معقولة جدا.
- مردودة عالية و قيمة مضافة مرتفعة.
- الاعتماد على تكنولوجيا حديثة و متطورة.
- حصة سوقية معتبرة.

- التمكن من مواجهة منافسيها.
- التجديد و التحسين المستمر للمنتجات.
- الاهتمام بجانب الموارد البشرية و ذلك عن طريق تكوين العمال في مجال صناعة العطور.
- الجانب السلبي في تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة:
- عدم التواصل المباشر مع الزبائن النهائيين و الاعتماد التام على تجار الجملة.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج و النقل مما يكلف المؤسسة أعباء زائدة.
- تمركز القرارات في شخص المدير.
- الاعتقاد من أن تطبيق الخطة الإستراتيجية تحد و تقيد حرية المدير.
- نقص العمليات التسويقية و العمليات الإشهارية.
- عدم الاعتماد على التجارة الالكترونية، و التي أصبحت منتشرة بصفة كبيرة و تحقيقها لأرباح عالية.
- عدم توفر بعض التخصصات التي تحتاجها المؤسسة في السوق العمل.
- التخوف من الخطر و المغامرة.
- رؤية أن تطبيق الإستراتيجية يكلف المؤسسة لأعباء إضافية و تكاليف باهظة و كذلك وقتا طويلا.
- عدم وجود خبرات مؤهلة و متخصصة في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة و التصور أنه مضيعة للوقت.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد إنهائنا للجانب التطبيقي في مؤسسة wouroud خلصنا إلى أن المؤسسة لا تلتزم بتطبيق خطة إستراتيجية معينة أو محددة و موضوعة مسبقا من قبل متخصصين في الإستراتيجية بنسبة كبيرة بل يمكن القول أن المؤسسة تلتزم بتطبيق الإستراتيجية بنسبة 75% من نسبة 100%، كما كشفت لنا هذه الدراسة عن وجود مجموعة من الممارسات الاستراتيجية لدى المؤسسة و التي يمكن اعتبارها على أنها نقاط قوة لهذه المؤسسة، و هذا ما حافظ على بقاء المؤسسة و نموها و استمرارها و تحصيلها لحصة سوقية معتبرة، و إلى جانب نقاط القوة نجد أنه أيضا يوجد جانب من التهديدات و المخاطر التي تواجه المؤسسة، و من أهمها هو تفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية و ارتفاع أسعار الفائدة و يمكن اعتبار الانفتاح السوقي هو أكبر خطر يصادف المؤسسة لأنه يفسح المجال لدخول عدة منافسين جدد متوقعين و غير متوقعين.

و من خلال ما سبق نلاحظ أن اهتمام بتطبيق الخطة الإستراتيجية في الواقع المدروس دون المستوى المطلوب لدى الممارسين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط الاستراتيجي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التي تمكنا من تحديد عدة مفاهيم و مصطلحات اخرى و عوامل و ابعاد تحدد معالم التخطيط الاستراتيجي، كما تعرفنا ايضا على تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المكانة التي تحتلها في اقتصاديات العالم الحديث، خاصة في الجزائر بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لاحظنا أن الجزائر في طريقها الى اتخاذ شكل جديد و نهج مختلف في تنمية عجلة الاستثمار و المقاولاتية من خلال القوانين و التشريعات و كذلك تشجيع الابداع و الابتكار، و خالصنا من دراستنا هذه الى ما يلي:

❖ اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى : إن المؤسسة التي تستعمل التخطيط الاستراتيجي تكون لها القدرة على المنافسة في الأسواق بصورة فعالة وتضمن البقاء والاستمرار في العملية الإنتاجية .

الفرضية الثانية : تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيما لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

الفرضية الثالثة : لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن التخطيط الاستراتيجي في ظل العمل في بيئة تتميز بالتغير المستمر، إذ يستوجب عليها الاستمرار بتصميم التخطيط الاستراتيجي ويكون بحسب المجال الذي تعمل فيه، بهدف القضاء على العوائق وحل المشكلات بكفاءة وفعالية .

الفرضية الرابعة : مؤسسة الورود للطور تعاني من عوائق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أهمها اعتمادها على خبراتها الفردية في التسيير واعتمادها على تحقيق المكاسب السريعة على حساب التخطيط الاستراتيجي وهذا المبدأ ينطبق على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الوادي .

❖ النتائج :

- الوصول إلى الصيغة النهائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومقوماته الأساسية عن طريق عرض المفاهيم المتعلقة به ، عن طريق اعتباره عملية أساسية داخل المؤسسة وتطوير أدائها .
- لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن التخطيط الاستراتيجي في ظل العمل في بيئة تتميز بالتغير المستمر، إذ يستوجب عليها الاستمرار بتصميم التخطيط الاستراتيجي ويكون بحسب المجال الذي تعمل فيه، بهدف القضاء على العوائق وحل المشكلات بكفاءة وفعالية .

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسة الورود للعطور من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها ، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة لدى العاملين ، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية ، تقييم أداء الموارد البشرية .
- لا توجد رسالة مكتوبة و معتمدة لمؤسسة ورود للعطور .
- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها .
- لا تعتمد مؤسسة ورود على خطة استراتيجية موضوعة مسبقا و إنما تعتمد على خبرة مسيرتها في اتخاذ القرارات.
- على مؤسسة عطور ورود الاعتماد أكثر على التخطيط الاستراتيجي و وضع فريق عمل خاص به يوجه المؤسسة إلى طرق ربحية أكثر و اكتساب حصة سوقية أكثر و تحقيق نمو.

❖ التوصيات:

- قبل الانطلاق في أي تخطيط استراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أولا التفكير في إعداد نموذج معياري تحليلي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لاعتماده في دراسة وتحليل هذا القطاع، بالإضافة إلى توفير قاعدة معطيات خاصة بهذا القطاع تتضمن معلومات كيفية وكمية تتميز بالدقة و المصادقية.
- إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي لترقية و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يتطلب التنسيق بين جميع الجهات المكلفة بتطبيقه ، من أجل زيادة و تنويع الدعم و المساندة اللازمة لتمكين هذا القطاع من تجاوز الصعوبات المختلفة التي تعترضه و النهوض به من أجل التكيف مع متطلبات السوق المتطورة باستمرار.
- الاستفادة من التجارب الدولية في مجال تنمية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة و التحليل، و محاولة تكييفها مع واقع مؤسساتنا في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، بالإضافة إلى زيارة هذه الدول و التعرف على تجاربها عن قرب.
- التخلي عن اختيارية الاستفادة من التأهيل من جانب المؤسسات، و ذلك بتحسيس مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بضرورة و أهمية التأهيل.
- ضرورة التنسيق و التكامل بين برامج التأهيل المختلفة، و الاستفادة من نتائجها من أجل الوصول إلى برنامج تأهيل أمثل وفعال يستجيب لحاجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و السهر على تنفيذه.

- تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن يكون بالتزامن مع تأهيل هذه المؤسسات لنجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية.
- التركيز على الجانب غير المادي في برامج التأهيل و المتعلق بالدراسات، الاستشارة، الخبرة والتكوين...الخ، ذلك أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تفتقر إلى مثل هذه الآليات، و يتحقق ذلك بتنظيم الأيام الدراسية، ملتقيات رجال الأعمال، بالإضافة إلى ضرورة ربط الجامعة بميدان العمل للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
- دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مسارها التكنولوجي من خلال إنشاء و تفعيل دور الحاضنات التكنولوجية، مخابر ومؤسسات التنبؤ والاستطلاع المعلوماتي، ومؤسسات التقييم وإدارة التكنولوجيا و أيضا تفعيل دور صناديق ضمان القروض و مخاطر الاستثمار، بما يساهم في تحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال، بالإضافة إلى إنشاء و تفعيل دور الأقطاب التكنولوجية كمراكز اليقظة التكنولوجية و الهياكل المساعدة على إدماج هذه التكنولوجيات.
- ضرورة الإدماج الفعال لتكنولوجيات المعلومات و الاتصال و تطوير استخداماتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يتطلب ذلك إستراتيجية وطنية شاملة لتطوير التسيير و الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيات، و ذلك من خلال زيادة الاستثمار المباشر في المعلوماتية بدعم البحث العلمي و نقل التكنولوجيا، كذلك دعم الاستثمار غير المباشر في المعلوماتية مثل التسهيلات المالية و الضريبية و الجمركية، أضف إلى ذلك وضع برنامج وطني للتدريب المستمر من خلال تبني سياسات تدريبية تسمح للموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسات بالتحكم في هذه التكنولوجيات.
- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحسين تنظيمها الداخلي وجعله متوازنا في تقسيماته ومناسبا للمحيط المباشر بطريقة تنجح فيها المؤسسة بفرض نفسها بنجاح كمنافس قوي في المحيط، وإذا كانت هناك استمرارية في تنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن تنجح في توسيع حصتها السوقية.
- على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تتميز بالمرونة والانفتاح على المحيط الخارجي من خلال التكوين الجيد للمديرين وتحفيز أفراد المؤسسة عن طريق التكوين المستمر.
- على الجامعات الجامعات الجزائرية أن تفتح تخصصات و فروع جديدة تهتم باحتياجات هذه المؤسسات من أجل تلبية النقص في العمالة المتخصصة التي تعاني منها، و كذلك المساهمة في تطوير هذه المؤسسات و امتصاص الطاقات الشبابية التي تفرزها الجامعات و تحفيز روح الإبداع لديهم.

❖ آفاق الدراسة :

- اثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين و استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- واقع التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع :

❖ الكتب

1. أحمد القطامين. (2009). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية*. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
2. أحمد جلال رضا جمال. (2016). *مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية* (المجلد 1). مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع.
3. بلال خلف السكارنة. (2015). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي* (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
4. جلال جمال احمد. (2016). *مبادئ في الادارة و الادارة الاستراتيجية*. عمان: دار خالد الليحاني للنشر و التوزيع.
5. جورج أ بوين رايز اندرو، و ريتشارد م ووكر جنيفر لو. (2014). *الادارة الاستراتيجية و أداء الخدمة العامة*، منصور بن عبد العزيز المعشوق، المترجمون الرياض، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
6. حسين رحيم. (2003). *نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر*. (العدد 02).
7. حسين محمد جواد الجبوري. (2014). *التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد* (المجلد 1). عمان.
8. خوني رابح، و حساني رقية. (2008). *المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها*. مصر: اترك للنشر و التوزيع.
9. رابح خوني. (2009). *واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. جامعة بسكرة. بسكرة: جامعة بسكرة.
10. ربحي عبد القادر الجديلي. (1998). *الإدارة الاستراتيجية* . عمان: دار اليازوري للنشر.
11. زيد منير عبوي. (2006). *الإدارة الإستراتيجية* (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الكنوز المعرفة.
12. الشميلي يوسف، و الشميلي عائشة. (2017). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي البناء التنظيمي القيادة الإدارية الرقابة والحوكمة* (المجلد 1). مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

13. ضوء المكان بوزيرة. (2022). التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأخطار الكبرى. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية.
14. طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر.
15. طاهر محمود الكلالده. (2011). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع.
16. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2013). الادارة الاستراتيجية. الطائف: جامعة الطائف ادارة النشر العلمي.
18. عبد الحميد عبد المطلب. (2009). اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
19. عبد الرحيم يوسف توفيق. (2009). ادارة الأعمال التجارية الصغيرة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
20. عبد السلام أبو قحف. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الإبراهيمية: الدار الجامعية.
21. عبد القادر محمد الأسطة. (2016). اساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
22. عبد المولى طشطوش هايل. (2012). المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
23. عبدالله خبابة. (2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية تحقيق التنمية المستدامة. مصر: دار الجامعة الجديدة.
24. عصام محمد عبيد. (2010). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات. مصر: كلية الآداب جامعة اسيوط - مصر.
25. فضيلة سلمان داود. (2019). الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية و ممارسات تطبيقية. بغداد، العراق: دار السيسبان.

26. كامل كاظم بشير الكناني. (2017). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات عمل . بغداد: دار الدكتور للعلوم الادارية و الاقتصادية .
27. لرقط فريد. (2004). تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغاربية. سطيف: جامعة فرحات عباس.
28. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث.
29. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الأعمال الدولية والعالمية (المجلد الأول). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
30. محمد هاني محمد. (2014). الإدارة الإستراتيجية الحديثة (المجلد 1). عمان: دار معتز للنشر والتوزيع.
31. مصطفى الفولي محمد، و محمد الفولي تامر. (2013). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي. 11 ش الظاهر- رمسيس: دار الكتب و الوثائق القومية .
32. مصطفى محمد الجربوعة. (2018). ادارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
33. مؤسسة محمد و عبد الله ابراهيم السبيعي الخيرية. (2016). دليل التخطيط الاستراتيجي القواعد التيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة. الرياض: دار وجوه للنشر و التوزيع.
34. نادية العارف. (2004). الإدارة الإستراتيجية (المجلد 2). الإسكندرية: الدار الجامعية.
35. نبيل جواد. (2007). إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع.
36. هاني محمد محمد. (2014). الادارة الاستراتيجية الحديثة. عمان، الأردن: دار المعتز للنشر و التوزيع.
37. هيا جميل بشارت. (2008). التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. الأردن: دار النفائس.
38. وائل محمد إدريس خالد محمد بني حمدان. (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن.

❖ المذكرات

1. امينة حنيفي. (2019/2018). اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية. مستغانم، الجزائر : جامعة عب الحميد بن باديس مستغانم.

2. اياد علي الدنجي. (2010/2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (اطروحة دكتوراه). دمشق، كلية التربية قسم المناهج و طرائق التدريس، سوريا: جامعة دمشق.
3. السعيد قاسمي. (2012). التفاعل بين السالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزلرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية" (اطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.
4. سمية قنيدرة. (2010). دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من البطالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. قسنطينة، الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة .
5. سوسن محمد علي. (2023). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات. الجامعة الافتراضية السورية. سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
6. شرين زهير البيطار. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد ابشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة (مذكرة ماجستير). غزة، كلية التجارة قسم ادارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية -غزة.
7. صباح مشاري. (2010). أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. سطيف، الجزائر : جامعة فرحات عباس - سطيف.
8. صوراية قشيدة. (2012). تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،(دراسة حالة الشركات الأوروبية للمساهمات) مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية . الجزائر ، الجزائر : جامعة الجزائر 3 .
9. عبدالاوي سلوى وبيانة دليلة. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في إتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغازسونلغز بالوادي. كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية. الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي.
10. عيسى قروش. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير. مسيلة ، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
11. فارس طارق. (2018). دور و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- دراسة حالة الجزائر-. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف.

12. فريد بلخير. (2018). التنافسية رهان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لترقية الصادرات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . سيدي بلعباس ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي ليابس.
13. لطرش مصطفى. (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة من ولاية عن الدفلى مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير . مستغانم ، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
14. محمد الناصر مشري. (2009). دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف-.
15. ناضور حفيظة. (2019). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
16. وهيبة بوقليلة، و رزيقة دوداي. (2017/2016). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و لمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير. خميس مليانة، الجزائر : جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة.

❖ المجالات والملتقيات والمحاضرات والتقارير :

1. الادارة الاستراتيجية مدخل مفاهيمي محاضرات. (2020). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير. مقياس الادارة الاستراتيجية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
2. انعام حسن زويلف. (2009). دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة و تجنب الأزمات المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (المجلد 2)، صفحة العراق.
3. بن خيرة سامي، و بوخلوة باديس. (2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم التشغيل في الجزائر. الملتقى الوطني حول: واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-.
4. حسين بركاتي. (2020-2021). الادارة الاستراتيجية محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير. كية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير. مسيلة ، الجزائر : جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

5. خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصير خلود بنت عبد العزيز بن بدر. (افريل, 2019). دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، الجزء الثالث (العدد الحادي عشر).
6. دليل الجمعيات المرشدة. (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
7. سامية عزيز. (2011). مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (العدد الثاني).
8. شبايكي سعدان. (2002). معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط.
9. الصندوق النقدي العربي. (2013). تقرير الإقتصادي العربي الموحد. أبو ضبي: صندوق النقدي العربي الموحد.
10. عمر اقاسم، و الشيخ ساوس. (2013). واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأدرار. مجلة الحقيقة (العدد 32)، الصفحات جامعة أحمد درارية - أدرار.
11. عيسى محمد الغزالي. (ماي, 2010). سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الخصائص والتحديات).
12. محسن عواطف، و مهارة أمال. (2012). المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر: بين تحقيق التنمية و تحديات العولمة. الملتقى الوطني حول: إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. ورقلة : جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
13. محمد الغزالي عيسى. (ماي, 2010). تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الخصائص والتحديات)، جسر التنمية سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. (جسر التنمية، المحرر) (العدد 93).
14. ناصر سليمان، و محسن عواطف. (2011). تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية. الملتقى الوطني حول: الاقتصاد الاسلامي واقع و رهانات المستقبل. غرداية: المركز الجامعي غرداية.
15. هالة يحياوي. (18, 01, 2020). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. مجلة أفاق للبحوث و الدراسات، 04.

16. هشام بوبكر. (2016). التخطيط الاستراتيجي مكوناته نماذج و أبعاد. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، 28(2).

17. وسيلة عبد العزيز العاشق. (جويلية، 2016). التخطيط الإستراتيجي، "بطاقة الأداء المتوازن". المجلة الدولية المحكّمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات (العدد 2).

❖ القوانين والتشريعات

1. الأمر رقم 01-03. (المؤرخ في 20/08/2001). يتعلق بتطوير الاستثمار. (العدد 47). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

2. القانون رقم 12-86. (المؤرخ في 10/08/1986). يتعلق بنظام البنوك و القرض. الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية ، سنة 1986.

3. القانون رقم 01-18. (المؤرخ في 12/12/2001). المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (العدد 77). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

4. القانون رقم 02-17. (المؤرخ في 10/01/2017). المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (العدد 02). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

5. المرسوم التنفيذي رقم 94-188. (المؤرخ في 06/07/1994). يتضمن انشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة. (العدد 44). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

6. المرسوم التنفيذي رقم 96-296. (المؤرخ في 08/09/1996). يتضمن أنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل و تحديد قانونها الأساسي. (العدد 52). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

7. المرسوم التنفيذي رقم 02-373. (المؤرخ في 13/11/2002). المتضمن انشاء صندوق الضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (العدد 74). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

8. المرسوم التنفيذي رقم 03-78. (المؤرخ في 25/02/2003). (العدد 13). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.

9. المرسوم التنفيذي رقم 03-79. (المؤرخ في 25/02/2003). (العدد 13). يحدد الطبيعة القانونية لمراكز التسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . الجزائر : الجريدة الرسمية الجزائرية .

10. المرسوم التنفيذي رقم 03-80. (المؤرخ في 25/02/2003). (العدد 13). الجزائر : الجريدة الرسمية الجزائرية.

11. مراسيم تنفيذية متسلسلة من 03-389 الى 03-402. (المؤرخ في 30/10/2003). الجريدة الرسمية الجزائرية. (العدد 67). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.
 12. المرسوم التنفيذي رقم 04-14. (المؤرخ في 22/01/2004). يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي. (العدد 06). الجزائر: الجريدة الرسمية الجزائرية.
- ❖ المراجع باللغة الاجنبية :

1. the global competitiveness raports. (2017-2018). *world economic forum*.
<https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.
2. Word Bank Group Flagship Report, Doing Business. (2018). *Reforming to create jobs Algeria*. Algeria:
<http://français.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Profiles/Country/DZA.pdf>.

❖ المواقع الالكترونية

1. للاستثمارات الادارية و المالية مدراج. (27, 05, 2021). مدراج للاستثمارات الادارية و المالية. تاريخ الاسترداد 17, 04, 2023، من رتبها: <https://rattibha.com/thread>
2. مركز الخدمات المنظمات غير الحكومية. (07, 04, 2023). مكتبة العمل الخيري، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية . تم الاسترداد من <https://khair.ws/library>.
3. الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 08, 05, 2023، من www.fgar.dz-FGAR
4. ستار شمس. (07, 11, 2022). موقع للأبحاث العلمية . تاريخ الاسترداد 17, 05, 2023، من نماذج التخطيط الاستراتيجي: <https://www.starshams.com>

الملاحق

الملحق 01

 WOURROUD ZI KOUININE 39450 EL-OUED	PARFUMS WOURROUD		DA 5 - 01
	PLAN DE CONTROLE		Page : 01
			Révision : 06
		Date : 15/05/2017	

Le : 23/05/2022

N° CODE	PRODUIT	MATIERE PREMIERE				DEGRE ALCOOLIQUE à 20° C	PRODUIT FINI			
		Alcool	Base Parfums	Accessoires	Emballages		Contenance/poids ml/g	Odeur	Accessoires	Emballages
E A U	060	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	070	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	030ml	F-5-40	F-5-40
	238	Féminin	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	200ml	F-5-40	F-5-40
	139	Féminin	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	079	Féminin	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	030ml	F-5-40	F-5-40
	033	Oscar	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	073	Oscar	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	030ml	F-5-40	F-5-40
	040	Wouroud	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	188	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	088	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	050ml	F-5-40	F-5-40
T O I L E	036	Elu	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	059	Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	060ml	F-5-40	F-5-40
	060	Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	060ml	F-5-40	F-5-40
	100	Sixième Black	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	071	Sixième Black	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	030ml	F-5-40	F-5-40
	080	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	081	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	030ml	F-5-40	F-5-40
	159	Lady Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	160	Lady Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	060ml	F-5-40	F-5-40
	021	Amoureuse	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
D E T I L	022	Favorite	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	035	Smoke	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	037	Indigo	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	100ml	F-5-40	F-5-40
	046	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	048	Féminin	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	043	Oscar	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	049	Junior	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	044	Wouroud	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	041	Miss de W	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	051	Elu	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
E D U C A T I O N	054	Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	042	Lady Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	046	Sixième Silver	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	557	Sixième Black	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	477	Sixième Gold	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 ± 0.5	075ml	F-5-41	F-5-41
	405	Sixième Sens	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	175g	F-5-41	F-5-41
E D U C A T I O N	406	Mawia	96±0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 ± 0.5	175g	F-5-41	F-5-41

D E O D O R A N T	407	Eliu	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	408	Grenade	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	424	Orchidee	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	410	Pacaye	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	408	Vanille	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	411	Femini	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	412	Oscar	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	420	Lady Mawia	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	419	Suete Silver	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	416	Miss de W	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	422	Junior	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	423	Maybe	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	421	Wouroud	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	425	Option	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	426	Never Bleu Ciel	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	427	Never Violet	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
R O L L - O N	428	Never Vert	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	429	Never Rose	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	341	Never Bleu AZ	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	430	Never Noir	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	828	Oasis Ouid	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	838	Oasis Musk	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	848	Oasis Jasmin	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	858	Oasis Narcisse	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	868	Oasis fleurs du printemps	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	878	Oasis Magnolia	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	175g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	063	Amouette	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	115g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	064	Favorite	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	115g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	065	Smoke	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	140g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	067	Indigo	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	80 $\pm$ 0.5	140g	F 5-41	F 5-41	F 5-41	F 5-41
	601	Never Bleu AZ Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
P O C	602	Never Noir Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	603	Never Vert Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	604	Never Move Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	605	Never Bleu Ciel Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	606	Never Rose Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	607	Suete Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	608	Mawia Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	609	Femini Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	610	Oscar Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	611	Eliu Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	612	Miss Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	613	Grenade Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	614	Orchidee Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	615	Papaye Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
	616	Wouroud Roll-on		DA5-10	F 3-12	F 3-12		071g	F 5-44	F 5-44	F 5-44	F 5-44
P O C	010	Eliu	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 $\pm$ 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	011	Suete Sans	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 $\pm$ 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	012	Femini	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 $\pm$ 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42	F 5-42
	013	Oscar	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 $\pm$ 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42	F 5-42
P O C	014	Wouroud	96 $\pm$ 0.5	DA5-10	F 3-12	F 3-12	75 $\pm$ 0.5	02.5ml	F 5-42	F 5-42	F 5-42	F 5-42

H	015	Mawja	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 [±] 0.5		02.5ml	F-5-42	F-5-42	F-5-42	F-5-42
E	016	Sixième Black	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 [±] 0.5		02.5ml	F-5-42	F-5-42	F-5-42	F-5-42
T	017	Sixième Gold	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 [±] 0.5		02.5ml	F-5-42	F-5-42	F-5-42	F-5-42
E	018	Mis de W	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 [±] 0.5		02.5ml	F-5-42	F-5-42	F-5-42	F-5-42
	019	Sixième Silver	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 [±] 0.5		02.5ml	F-5-42	F-5-42	F-5-42	F-5-42
	020	Lady Mawja	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	75 [±] 0.5		02.5ml	F-5-42	F-5-42	F-5-42	F-5-42
	316	Sixième Silver	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	301	Feminin New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	236	Elu New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	246	wouroud New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	266	Sixième Sens New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	296	Mawja New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	266	Oscar New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	286	Mass de W New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	630	Amourette New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	640	Favorite New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	650	Smokie New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	670	Indigo New Coffret	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	317	Sac Sixième S	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	318	Sac Mass de W	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	319	Sac Mawja	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	320	Sac Feminin	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	321	Sac Elu	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43
	322	Sac Oscar	96 [±] 0.5	DA5-10	F-3-12	F-3-12	80 [±] 0.5			F-5-43	F-5-43	F-5-43	F-5-43

Laboratoire de Contrôle Qualité
Tahar Kaddour

الملحق 02

	PARFUMS WOUROUD	PQ Révision : 10
Z.I KOUININE 39014 EL-OUED	Politique Qualité	Page 1 sur 1 Date : 28/02/2022

سياسة الجودة و التزام الادارة

طبقاً للشهادة المحصل عليها من طرف شركة "روانج الورود" حسب المقياس المرجعي (9001-ISO) منذ 11 ماي 2006 ، تواظب ذات الشركة على عملية التحسين المستمر وذلك بتحسين نظام ادارة الجودة حسب الاصدار 2015 . ومن أجل ذلك تركز سياسة الجودة الحالية، والتي تمت مراجعتها وتحسينها، على المحاور التالية:

- تطوير سياسة الاصغاء للزيون قصد الاهتمام بانشغالاته واستباق توقعاته؛
 - تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية وملبية لجميع المتطلبات؛
 - تلبية متطلبات الاطراف المعنية ذات الصلة؛
 - اعادة تنشيط السياسة التجارية من أجل توفير المنتوجات التي يطلبها الزبائن؛
 - اعادة تنشيط شبكة التوزيع الحالية مع الشركة وإثراءها بمتعاملين جدد؛
 - تنويع العرض من خلال تطوير منتجات جديدة؛
 - تنمية الوفاء لدى الكفاءات مع المحافظة عليها للتحكم في العمليات (processus)؛
 - التحسين المستمر لفعالية ونجاعة وإداء نظام تسيير الجودة؛
 - تخطيط ونشر اهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة وكذا مراجعتها سنوياً.
- يعاد النظر سنوياً في هذه السياسة بمناسبة مراجعة الادارة.

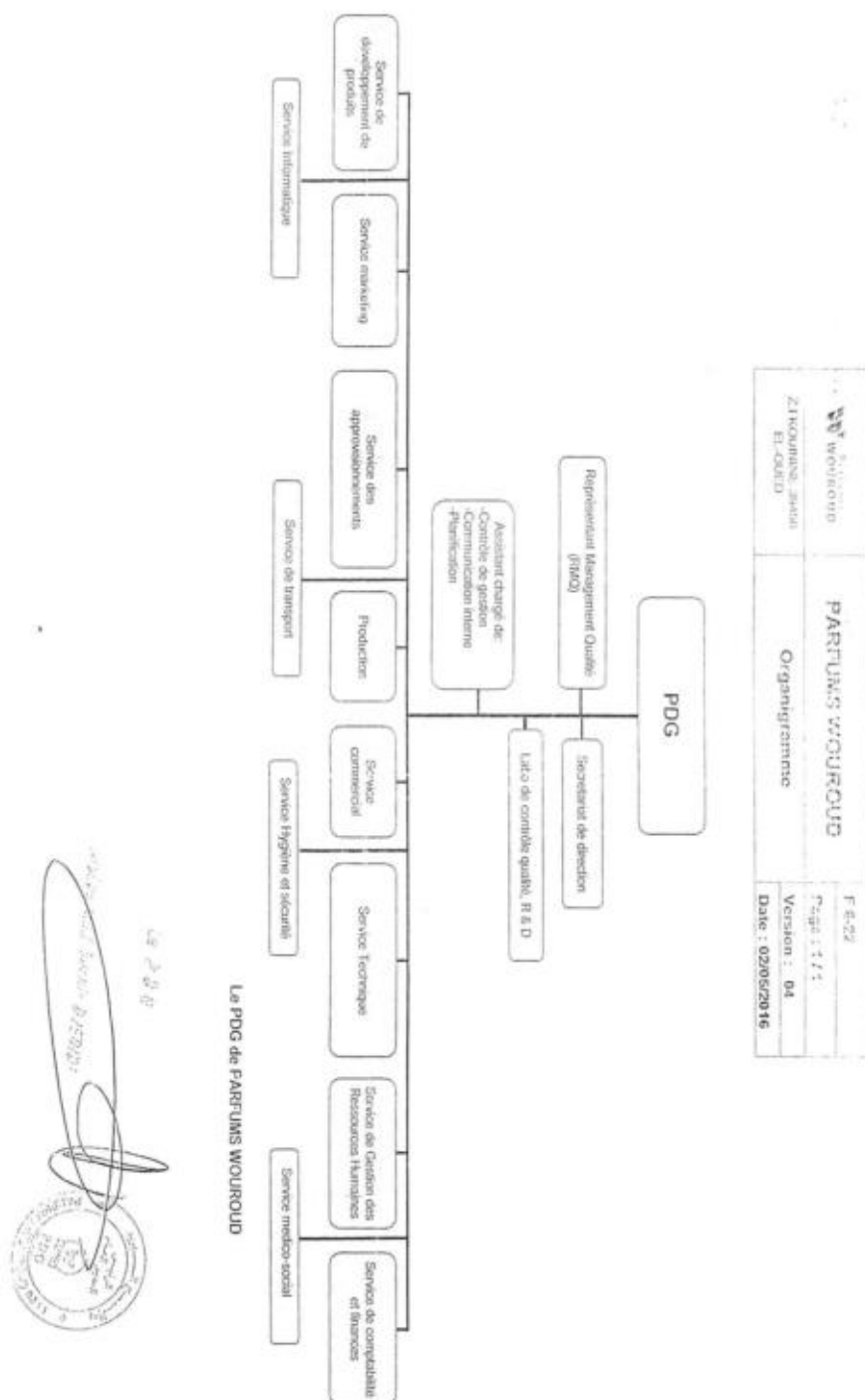
ان الادارة المتأكدة من المساهمة الفعلية لكافة العمال وقناعة الاطارات تلتزم بأن تولي كل الأهمية للعمل بنظام ادارة الجودة والحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك.

ان الحفاظ على تأهيل شركة روانج الورود حسب المقياس المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 يمثل اعترافاً ذا أهمية خاصة ضمن مسار التحسين المستمر الذي شرع فيه منذ البداية.

الرئيس المدير العام

محمد البشير جديد

الملحق 03



الملحق 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي: 2023/2022
الوادي في: 2023/02/05

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

إلى السيد: مدير شركة روائح الورود

الموضوع : تربص تطبيقي

في إطار التربصات التطبيقية التي يقوم بها طلبة ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات قسم العلوم الاقتصادية لتطبيق معلوماتهم النظرية في الوسط العلمي المهني.
نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: .. أسماء يقاص..... تاريخ ومكان الميلاد 1988/10/23..... رقم التسجيل: 21069049971
- اسم واللقب: ..فايزة فرحات حميدة.. تاريخ ومكان الميلاد 1985/01/05..... رقم التسجيل: 21059054540..
- اسم واللقب: ..ام الخير بوحنية تاريخ ومكان الميلاد ... 1995/10/31 .. رقم التسجيل: 171739071635..

الموضوع:التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة لشركة روائح الورود
• الأستاذ المشرف : أسماء عدانكة

في مؤسستكم وذلك لمدة: 15 يوما.
ابتداء من: 2023.03.12
إلى غاية: 2023.03.26

رئيس القسم
نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د. سكيبة حملاوي

موافقة المؤسسة المستقبلة
DR.H

121

الملحق 06

27 محرم عام 1415 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 44 5				
المجموع	الحصة التي يتكفل بها الأجير	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	الفروع
14%	1,5%	12,5%	-	التأمينات الاجتماعية
1%	-	1%	-	حوادث العمل والأمراض المهنية
11%	3,5%	7,5%	-	التقاعد
4%	1,5%	2,5%	-	التأمين عن البطالة
1,5%	0,5%	0,5%	0,5%	التقاعد المسبق
31,5%	7%	24%	0,5%	المجموع

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 81 - 4 و 116 (الفقرة 2) منه،

- وبناء على الأرشية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 14 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 15 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي،

المادة 3: تبقى نسبة الاشتراك في فرع التأمينات الاجتماعية، 13 ٪ انتقلا في الإدارات والمؤسسات العمومية خلال سنة 1994، منها 1,5 ٪ يتكفل بها العامل، وترفع هذه النسبة إلى 14 ٪ ابتداء من أول يناير سنة 1995، منها 1,5 ٪ يتكفل بها العامل.

المادة 4: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994.

مقداد سيقفي
★

مرسوم تنفيذي رقم 94 - 188 مؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

إن رئيس الحكومة،
- بناء على تقرير وزير العمل والحماية الاجتماعية.

12

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 52

27 ربيع الثاني عام 1417 هـ

يرسم ما يأتي :

الفصل الأول

التسمية - الهدف - المقر

المادة الأولى : عملا بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417 الموافق 24 يونيو سنة 1996، والمذكور أعلاه، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتدعى في صلب النص "الوكالة".

المادة 2 : توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة.

المادة 3 : يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

المادة 4 : تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 5 : يكون مقر الوكالة بمدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل.

و يمكن أن تحدث الوكالة أي فرع جهوي أو محلي بناء على قرار من مجلسها التوجيهي.

المادة 6 : تضطلع الوكالة، بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية، بالمهام الآتية :

- تدعيم وتقديم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية،

- تسيير، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لا سيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها،

- تيلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها،

مرسوم تنفيذي رقم 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير العمل والحماية الاجتماعية والتكوين المهني،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 81-4 و 116 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1414 الموافق 5 أكتوبر سنة 1993 والمتعلق بترقية الاستثمار،

- وبمقتضى الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417 الموافق 24 يونيو سنة 1996 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1996، لا سيما المادة 16 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95-450 المؤرخ في 9 شعبان عام 1416 الموافق 31 ديسمبر سنة 1995 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-01 المؤرخ في 14 شعبان عام 1416 الموافق 5 يناير سنة 1996 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 16 صفر عام 1417 الموافق 2 يوليو سنة 1996 والمتعلق بدعم تشغيل الشباب،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-295 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 الذي يحدد كفايات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 087-302 الذي عنوانه "الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب".

4	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 47	3 جمادى الثانية عام 1422 هـ 22 غشت سنة 2001 م
أمر رقم 01-03 مؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001، يتعلق بتطوير الاستثمار.		
إنّ رئيس الجمهورية،		
- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 122 و 124 منه،		
- وبمقتضى القانون رقم 88-18 المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1408 الموافق 12 يوليو سنة 1988 والمتضمن الانضمام إلى الاتفاقية التي صادق عليها مؤتمر الأمم المتحدة في نيويورك بتاريخ 10 يونيو سنة 1958 والخاصة باعتماد القرارات التحكيمية الأجنبية وتنفيذها،		
- وبمقتضى الأمر رقم 95-04 المؤرخ في 19 شعبان عام 1415 الموافق 21 يناير سنة 1995 والمتضمن الموافقة على اتفاقية تسوية المنازعات المتعلقة بالاستثمارات بين الدول ورعايا الدول الأخرى،		
- وبمقتضى الأمر رقم 95-05 المؤرخ في 19 شعبان عام 1415 الموافق 21 يناير سنة 1995 والمتضمن الموافقة على الاتفاقية المتضمنة إحداث الوكالة الدولية لضمان الاستثمارات،		
- وبمقتضى الأمر رقم 66-22 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1385 الموافق 26 مارس سنة 1966 والمتعلق بالمناطق والمواقع السياحية،		
- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،		
- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،		
- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم،		
- وبمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم،		
- وبمقتضى القانون رقم 83-03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،		

4	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 77	30 رمضان عام 1422 هـ 15 ديسمبر سنة 2001 م
	قوانين	
	قانون رقم 01 - 18 مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	
	إن رئيس الجمهورية،	
	- بناء على الدستور، لاسيما المواد 37 و 83 و 119 و 122 و 126 منه.	
	- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 154 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى الأمر رقم 76 - 105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 79 - 07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة.	
	- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 85 - 105 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 89 - 02 المؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق 7 فبراير سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك.	
	- وبمقتضى القانون رقم 89 - 23 المؤرخ في 21 جمادى الأولى عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1989 والمتعلق بالتقييس، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 25 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن التوجيه العقاري، المعدل والمتمم.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 10 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 10 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات.	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991، لاسيما المادتين 38 و 65 منه.	

13 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 74	8 رمضان عام 1423 هـ 13 نوفمبر سنة 2002 م
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 190-2000 المؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 11 يوليو سنة 2000 الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، يرسم ما يأتي : الباب الأول أحكام عامة الفصل الأول التسمية - الهدف - المقر المادة الأولى : تطبق أحكام المادة 14 من القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمذكور أعلاه، تنشأ مؤسسة عمومية تسمى صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتدعى في صلب النص "الصندوق". المادة 2 : يوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. المادة 3 : يهدف الصندوق إلى ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنجزها كما هو محدد في القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمذكور أعلاه. المادة 4 : يكون مقر الصندوق بمدينة الجزائر، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب مرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير الوصي. يمكن إنشاء أي فرع جهوي أو محلي للصندوق بعد موافقة الوزير الوصي. الفصل الثاني المهام المادة 5 : يتولى الصندوق المهام الآتية : - التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات الآتية : * إنشاء المؤسسات ،	مرسوم تنفيذي رقم 02 - 373 مؤرخ في 6 رمضان عام 1423 الموافق 11 نوفمبر سنة 2002، يتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي. إن رئيس الحكومة ، - بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، - وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و 125 (الفقرة 2) منه ، - ويمقتضى القانون رقم 21-84 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1405 الموافق 24 ديسمبر سنة 1984 والمتضمن قانون المالية لسنة 1985، لا سيما المادة 31 منه، - ويمقتضى القانون رقم 12-01 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 19 يوليو سنة 2001 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2001 ، - ويمقتضى القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المادة 14 منه ، - ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 240-99 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، - ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-205 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1423 الموافق 4 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة، - ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-208 المؤرخ في 6 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 17 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، - ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-431 المؤرخ في 19 رجب عام 1417 الموافق 30 نوفمبر سنة 1996 والمتعلق بكييفيات تعيين مصادفي الحسابات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ومراكز البحث والتنمية وهيئات الضمان الاجتماعي والدواوين العمومية ذات الطابع التجاري وكذا المؤسسات العمومية غير المستقلة،

25 ذو الحجة عام 1423 هـ 26 فبراير سنة 2003 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 13	18
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 - 190 المؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 11 يوليو سنة 2000 الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة،	مرسوم تنفيذي رقم 03 - 79 مؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها.	
يرسم ما يأتي :	إن رئيس الحكومة،	
المادة الأولى : تطبق أحكام المادة 13 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمذكور أعلاه، يمكن أن تنشأ تحت تسمية "مركز التسهيل"، هيئات تقوم بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة وكذا حاملي المشاريع وإعلامها وتوجيهها ودعمها ومراقبتها.	- بناء على تقرير وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،	
الباب الأول	- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،	
أحكام عامة	- ويمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،	
المادة 2 : مراكز التسهيل، هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص "المراكز".	- ويمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1406 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،	
تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	- ويمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،	
المادة 3 : تتوخى المراكز تحقيق الأهداف الآتية :	- ويمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،	
- وضع شبكات يتكيف مع احتياجات منشآت المؤسسات والمقاولين،	- ويمقتضى القانون رقم 91 - 08 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بمهمة الخبير المحاسب ومحافظة الحسابات والمحاسب المعتمد،	
- تطوير ثقافة التقاؤل،	- ويمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة،	
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به،	- ويمقتضى القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما المادة 13 منه،	
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها،	- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 205 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1423 الموافق 4 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،	
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع،	- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 208 المؤرخ في 6 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 17 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،	
- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية،		
- البحث على تجميع البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية،		
- تشجيع تطوير التسيج الاقتصادي المحلي،		

25 ذو الحجة عام 1423 هـ
26 فبراير سنة 2003 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 13

13

المادة 7 : يحدد الوزير، بناء على اقتراح المفتش العام، توزيع المهام بين أعضاء المفتشية العامة.

المادة 8 : يفوض الوزير إلى المفتش العام الامضاء في حدود صلاحياته .

المادة 9 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 92-359 المؤرخ في 6 ربيع الثاني عام 1413 الموافق 3 أكتوبر سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 23 ذي الحجة عام 1423 الموافق 24 فبراير سنة 2003.

علي بن فليس

مرسوم تنفيذي رقم 03 - 78 مؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاكل المؤسسات.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1406 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الاملاك الوطنية،

- تقييم تنظيم هياكل الإدارة المركزية في وزارة السياحة والمصالح غير المركزية والمؤسسات الموضوعية تحت الوصاية وسيرها،

- تقترح كل التدابير الكفيلة بتحسين وتعزيز عمل المصالح والهيئات المفتشية وتنظيمها

يمكن أن يطلب من المفتشية العامة، زيادة على ذلك، القيام بكل عمل تصوري وكل مهمة ظرفية لمراقبة ملفات محدّدة أو أوضاع خاصة أو عرائض تدخل ضمن صلاحيات وزير السياحة.

المادة 3 : تتدخل المفتشية العامة على أساس برنامج سنوي للتفتيش، تعرضه على الوزير ليوافق عليه.

ويمكنها، زيادة على ذلك، أن تتدخل بصصفة فحائية، بناء على طلب الوزير لتقوم بأية مهمة تحقيق ضرورية بسبب وضعية خاصة.

المادة 4 : تشوِّج كل مهمة تفتيش ومراقبة بتقرير يرسله المفتش العام إلى الوزير.

ويتعين على المفتشية العامة إعداد حصيلة سنوية عن نشاطها وترسلها إلى الوزير.

كما يتعين على المفتشية العامة الحفاظ على سرية المعلومات والوثائق التي تسيرها أو تتابعها أو تضطلع عليها.

المادة 5 : يشرف على المفتشية العامة مفتش عام ويساعده ستة (6) مفتشين يكلفون بمهام تفتيش الهياكل المركزية وغير المركزية والمؤسسات الموضوعية تحت الوصاية ورقابتها وتقويمها، في الميادين الآتية:

- تطبيق التشريع والتنظيم السياحيين،

- تقييم سير الهياكل المركزية وغير المركزية والمؤسسات الموضوعية تحت الوصاية، وتنظيمها،

- ضبط النشاطات السياحية وتأطيرها،

- متابعة الإطار الاقتصادي للقطاع، لاسيما تطور المؤسسات الفندقية والسياحية.

يؤهل المفتشون للاطلاع على كل المعلومات والوثائق التي يرونها مفيدة لأداء مهامهم ولهم الحق في طلبها.

المادة 6 : ينشط ويتسَّق المفتش العام أعمال أعضاء المفتشية العامة الذين يمارس عليهم سلطة سلمية.

21

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 13

25 ذو الحجة عام 1423 هـ
26 فبراير سنة 2003 م

المادة 20 : يقوم مدير المركز بصفتة أمرا بالمصرف بضبط النفقات والإذن بصرفها في حدود الاعتمادات المقررة في ميزانية المركز.

المادة 21 : تمسك محاسبة المركز طبقا لقواعد المحاسبة العمومية.

المادة 22 : يمارس الرقابة المسبقة للنفقات المركز وفقا للشروط المنصوص عليها في القانون والتنظيم المعمول بهما مراقب مالي يعينه لهذا الغرض الوزير المكلف بالمالية.

المادة 23 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003.

علي بن فليس

★

مرسوم تنفيذي رقم 03 - 80 مؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003، يتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يوتيس سنة 1990 والمتعلق بطرق ممارسة الحق النقابي،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 31 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1411 الموافق 4 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالجمعيات،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المادة 25 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02 - 205 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1423 الموافق 4 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- يبرم الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- يحضر اجتماعات مجلس التوجيه والمراقبة ويعد التقارير والبرامج والحصائل الواجب عرضها على المداولات،

- يسهر على إنجاز الأهداف المسندة للمركز.

- يعد التقرير السنوي عن النشاطات التي يرسلها إلى الوزير الوصي بعد مداولة مجلس التوجيه والمراقبة.

- يمارس السلطة السلمية على مجموع المستخدمين.

- يعين في إطار ما يخوله القانون، المستخدمين الذين لم تتوفر طريقة أخرى لتعيينهم، في إطار القوانين الأساسية التي تحكمهم.

- يقترح مشروع التنظيم الداخلي،

- يسهر على احترام النظام الداخلي.

الباب الثالث

أحكام مالية وختامية

المادة 17 : يعرض مشروع ميزانية المركز الذي يحضره المدير بعد موافقة مجلس التوجيه والمراقبة عليه إلى السلطة الوصية وإلى الوزير المكلف بالمالية للمصادقة عليه.

المادة 18 : تشتمل ميزانية المركز على باب للإيرادات وباب للنفقات :

(أ) في باب الإيرادات :

- إعانات التجهيز والتسيير التي تمنحها الدولة والجماعات المحلية أو المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية.

- إعانات الهيئات الدولية بعد ترخيص من السلطات المعنية.

- الهبات والوصايا.

(ب) في باب النفقات :

- نفقات التسيير.

- نفقات التجهيز.

المادة 19 : يوجه الحساب الإداري والتقرير السنوي عن نشاطات السنة السابقة إلى السلطة الوصية، وإلى الوزير المكلف بالمالية وكذا إلى مجلس المحاسبة.

3 ذو الحجة عام 1424 هـ 25 يناير سنة 2004 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 06	8
يرسم ما يأتي :		
الفصل الأول		
التسمية - الهدف - المقر		
المادة الأولى : طبقاً لأحكام المادة 7 من المرسوم الرئاسي رقم 04 - 13 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004 والمتعلق بجهاز القرض المصغر، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتدعى في صلب النص "الوكالة".		
المادة 2 : توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة وفقاً لأحكام هذا المرسوم.		
المادة 3 : تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.		
المادة 4 : يكون مقر الوكالة بمدينة الجزائر ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بموجب مرسوم تنفيذي يتخذ بناءً على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل.		
تحدث الوكالة فروعاً على المستوى المحلي بناءً على قرار مجلسها التوجيهي.		
المادة 5 : تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الآتية :		
- تسير جهاز القرض المصغر وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما،		
- تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم،		
- تمنح قروض بدون مكافأة،		
- تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم،		
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دقاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم،		
وبهذه الصفة، تكلف الوكالة على الخصوص، بما يأتي :		
مرسوم تنفيذي رقم 04 - 14 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي.		
إن رئيس الحكومة،		
- بناءً على تقرير وزير التشغيل والتضامن الوطني،		
- وبناءً على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،		
- وبمقتضى القانون رقم 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1406 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،		
- وبمقتضى القانون رقم 01-12 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 19 يوليو سنة 2001 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2001،		
- وبمقتضى القانون رقم 01-21 المؤرخ في 7 شوال عام 1422 الموافق 22 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن قانون المالية لسنة 2002،		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-208 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1424 الموافق 5 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-215 المؤرخ في 7 ربيع الأول عام 1424 الموافق 9 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04 - 13 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004 والمتعلق بجهاز القرض المصغر،		
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-44 المؤرخ في 27 شوال عام 1419 الموافق 13 فبراير سنة 1999 والمتضمن إنشاء صندوق ضمان الأخطار الناجمة عن القروض المصغرة وتحديد قانونه الأساسي، المعدل والمتمم،		
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-107 المؤرخ في 2 محرم عام 1424 الموافق 5 مارس سنة 2003 الذي يحدد صلاحيات وزير التشغيل والتضامن الوطني،		

4 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02 12 ربيع الثاني عام 1438 هـ 11 يناير سنة 2017 م	
- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-01 المؤرخ في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994 والمتعلق بالمنظومة الإحصائية، - وبمقتضى الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف، - وبمقتضى الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصميتها، المتمم، - وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، - وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة، - وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالنافسة، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة النشاطات التجارية، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006 والمتعلق بشركة الرأسمال الاستثماري، - وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية، - وبمقتضى القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات،	قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن رئيس الجمهورية، - بناء على الدستور، لا سيما المواد 43 و136 و138 و140 و143 و144 منه، - وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم، - وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 90-22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتمم، - وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدل والمتمم،