



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص : إدارة وتسيير المؤسسات

عنوان المذكرة

التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية مستغانم

من إعداد الطالب:

بلعالم محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف جيلالي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	مكاوي محمد أمين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

الفهرس

	الفهرس
	مقدمة
	الفصل الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته
02	تمهيد
02	1- ماهية التسيير الإستراتيجي
03	1-1- التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
03	1-1-1 مدرسة هارفارد (Harvard)
04	1-1-2 مرحلة التخطيط الاستراتيجي
05	1-1-3 مرحلة التسيير الإستراتيجي
06	2-1- تعريف الإستراتيجية
08	3-1- تعريف التسيير الإستراتيجي
08	4-1- أهمية التسيير الإستراتيجي
09	5-1- التمييز بين التسيير العلمي والتسيير الإستراتيجي
09	1-5-1 القرارات الإستراتيجية
09	2-5-1 القرارات الإدارية
09	3-5-1 القرارات العملية
11	2- شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي
11	2-1- البعد الاقتصادي
12	2-2- البعد السياسي
13	2-3- البعد البيروقراطي (التنظيمي)
13	2-4- البعد المعلوماتي
15	3- المسار الاستراتيجي العام
15	3-1- رسالة وأهداف المؤسسة
15	3-1-1- رسالة المؤسسة
15	3-1-2- الرؤية الإستراتيجية
16	3-1-3- أهداف المؤسسة
17	3-2- التشخيص الاستراتيجي
18	3-2-1- التشخيص الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة)
18	3-2-1-1- تعريف محيط المؤسسة

18	3-2-1-2- مفهوم التشخيص الخارجي
18	3-3-1-2- مراحل التشخيص الاستراتيجي
24	3-2-2- التشخيص الداخلي
28	3-3- أدوات التشخيص الاستراتيجي
28	3-3-1- نموذج مجموعة بستن الاستشارية
30	3-3-2- نموذج مصفوفة الـ (ADL)
31	3-3-3- مصفوفة ماكينزي "McKinsey"
33	3-4- الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة
33	3-4-1- الإستراتيجيات الأساسية
34	3-4-2- الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة
35	3-4-3- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	تمهيد
39	1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	1-1- نشأة و تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوافع ظهورها
39	1-1-1- نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
41	1-1-2- تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
44	1-1-3- دوافع ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
45	1-2- خصائص و أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	1-3- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	2- واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52	2-1- ماهية الإدارة الإستراتيجية
53	2-2- مراحل الإدارة الإستراتيجية
54	2-3- المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية
55	3- التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
55	3-1- التصور الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	3-2- مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغير و المتوسطة
56	3-3- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

57	4- مكانة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري
57	4-1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجزائرية
58	4-2- المكونات الرئيسية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
59	4-3- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في التخفيف من البطالة
63	خلاصة الفصل
64	الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	تمهيد
65	1- الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
65	1-1- أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة
65	1-1-1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
67	1-1-2- أساليب التحليل المستخدمة
69	1-2- عينة الدراسة
70	2- خصائص الصناعات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة
72	3- عرض و تحليل البيانات الميدانية
95	خلاصة الفصل
96	خاتمة
101	قائمة المراجع
110	الملاحق

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم... الحمد لله حمدا لا انقطاع لأمده ولا حساب لعدده ولا مبلغ لغايته

والصلاة والسلام على نبي الرحمة محمد (ص) وعلى واله وسلم.

الحمد لله الذي أعاننا على الصبر والتوفيق لانجاز هذا البحث العلمي الذي نرجو أن يكون مساهمة متواضعة منا ، وعلمنا يرجى نفعه ويعد:

نتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى جامعة عبد الحميد بن باديس لإتاحته الفرصة لنا بإكمال دراستنا لنيل شهادة الماستر وتقديم كافة التسهيلات لتحقيق ذلك، وعلى رأس ذلك المدير وكافة الدكاترة والأساتذة.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور المشرف " يسعد عبد الرحمن " الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته العلمية التي أسداها إلينا طوال فترة إشرافه على البحث ونرجو له دوام العطاء والخير والعافية.

وختاما نرجو من الله عز وجل أن يجعل هذا البحث محققا للهدف الذي وضع لأجله

إنه نعم المولى ونعم النصير ومن العون والتوفيق.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى "وقل ربي أرحمهما كما ربياني
صغيرا" الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما وختو لهما بصالح الأعمال، اللذان زرعا
بداخلي حب التطلع و المعرفة على مختلف الأداب والعلوم، إلى التي جعلت الجنة تمه
أقداما أمي ووالدي الذي كان سندا لي دائما

وإلى من قاسموني رجو أمي أختي وابتدما التكوين أميمه.

وإلى كل الزملاء دون استثناء وعلى الخصوص ، بشير، مصطفى، نور الدين، كما أهدي
هذا العمل إلى من شركتني عناء البحث فائزة.

وإلى الأستاذ القدير: يسعد عبد الرحمن

وأرجو من الله عز وجل أن يقدرنا ويثيبه خطانا في سبيل خدمة العلم والمعرفة.

مقدمة

أصبحت المؤسسة اليم تواجه مشاكل وتحديات غير مسبقة في كافة المجالات ،هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات والتحولات الحادة والهامة التي تحدث في محيطها مما زاد أكثر فأكثر من تعقد عملية التسيير ،وتوجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة في السوق أي تحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة ،وتشخيص القيود المروضة عليها ،والفرص المتاحة لها ،بغية التكيف مع تلك القيود، وإغتنام الفرص ،وهو ما يصطلح عليه في الأدب التسييري ب"التشخيص الإستراتيجي "وكان هذا دافعا قويا للإهتمام المتزايد في المدة الأخيرة بالتسيير الإستراتيجي في المؤسسة .

يعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة الإقتصادية ومحيطها ،فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة،ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء ،كما يمكنها أيضا من إختيار الموقع المناسب في السوق. ولقد تبلورت وتطورت الأفكار الأولى لهذا التسيير في إطار المؤسسات الكبرى،على إعتبار أنها تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية ،التي تسمح بتجسيد القرارات المنبثقة عنه وتحمل تكاليفه ،وفقا للمواصفات التي تقترحها مكاتب الإستشارة ،أو التوصيات التي يقدمها الباحثون ،أو حتى النتائج التي تتوصل إليها مخابر المؤسسات.

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

إن قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق ترتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه ،ومن جهة أخرى بقدرة هاته المؤسسة على التكيف مع هذه التفاعلات ،هذا يتطلب من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إمتلاك فكر تسييري إستراتيجي ،يمكنها من التكيف مع المحيط الذي هو في غالب أحيانه غير مستقر، بسبب تعقد مشاكل الإنتاج ،والتسويق ،وتضاعف قيود التسيير ، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي ، دون أن ننسى أيضا تأثيرات العوامل الإجتماعية ،السياسية والثقافية على تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

لقد أصبح موضوع تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مجالات النشاط الإقتصاد من المواضيع التي تلقى إهتماما متزايدا من طرف الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية ، فضلا عن إهتمام الباحثين الإقتصاديين بها ، باعتبارها أفضل الوسائل للإنعاش الإقتصادي ، نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الإقتصادية وفتح افاق العمل من خلال توفير مناصب العمل من جهة وخلق الثروة وكذا رفع تحديات المنافسة وغزو الأسواق الخارجية في ضل إقتصاد السوق من جهة ثانية .

إن الإندماج في حركة الإقتصاد العالمي فرض على الجزائر الدخول فيما يسمى بالتصحيح الهيكلي، وذلك من أجل تغيير طبيعة النظام الإقتصادي الذي كان سائدا، والإلتجاه نحو إقتصاد السوق، وهو ما يعني تنامي حدة المنافسة وتزايد التهديدات المحيطة بهذه المؤسسات.

والجزائر كغيرها من الدول النامية، أصبحت تعتمد أكثر فأكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية الإقتصادية، الأمر الذي دفعها إلى إعتقاد سياسات واليات لدعم وترقية هذا النوع من المؤسسات قصد تأهيله وتحسين قدرته التنافسية. غير أن دعم الدولة، على أهميته، يبقى غير كاف لتطوير وترقية هذا القطاع (قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ما لم تتوفر هذه المؤسسات نفسها على رؤية إستراتيجية في إدارتها، أو بالأحرى ما لم تعتمد على نمط التسيير الإستراتيجي.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

ما هي أهمية وشروط وتطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟. وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح الأسئلة الآتية :

- ما هو مفهوم التسيير الإستراتيجي شروطه ؟
- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ما هي خصوصياتها ؟
- ما مدى توفر شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب و الأهمية الموضحة في العناصر الموالية - تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، - توجه الجزائر إلى الشراكة مع الاتحاد الأوربي، والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، أدى إلى صدور القوانين المشجعة على تأسيس الاستثمار الخاص والسماح لها بالاستثمار في الكثير من المجالات، التي كانت حكرا على المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع العام .

- باعتبار أن التسيير الاستراتيجي هو النمط الذي يحدد العلاقة بين المؤسسة والمحيط، ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممارسة التسيير الاستراتيجي ، لثمين مواردها وتعظيم فوائدها، وتفادي مخاطر المحيط

يعتبر التفكير الاستراتيجي إحدى الأدوات الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية، التي تمكن من النظر إلى المستقبل، ووضع القرارات الإستراتيجية المناسبة ،

- قلة الدراسات في مجال تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

أهداف البحث

تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث إلى الوصول إليها فيما يلي:

- كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير على أساسه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .،
- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- معرفة ما مدى تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومدى أهميته في تحقيق هديتي النمو والبقاء ،
- التعريف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين.

منهج البحث

تما شيا مع طبيعة هذا الموضوع ، سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، بغرض وصف وتحليل الأهمية التي يلعبها التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكذا شروط التطبيق لهذا النمط من التسيير في هذه المؤسسات

فرضيات البحث

للإجابة على الأسئلة المطروحة، ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث ،قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتكييف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل المحيط التنافسي .

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية :

- ما هي أهمية التسيير الإستراتيجي ؟

- ما مدى فعالية التسيير الإستراتيجي في دراسة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها؟

2- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي بها.

و نكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية :

هل تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحليل عواملها الاقتصادية و التنظيمية ؟
هل تقوم هذه المؤسسات بتحديد علاقات التأثير مع المحيط الذي تنشط فيه ؟ وهل تقوم بمسايرة تغييراته ؟

هل تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ميزات تنافسية ؟
ما هي طبيعة العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مختلف الأطراف ذات المصلحة معها ؟
هل تمتلك هذه المؤسسات نظاما فعالا لجمع و تحليل المعلومات ؟
3- تفتقد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية ، ولا تعبر الأهمية المناسبة للتسيير الاستراتيجي .

و نكشف عن هذه الفرضية أيضا بالمؤشرات التالية :

- هل تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رؤية إستراتيجية واضحة ؟
- هل تولي هذه المؤسسات أهمية كبيرة للتسيير الاستراتيجي ؟
- هل تهتم هذه المؤسسات بالبحث و التطوير ؟

حدود البحث :

نظرا لتوسع موضوع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قمنا بوضع بعض المحددات بهدف حصر هذه الدراسة ، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث ، وتناولها بشكل جيد ، وتبلور حدود هذا البحث فيما يلي :

- يرتكز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم ، أهمها مصطلحات : الإستراتيجية ، التسيير الاستراتيجي ، التشخيص الإستراتيجي ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الرؤية الإستراتيجية ، الإدارة الإستراتيجية ، كل هذه المفاهيم و غيرها تم التطرق لها في هذا البحث .

سنركز من خلال هذا البحث على التسيير الاستراتيجي دون التسيير العملي ، أي أننا سنهتم بكيفية صياغة الإستراتيجية دون التطرق إلى كيفية تنفيذها و الرقابة عليها.

الدراسات السابقة :

إن المسح المكتبي الذي قمنا به للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في موضوع بحثنا هذا ،
مكننا من حصرها في جانبين ، الأول تعلق بالدراسات التي بينت دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية
الاقتصادية ، و الجانب الثاني و هو الجانب التمويلي لهذه المؤسسات مما يعطي أكثر أهمية لدراستنا هذه لانفرادها
بدراسة الجانب الاستراتيجي لتسيير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

وهذا وقد استعنا ببعض الدراسات السابقة ، والمتمثلة في :

1- رسائل الدكتوراه :

الدراسة الأولى : " المحيط و التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

Environnement et management stratégique des PME : le cas du
secteur internet (من تقديم : GAEL GUEGUEN ، جامعة مونيولي)

فرنسا ، ديسمبر 2001 .

تناول الباحث في البداية علاقة المحيط بعملية تحليل المؤسسة ، ثم انتقل الى تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسات
الصغيرة و المتوسطة ، و خصائص العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بمحيطها ، بعد ذلك قام الباحث بعرض
التصرفات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفق المحيط الذي تعمل فيه، ودراسة الثنائية (محيط/
إستراتيجية) لهذا النوع من المؤسسات ،وبعدها حدد الباحث العناصر الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
التابعة لقطاع الإنترنت ،المتثلة في الاقتصاد الجديد ، ومؤسسات الاقتصاد الجديد ،وبعدها قام بتصوير نمط تسيير
إستراتيجي خاص للمؤسسات قطاع الإنترنت .

الدراسة الثانية : هي الدراسة التي قدمها الباحث الداودي الشيخ ،بعنوان "نحو تسيير إستراتيجي فعال
بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر " كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،جوان 1999 .

تناول الباحث في البداية تعريف وشرح المصطلحات الأساسية المستعملة في الدراسة ، وتحليل العلاقة التي
تربط بين المؤسسة والمقاول والتنمية من منظور النظرية الاقتصادية ثم انتقل إلى مكانة الفعالية والكفاءة
والإستراتيجية في تسيير المؤسسة عبر مختلف مدارس التسيير ، ومدارس الفكر الإستراتيجي بعد ذلك قام بعرض
وتحليل قطاع الإسمنت في الجزائر ، ثم قام بتشخيص إستراتيجي لمؤسسات القطاع باستخدام بعض أدوات التحليل
الإستراتيجي ،وفي الأخير وضح الباحث آفاق التسيير الإستراتيجي الفعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر .

2- مذكرات الماجستير:

الدراسة الأولى تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق (حالة المؤسسة الوطنية للدهن) من إعداد الباحث مداح عرابي الحاج، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.

تناول الباحث في البداية المفاهيم النظرية للموضوع مثل التخطيط، المؤسسة والإستراتيجية، ثم تطرق إلى مفهوم المؤسسة بربطه بالتطور الإستراتيجي، ثم انتقل بعد ذلك إلى طرح طرق ومناهج التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة مع إتباعه بتفصيل الخيارات الإستراتيجية المختلفة، ومناهج تحديدها، بعد كل هذا انتقل الباحث إلى دراسة الحالة المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للدهن من خلال عنصري: التخطيط، والإستراتيجية، وحاول الباحث في الأخير استخلاص العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثانية: هي الدراسة التي قدمتها الباحثة فيروز شين، بعنوان "محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية . بسكرة)" قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003.

تناولت الباحثة في البداية المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، ومراحل تطورها، ثم انتقلت إلى الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة، وبعدها قامت بتقديم مراحل عملية تصميم الإستراتيجية، وعملية تنفيذها والرقابة عليها، وفي الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: وهي الدراسة التي قدمها الباحث عثمان لخلف، بعنوان " دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية (حالة الجزائر)"، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995/1994.

شملت الدراسة أربعة فصول، حيث تناول الباحث في الفصل الأول ماهية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومختلف أشكالها، وكذا مكانة هذه الصناعات في التنمية الاقتصادية، أما الفصل الثاني فتناول فيه إستراتيجية التنمية المتبعة في الجزائر، وإلى سياسة تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثالث فقد كان عبارة عن دراسة تحليلية إحصائية لتطور هذا القطاع، من حيث المساهمة التي يقدمها في التنمية الإقتصادية، وتناول الباحث في الفصل الرابع والأخير الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه الصناعات **الدراسة الرابعة:** "إنشاء وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الدول النامية (حالة الجزائر)"، من تقديم الباحثة قويقح نادية، قسم العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، 2001/2000.

شملت هذه الدراسة قسمين منفصلين، حيث تناولت الباحثة في القسم الأول المفاهيم النظرية للموضوع وخصائص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها، والمشاكل التي تعيقها في البلدان النامية، انتقلت إلى مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا السياسات التي تبنتها بعض الدول النامية .

أما القسم الثاني من هذه الدراسة فخصصته الباحثة إلى دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر، حيث تطرقت فيه إلى الإطار التشريعي والتنظيمي لهذا القطاع، وكذا المعطيات الإحصائية حوله، ثم انتقلت إلى إبراز دور هذا القطاع في التنمية الوطنية، ومختلف المشاكل التي تواجهه.

هيكل البحث:

بناء على طرح الإشكالية، وأهداف الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول مبني على مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته، حيث سنتعرف في البداية على ماهية التسيير الإستراتيجي، وذلك بتناول مختلف التطورات التاريخية للفكر الإستراتيجي، وكذا مفهومه وأهميته، وباعتبار أن تطبيق التسيير الإستراتيجي يتطلب توفر مجموعة من الشروط، سنتطرق إلى شروط تطبيقه، والمتمثلة في البعد الإقتصادي، السياسي، البعد البيروقراطي (التنظيمي) والمعلوماتي، وبما أن صياغة إستراتيجية المؤسسة تتطلب التسيير وفق خطوات محددة تكون في مجملها المسار الإستراتيجي العام، إنطاقا من صياغة رسالة وأهداف المؤسسة .

وباعتبار أننا بصدد دراسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنقوم في الفصل الثاني بالتطرق إلى السلوك الإستراتيجي لهذه المؤسسات بدءا بتناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الاقتصاد، وذلك بالتطرق إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها في الاقتصاد، والخصوصيات التي تتميز بها في ظل محيط الشيء الثابت فيه هو التغيير، ثم نتناول أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني، وبما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش في محيط شديد التغيرات فلا بد لها من تبني نمط تسييري يضمن لها مسايرة هذه التغيرات، لذلك سنتطرق إلى مظاهر التسيير الإستراتيجي في هذه المؤسسات وهو محور بحثنا، حيث سنتناول فيه التخطيط الإستراتيجي، والإرادة الإستراتيجية، والرؤية الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وكذا الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها، وبعدها نتناول مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة واقتصاد المعارف، ثم المحددات التنافسية لهذه المؤسسات .

والجزائر كغيرها من الدول النامية، اهتمت مؤخرا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتجسد ذلك من خلال القيام بإنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات، الأمر الذي جعلها تعتبر البلد العربي الوحيد الذي خصص وزارة لهذه المؤسسات، وذلك بتناول الإطار التشريعي لهذه المؤسسات، ومشكلات وعوائق نموها في الجزائر، وكذا آليات ترقيتها، ثم نتناول بعض الملاحظات التقويمية حول البعد الإستراتيجي في هذه السياسات والآليات.

أما الفصل الثالث والأخير، فيمثل الدراسة الميدانية حول التسيير الإستراتيجي في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية مستغانم، وندناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة، وكذا مجال وعينة الدراسة، ثم ننتقل إلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وأخيرا سنقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة.

وختامنا هذا البحث بخاتمة، تضمنت ثلاثة أجزاء، الأول يتناول الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، أما الثاني فيتضمن الاقتراحات التي يمكن إبدائها بناء على الاستنتاجات، وأخيرا طرح مجموعة من الإشكاليات خاصة بالموضوع كآفاق مستقبلية لهذا البحث.

صعوبات البحث:

ونحن نقوم بإنجاز هذا البحث، واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، وكذا بغية تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- رغم الضجة الوطنية والعربية حول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن المادة العلمية لهذا الموضوع تبقى تفتقر لكثير من الدراسات والبحوث من قبل الباحثين الاقتصاديين، بمعنى نقص المراجع.

- نقص المعطيات الإحصائية وتضاربها في كثير الأحيان، وإن كان بعضها مقبلا من جهة واحدة، هذا مع تسجيل نقص كبير في البيانات التي تحتاج إلى الدراسة في هذا المجال.

- صعوبة توزيع الاستمارة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضع الدراسة، نتيجة صعوبة الدخول إلى هذه المؤسسات، سواء العمومية منها أو الخاصة، إذ أنها تغلق الأبواب في وجه الباحثين.

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية.

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفة في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصوصية، وبروز العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية المدير الإداري، وتحويله تدريجيا إلى مدير أو قائد إستراتيجي من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها .

ويمثل مدخل التسيير الإستراتيجي محاولة إنشاء درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المؤسسة، وعليه فإنه يحقق الرؤية الشمولية لكل المجالات الوظيفية، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة، والمحيط الذي تعمل فيه، حيث يهتم التسيير الإستراتيجي بتحليل المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة، وتحليل نقاط القوة والضعف الناجمة عن المجالات الرئيسية للأداء، ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة ومتميزة، ولضمان إنجاز الأهداف فإنه لا بد من اعتماد مدخل التفكير الإستراتيجي من قبل المؤسسات ، وهذا ما يبرر الأسباب والظروف التي أدت إلى فشل بعض المؤسسات وتعثرها، في حين حققت المؤسسات الأخرى وجود متميزا وامتدادات تنظيمية واسعة فضلا عن القدرات والمؤهلات التي تمتلكها الإنشاء المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر.

إن ممارسة التسيير الإستراتيجي تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه في ضوء هذا التقييم. واعتماد على ذلك سوف نحاول أن نستعرض في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة عناصر، حيث سنتناول في البداية إلى ماهية التسيير الإستراتيجي، ثم ننتقل إلى شروط تطبيق هذا النمط من التسيير وبعدها نستعرض أهم المراحل التي يمر بها التسيير الإستراتيجي متجسدة في المسار العام الإستراتيجي .

1- ماهية التسيير الإستراتيجي :

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، لذا نرى أنه ينبغي التسييق بعرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، ومفهوم الإستراتيجية؛ ثم نتناول بعد ذلك مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي

1-1- التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي :

لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسييري ، وفيما يلي أهم وأبرز هذه المراحل :

1-1-1 مدرسة هارفارد (Harvard)

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث¹ حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة" والتي و التي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينيات قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين Guth و Andrews و Christensen و Learned وإيديولوجياتهم وقيمهم². سنة 1965 على وقد كتب كل من

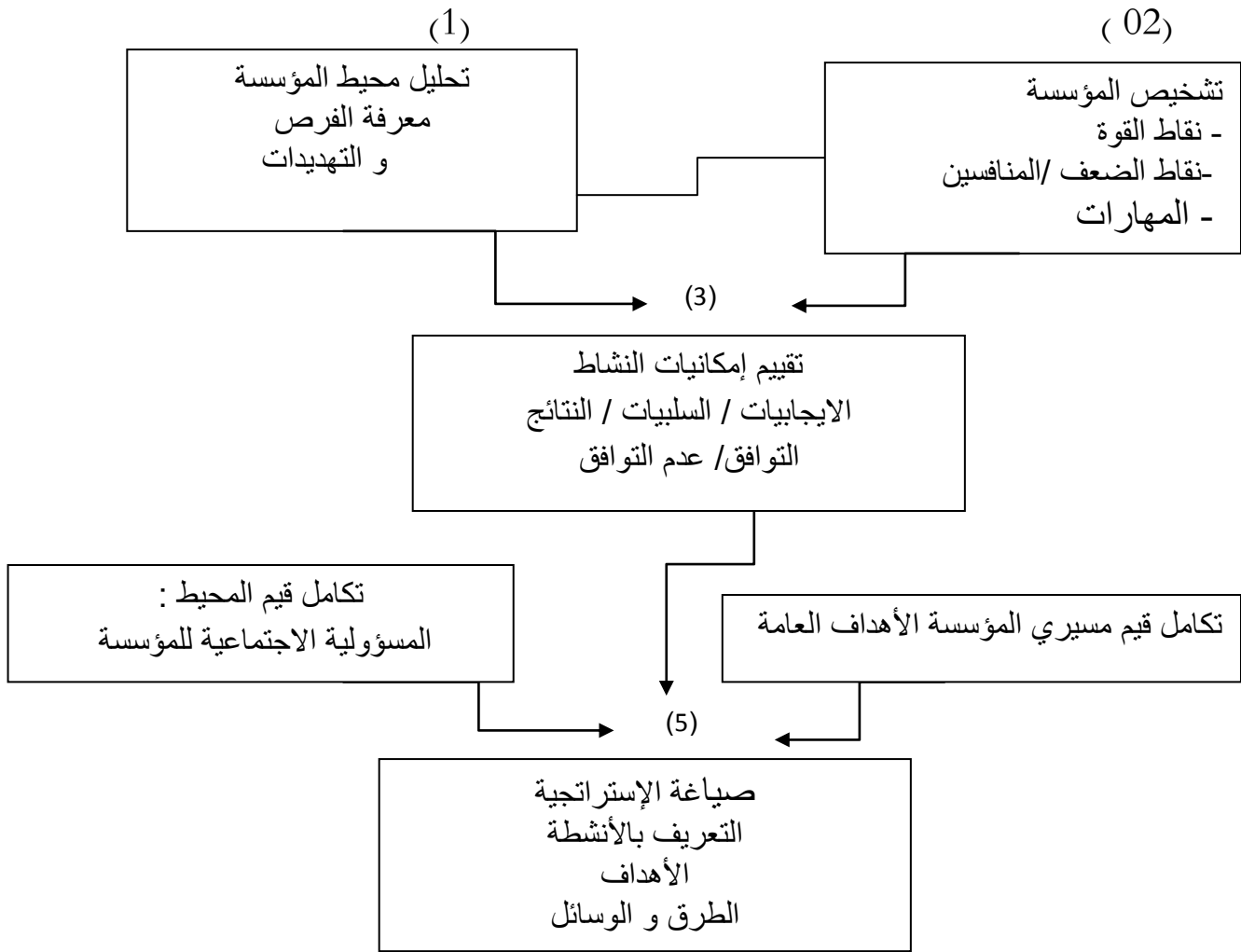
السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG)، الذي يقوم على دراسة نقاط القوة

و ضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط، ويوضح الشكل رقم (01) خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG).

¹: Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG ,stratégie d'entreprise (antianuel), economca ,paris ,1985,p12.

² : Jacques ORSONI , Jean Pierre HELFER , Management Stratégique , Vuibert , 2^{ème} édition , Paris , 1994 , p 102-103.

الشكل رقم (01) : خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)



Source : Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG , op.cit, P13

1-1-2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

ظهر التخطيط الاستراتيجي في ما بين 1965 - 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الاستراتيجي ، وكان لـ أنسوف " Ansoff " دورا كبيرا في ذلك ، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها¹ و اقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (SWOT) الذي يقوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط ، و تحديد

¹ : مداح عرابي الحاج ، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 19 .

نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق تنافسية¹.

وفي المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية ، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع McKinsey، ADL، BCG،

اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل منظة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت بـ "منحني الخبرة"، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينات والثمانينات .

وتسمح المصفوفات للمؤسسة بـ أخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/ سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح وتأخذ المصفوفات بعدين حسب توقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعد مصفوفة الـ BCG هما: معدل النمو/الحصة السوقية، أما بعد مصفوفة الـ ADL فيتمثلان في: الوضعية التنافسية/نضج المهنة، بينما مصفوفة الـ McKinsey فهما: القوة التنافسية/جاذبية السوق .

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغيير المنتجات ، وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة ولا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون ما يصطلح عليه بالتسيير الإستراتيجي

1-1-3- مرحلة التسيير الإستراتيجي:

يعد تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الإستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له ، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي لا تطبق الإستراتيجية، للمؤسسات الأمريكية والأوربية حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوربية². وفي نهاية السبعينات فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي حيث قام كل من ANSOFF ,DECLERCK,HAYES سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها وكذا الظواهر المرتبطة

¹ : F . DURRIEUX et autre , **de la Planification Stratégique à la Complexité** , l'expansion management , review , Septembre 2000 , P 83 .

² : Jean – Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jacques ORSONI , **Management (stratégie et organisation)** , Vuibert , 3^e édition , Paris , 2000 , P 25 .

بالتنظيم الداخلي للمؤسسة واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل -التسيير الحاصل والمخطط على مدى 5 سنوات - وضرورة التنافس ما بين عملية صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها¹.

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة ، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها و أسواقها ، و تبني هيكل المستشارين و التنفيذيين (Structure Staff and Line) ، وفي إطار التقسيمات (منتجات / سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات و احترام السوق الخاصة بها ، ونجد أن التسيير الاستراتيجي يتميز بالمرونة ، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير و غير المؤكد².

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي ، و الاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة ، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينات من سقوط جدار برلين ، و حرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها ، وتغيرت بذلك خريطة العالم ، وظهر ما يعرف بالاقتصاد الجيوسياسي " (économique - géopolitique) » ، و تطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي ، البيو تكنولوجيا ، الاتصال ، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية و التركيز على تحليل المهارات الأساسية ، و بذلك تطوير الرؤية الإستراتيجية³.

2-1 - تعريف الإستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Stratèges) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية، و لذلك عرفها قاموس "وأكسفورد Oxford على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة⁴

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون أنها تكون مسئولة عن مجموع الحرب ككل و غير قابلة للتجزئة، و هدفها النصر، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو

¹ : Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG , **op. cit** , P 14.

² : Michel MARCHESNAY , **Management Stratégique** , Eyrolles Universite, Paris , 1995 , P 40-42.

³ : Jean – Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jacques ORSONI , **op. cit** , P 25-26.

⁴ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي عشر) مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999 ، ص 17-18.

وبميدان المعركة في عملية اشتباك معينة¹، غير أن استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميدان الاقتصاد والأعمال .

إنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية، نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة ، ولتطوير استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة :

- الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما ، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف² .
- الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وبذلك الأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة³ .
- الإستراتيجية هي مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير ، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة⁴
- الإستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لادخار المؤسسة في المحيط ، وهي عملية شاملة⁵

الإستراتيجية حسب شاندر (Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل ، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف⁶ .

ولقد أشار مانتزبارغ (MINTZBERG) بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق ، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد وما يعنيه ذلك من تغيرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي بل

لا بد من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة، لتظم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية .

¹ : ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2001 ، ص12.

² : عبد السلام أبو قحف سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 157.

³ : أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

⁴ : Gerry JOHNSON, havent SCHOLEs , Stratégique , publi –union , paris ,2000,P27

⁵ : Philippe LORIMO, Jeun, Claude tarondeau, de la stratégie aux processus stratégique , revue francais de gasion, n°117,1998,P11.

⁶ : Michel Weill, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, paris 2001, P106

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبنية وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها وصب التطوير المستمر لمواقفها التنافسي، ولموطن قوتها من خلال إحداث الملائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولاً إلى أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها.

1-3- تعريف التسيير الإستراتيجي:

يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المتعددة في دراسته وتحليله، وكذلك شموليته، وفيما يلي بعض التعارف المقدمة:

- التسيير الإستراتيجي هو رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الإستراتيجية، ومتابعتها وتقييمها.¹
- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها²
- التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث و التطوير، جذب الزبائن، التنظيم...)³.

التسيير الإستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة للإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.⁴

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

1-4- أهمية التسيير الإستراتيجي :

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا والنافع، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع المحيط خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة وتقليل عوامل الضعف

¹ : جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 ، ص21.
² : حسين حريم إدارة المنظمات (منظور كلي) دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص86.
³ : Alain Charles MARTINET, stratégie, édition verbert, paris, 1983, P23.
⁴ : إسماعيل محمد السيد الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص27.

- الداخلية ، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي ، وتدعيم مركزها التنافسي .
- ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة ، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة ؛ والتغير التكنولوجي ، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات ، ويمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي :
- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص .
 - يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة ، وآفاق تطورها .
 - يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة ، ومساعدة للمديرين ، وباقي الموارد البشرية على التغيير.¹
 - يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة ، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة .
 - يمكن تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة ، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة .
 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل ، التكامل ، التعاون والجدية²

1-5- التمييز بين التسيير العلمي والتسيير الإستراتيجي :

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاث أنواع:

1-5-1- القرارات الإستراتيجية:

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العلي للمؤسسة ، وتكون بدلالة المحيط ، وهي غير قابلة للتراجع ، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق ، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد

1-5-2- القرارات الإدارية:

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

1-5-3- القرارات العملية:

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة ، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات ، وتهدف إلى استغلال الموارد لتعظيم المر دودية ، تحديد الأسعار ، الموازنات . ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التمييز بين نوعين من

¹ : نعمة عباس لخفاجي الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات) ، الدار الثقافية ، الطبعة الأولى ن عمان ، 2004 ، ص 38 .

² : فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص30

التسيير، التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي:

- التسيير العملي: يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

- التسيير الإستراتيجي: يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام.¹

جدول رقم (1): التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي

التسيير الإستراتيجي	التسيير العملي
- غامض	- روتيني
- معقد	- خاص بكل وظيفة
- يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل)	- تطبيق قصير المدى
- تطبيق طويل المدى	

Source : Gerry Johnson, haven schools, op-cit,p33

ويمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الإستراتيجي (إنشاء الطاقة) والتسيير العملي (تشغيل الطاقة) من خلال الشكل الموالي:



¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

والمناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي مؤسسة، حيث أن:

المنطقة 1 : تخص المؤسسة التي تسيير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الإستراتيجي ، حيث طاقة الإنتاج مستعملة كلياً، المر دودية حسنة ، التسيير التسويقي فعال ، ولكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الاستثمارات منها : نسبة الإبداع ضعيفة دخول السلعة في مرحلة الانحطاط ، عدم تكوين الثروات البشرية ، وتستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاقوية ، مثل إحرار براءات الاختراع .

المنطقة 2: والتي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثماراتها المستمرة، حيث تتميز بقدرة تطور عالية، بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير .

المنطقة 3: تواجه المؤسسة في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة عن التسرع في تخصيص الاستثمارات ، وهذا ما يجعلها في وضعية مالية غير مواتية حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب وعدم القدرة على الاستمرار الدائم وهي مهددة بالعجز المالي قصير المدى وبذلك وجب عليها تحسين استغلال قدراتها الإنتاجية وتسييرها العادي .

المنطقة 04: المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار، نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني، وضعف قدراتها التطورية، بسبب عدم امتلاكها للموارد المالية¹

2- شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي:

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

2-1- البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل الحيط التنافسي ، وذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف² ، ويتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على الإجابة عن مجموع الأسئلة المتعددة والتي من أهمها ، ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟ من هي ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ ماذا ستفعل³ ؟
ولذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها ، أهدافها ، ومحفظة أنشطتها ، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلاً ، ثم تعمل على تحليل الحيط الذي تنشط فيه ، وتقييم مختلف مواردها ، وبعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون ، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكنة تطبيقها ، ثم تقييم هذه

(1) : Alain Charles MARTINET , **Stratégie** , op . cit , P 24 .

² : Alain Charles MARTINET , **Management stratégique (organisation et politique)** , edisience ? paris . 1994 , P 34 .

³ : الداوي الشيخ ، **نحو تسيير الإستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، جوان 1999، ص 73

الإستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ، ووضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية .

2-2- البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية ، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة¹، إنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف

بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.²

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها:³

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة ؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟

- ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات ؟

- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله ؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة ، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانيات الأطراف المعارضة ، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة) ؟ تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات ، وتقييم نظامهم السياسي مع التوقع بردود أفعالهم ، وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات ؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية وإختيار الحلفاء، ومفاوضة الإئتلافات، بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله ؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين .

3-2 - البعد البيروقراطي (التنظيمي):

¹ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص134.

² : شوقي ناجي جواد ، إدارة الإستراتيج دار الحامد ، طبعة الأولى ، عمان ، 2000، ص23.

³ : Raymond -Alain THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience , 2^{eme} édition, Paris, 1993, P 21-24

تمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية.¹

ويرى "مارتيني" أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، أو فعالية التنظيم ككل، وهذا وفق محيط شديد التغير

ولتفعيل هذا البعد، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أهمها: ماهو نوع التنظيم الذي تبناه المؤسسة؟ ماهي طريقة اتخاذ القرارات؟ ماهو نمط النشاط الإداري؟ وماهي إجراءات الرقابة؟²

تبنى المؤسسة تنظيما معيننا خاصا بها، ولذلك فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية، وتحديد حجم الوحدات العملية، واختيار وسائل التنسيق، ونوع التقسيم العمل، كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تبناه.

أما فيما يخص معرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وشرح وتفسير محتوى المخططات، وتحديد آفاق اتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار.

ولتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وإعداد نظام للتقييم والمكفآت، واختيار درجة الاستقلالية، وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد .

بينما فيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة، واختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة، واختيار اتجاه الرقابة .

2-4- البعد المعلوماتي :

تعيش المؤسسة غي محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة .

وتعبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها¹ والمصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها .

¹:شارلز وجاريت جونز ، ترجمة : رفاعي ، محمد السيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، دار المريخ ، الجزء الأول ، الرياض،2001،ص573،574.

² : Alain Charles MARTINET , **Management stratégique (organisation et politique)** ,op.cit,P25 ,26.

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات والرقابة داخل المؤسسة.²

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي، ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، لضمان إستمراريتها³، وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية(SIS)، والذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة، ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص، وتشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات وجعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة واكتساب مزايا تنافسية دائمة.⁴

وتلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وحيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة، ومدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية وفي تقييم النتائج المترتبة عن ذلك، وبذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة الموالية:

- ما هو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة ؟
- ما هي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها المؤسسة ؟
- ما هي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق ؟
- ما هي الموارد المتاحة أمامها، والموارد المطلوب الحصول عليها ؟
- كيف سيتم استخدام الموارد ؟⁵

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظام معلومات إستراتيجي، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني، هذا الأخير الذي يتكون من مختلف المصادر المعلومات الحكومية وغير الحكومية والعالم الخارجي ومراكز معالجة المعلومات والجامعات ومراكز البحث والمؤسسات ...، وتتجلى

¹ : منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارة (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص13.

² : سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 1999، ص14.

³ : غنية لالوش ، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001/2002، ص114.

⁴ : صليحة كاريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 1999/2000، ص88.

⁵ : احمد حسين علي حسين تحليل وتصميم النظم ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2002/2003، ص26، 27.

أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر

المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة.¹

وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها وأهدافها، وينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة .

3- المسار الاستراتيجي العام:

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجبة الأخذ بعين الاعتبار من جهة، وبين مختلف المراحل التي تمر بها من جهة أخرى، ولذلك سنركز على أهم المراحل التي يمر بها المسار الاستراتيجي العام في المؤسسة .

3-1- رسالة وأهداف المؤسسة:

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الاستراتيجي، وعقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية .

3-1-1- رسالة المؤسسة:

مصطلح الرسالة لبيان واضح وشامل (peter Druker استعمل "بيتر دراكر" لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، "ما هو عملنا؟"،² فالرسالة إذ توضح أسباب وجود المؤسسة وما الذي يجب أن تفعله، وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية والموضوعية، والانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3-1-2- الرؤية الإستراتيجية:

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهها طويلا المدى .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والالسوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها، كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة.

¹ : حسين رحيم نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية وترشيد القرار ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي ، الأوراسي ، 31 ماي /02-01 جوان ، 2003 ، ص04 .

² : Jacques ORSONI, Jean-pierre HELFER, op.cit , P109.

فالرؤية الإستراتيجية إذ تشمل رسالة المؤسسة إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك، لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها.¹

3-1-3- أهداف المؤسسة:

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف أنصوف "Ansoff" الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد²، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة تحقيقه³ في الأجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيقه. بينما تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة، والممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها، خلال مدة متفق عليها .

وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة، هرمية ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة، ومتناسقة عموديا وأفقيا.⁴

وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)، فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة، وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء، أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق، وإما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي، كمية ومحدودة، وهي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة ومتوسطة الأجل، مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي .

ويرى "دراكر" بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجيستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الإجراء، المسؤولية الاجتماعية.⁵

3-2- التشخيص الاستراتيجي:

يعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي، المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير

¹ جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (المؤسسات العامة وغير الربحية)، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص 255.

² : عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 119

³ : عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، نص 29.

⁴ : Jacques CASTELNAU, Loïc DANIEL, bruno METTLING, le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective), édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2002, P96.

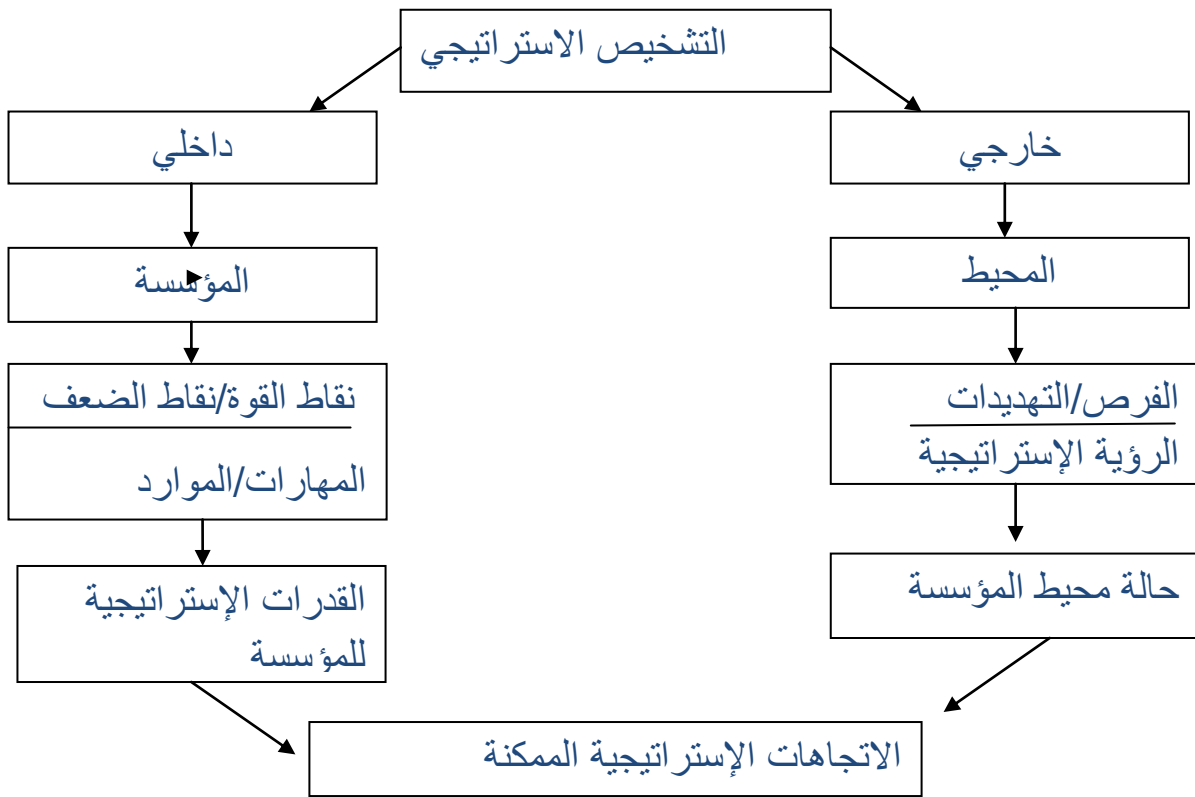
⁵ : : Raymond –Alain THIETART, op.cit, P 52,53.

الإستراتيجي، وذلك لتخصّصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، ومن فرص متاحة، وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

ويركز التشخيص الإستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي (التشخيص الرؤية الإستراتيجية

ص الخارجي) الخاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط،¹ والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط. كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أبعاد التشخيص الاستراتيجي.



3-2-1- التشخيص الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة):

3-2-1- تعريف محيط المؤسسة:

¹ : Jean – Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jacques ORSONI ,op.cit, P54

يعرف المحيط بأنه مجموعة القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أنتعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة، مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الاستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير¹. ويعرف المحيط كذلك بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم إلى خمس مركبات: سياسية اقتصادية، اجتماعية، علمية، تكنولوجية².

ومن زاوية إستراتيجية، فإن المحيط هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إنشاء الفرص والتهديدات للمؤسسة³.

3-2-1-2-3- مفهوم التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من أجل تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقة التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى⁴.

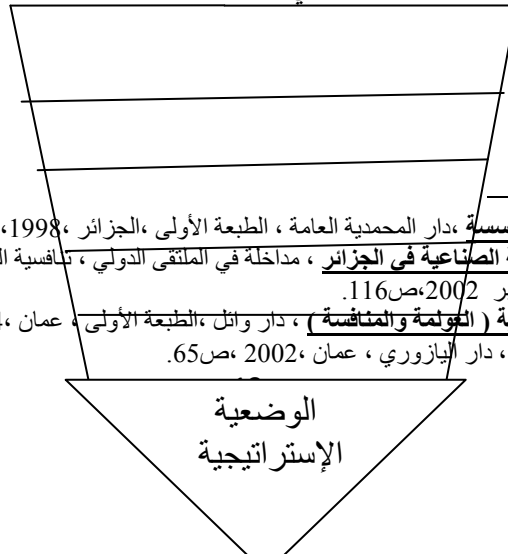
3-2-1-2-3- مراحل التشخيص الاستراتيجي:

تمر عملية التشخيص الاستراتيجي بعدة مراحل، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

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

ومن خلال تتبع المراحل السابقة، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (04)

الشكل رقم (04): مراحل التشخيص الاستراتيجي



¹: ناصر دادي عدون ن اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص85.
²: محمد بوهزة، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي، تلافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص116.
³: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص119.
⁴: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، عمان، 2002، ص65.

تحديد طبيعة
تحديد آثار المحيط
تحليل قوى المنافسة
تحديد الموقع التنافسي
تحديد الفرص والمخاطر

Source: Gerry JOHNSON; Hevan SCHOLLES; op.cit; p116

أ- تحديد وفهم طبيعة المحيط:

تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للتسيير الاستراتيجي في مدى قدرة الإدارة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد، ولذلك فإن بداية التشخيص الإستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير، أو أنه بسيط أم معقد. فوفق شروط التغير يجب على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا وليس فقط فهم الماضي ، ومن أجل ذلك عليه استعمال طريقة منظمة، وبمأن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد فهو يسهل عليه للغاية فهم المحيط خاصة وأنه مساوي التغير، والتكنولوجيات متقدمة جدا.¹

ب- تحديد آثار المحيط:

التغيرات المحيطة بالمؤسسات كثيرة ومتعددة، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مكونات المحيط الذي تنشط فيه، وتمثل هذه المكونات في العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والقانونية والسياسية، والاجتماعية والثقافية، والتنافسية. وهكذا فتحليل المحيط إذا يمكن في إدراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير والتأثر، ولتقديم أمثلة على هذه المتغيرات ندرج الجدول رقم (02)

الجدول رقم (02): عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة .

¹:Gerry Johnson,hevan SCHOLLES , op.cit, P118.

<p>1- ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟</p> <p>2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟</p>	
اقتصادية	سياسية /قانونية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الدورة الاقتصادية. ➤ معدل الفائدة. ➤ السياسة النقدية. ➤ التضخم. ➤ البطالة. ➤ الدخل المتاح. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ قوانين الاحتكار. ➤ قوانين حماية المحيط. ➤ السياسة المالية. ➤ تنظيم التجارة الخارجية. ➤ قانون العمل. ➤ الاستقرار الحكومي.
تكنولوجية	اجتماعي/ثقافي
<ul style="list-style-type: none"> ➤ الإنفاق العام للبحث والتطوير. ➤ الاستثمارات لعامة والخاصة. ➤ الاكتشافات والتطورات الجديدة. ➤ سرعة التحولات التكنولوجية. ➤ معدل لتقدم. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الديموغرافيا(علم لسكان). ➤ توزيع الدخل. ➤ قدرة التنقل اجتماعيا. ➤ التغير في أسلوب الحياة. ➤ الوفيات. ➤ مستوى التربية.

Source: Gerry JOHNSON; Hevan SCHOLLES; op.cit; p122.

ج- تحليل قوى المنافسة(المحيط التنافسي):

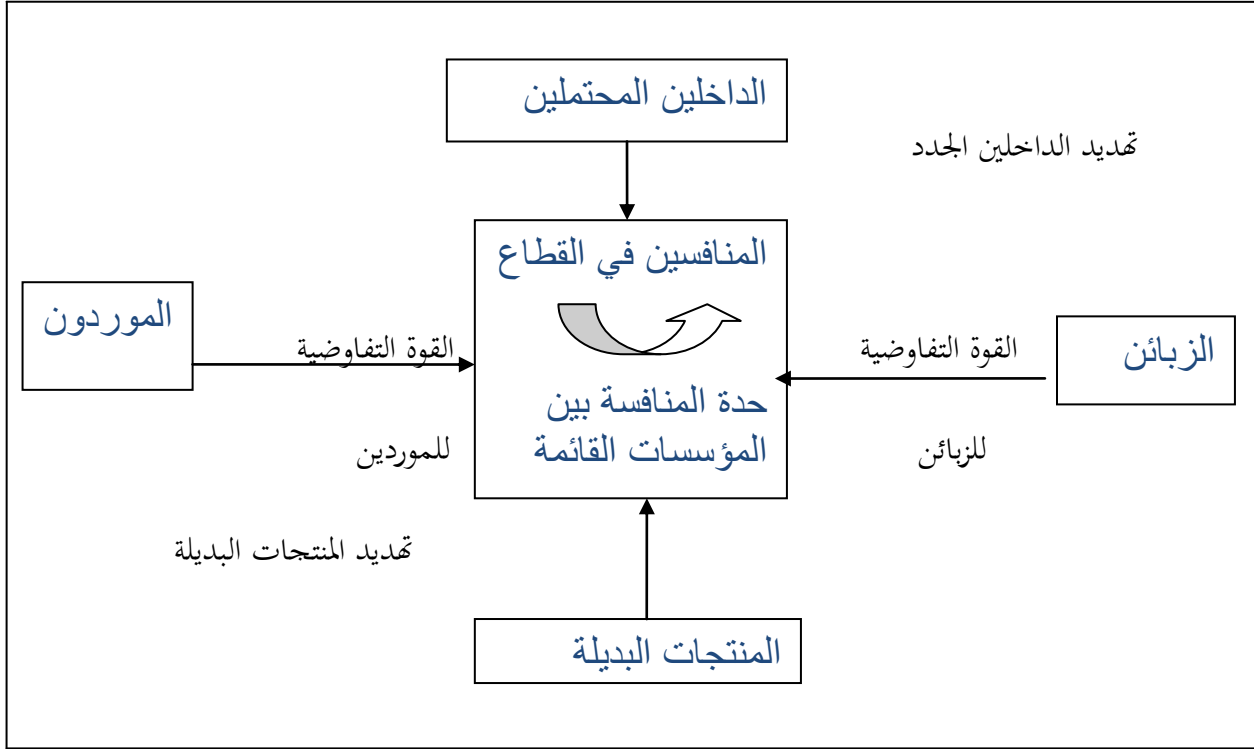
إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال هم احتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها،¹ ويطلق على تلك القوى التنافسية ، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة،² ويخص بذلك قوى المنافسة في خمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين،

¹ طارق السويدان ، قيادة السوق ، دار ابن حزم ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2001، ص16.

² أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجد لاوي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1999، ص19.

والمنافسة بين المنافسين المتواجدين، وتتضح هذه القوى وفق الشكل رقم (06)، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، ويمكن بذلك الحصول على معدل عائد الاستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال . ويمكن بذلك الحصول¹

الشكل رقم (05): نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر)



Source : Michael porter, **L'Avantage concurrentiel**, dunod, paris, 1999,p16

أولاً: حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة (الكثافة التنافسية):

مثل الكثافة التنافسية مركز نموذج بورتر، لأنها تشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى، وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية:²

- ضعف نمو السوق، وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة.
- ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم لوفاء للعلامة التجارية.
- الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة.

¹ : Michael PORTER , **L'Avantage concurrentiel**, dunod , paris ,Pais , 1999 , P.15.

² : Gérard GARIBALDI , **L'analyse stratégique** , édition d'organisation, 3^{eme} édition , paris, 2001, P .143 ,144.

- تعدد المنافسين، وتنوع مصادرهم، أدى إلى ظهور ثقافات متنوعة كثيرة، الأمر الذي أحل باستقرار الأنشطة .
- عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي

ثانيا : القوة التفاوضية للزبائن

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي ، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار ، والبحث عن أفضل المنتجات ، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات التنافسية على عدة عوامل منها : درجة تركيزهم ، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن ، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمؤسسة تهديد التكامل العمودي الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية¹

ثالثا : القوة التفاوضية للموردين :

تكون للموردين قوة تفاوضية إذا توفرت الشروط الموالية² :

- إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة ومتفاهمة ، فالمؤسسة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل
- عدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة ، وبذلك تقل خيارات المؤسسة
- تعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات ، وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة
- في حالة إذ ما كان منتج المورد هام وضروري للمؤسسة
- تبني الموردون إستراتيجية التكامل الأمامي ، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة .

رابعا : تهديد الداخلين المحتملين :

تستقطب الصناعة الناجحة اهتمام العديد من المؤسسات وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة ويقترح "بروتر" جمعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسة القائمة في نفس القطاع ، لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم ، وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوظة بالمخاطر ، وذلك من خلال وضع حواجز الدخول والتي من بينها³

- الاستفادة من وفرات الحجم ،
- وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج .
- رفع سقف المتطلبات لرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- امتلاك قنوات التوزيع.

وهناك شكل آخر لحماية القطاع من الداخلين المحتملين ، وهي فرص حواجز الخروج والتي من بينها صعوبة إعادة بيع الأصول ، لأن نمط الإنتاج النوعي ، وكذلك قلة استعمال رأس المال التقني ولقد أشار "بروتر" إلى وجود علاقة مباشرة

¹ : Raymond-Alain thietart . op.cit,P82,83.

² : طارق السويدان، مرجع سابق ، ص 23.

³ : أحمد القطامين الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002، ص23،24.

بين عائد القطاع وأهمية حواجز الدخول والخروج ، وقام بالتمييز بين قيمة حواجز الدخول للقطاع ، والفرص التي تسمح بارتفاع المداخل أحيانا ، وانخفاضها أحيانا أخرى ، وبنفس الطريقة فإن أهمية حواجز الخروج تسمح بالتفكير في استقرار المداخل الكبيرة ¹.

خامسا : تهديد المنتجات البديلة (منتجات الإحلال)

تمثل المنتجات البديلة في منتجات المنافسين ، الذين يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين ، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها ، ما زال قائما ، ويجب أن تطرح المؤسسة الأسئلة التالية حول الإحلال :²

- هل هدد البديل المنتجات القائمة بالزوال ؟

- ما هي تكلفة التحويل التي يستحملها المشتري عندما يختار البديل ؟ وهذا يتعلق بمدى ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة ، فكلما كان الولاء كبير ، كانت هناك صعوبة في الإحلال

- هل البديل صدر من مؤسسة لها إمكانيات مالية ، لتضمن بها أكثر انتشارا ؟ أو هل صدر من قطاع نشط ، يتميز بالأرباح المرتفعة ؟

ما مدى قدرة المؤسسة على مواجهة البديل ؟ وهل بإمكانها منعه ؟ إما بتحسين جودة وسعر منتجاتها ، أو تحسين خدمات ما بعد البيع .

وتجدر الإشارة على أنه قد أضيف لنموذج القوى الخمس للمنافسة (نموذج بورتر) قوة سادسة³ وهي القوة النسبية لجماعات أصحاب المصالح ، والتي تعكس دور كل من السلطات العمومية النقابات ، المجتمعات المحلية ، وغيرها من المجموعات المؤثرة على المحيط التنافسي للمؤسسة .

د- تحديد الموقع التنافسي :

على اعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة ، فإن المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق ، بينما المؤسسات العمومية تنافس من أجل الحصول على الموارد ، وبالتالي

على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي ، والموقع الإستراتيجي لمؤسساتهم ، حيث أن تحديد آثار المحيط والتحليل التنافسي المقدمة سابقا ، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع ⁴. فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا ، والعيوب بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج ، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير وتقدير ثقل الاختلافات ، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة ، وبالتالي التقدير الشامل ⁵.

¹ : Gérard GARIBALDI, op.cit. .P147 ,148

² : Gerry JOHNSON , haven SCHOLLES,op.cit ,P137

³ : نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 / 2002 ، ص 156.

⁴ :Gerry JOHNSON ,Haven SCHOLLES , op. cit , P154.

⁵ : stratégor , politique générale de l'entreprise , dunod ,3^{eme} édition , Parise 1997, P 52

هـ - تحديد الفرص والتهديدات:

يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة ، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية ، بينما التهديدات في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة ، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط ، وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك . ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها ، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة ، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ¹ .

3-2-2-2- التشخيص الداخلي :

3-2-2-1- مفهوم التشخيص الداخلي :

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة ، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها ، ونظام المعلومات فيها فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ، ومقارنتها مع المنافسين ، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي (Profile ideal) وفق الشروط التنافسية للمحيط ² .

3-2-2-2- تشخيص وظائف المؤسسة :

حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة : التسويق ، الإنتاج ، البحث والتطوير ، المالية ، والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة ، إلى جانب

تشخيص وظائف المؤسسة ، يجب أن لا نهمّل الأنشطة العريضة التي تؤثر على أداء المؤسسة والمتمثلة في عمليات التنظيم ، الرقابة ، المعلومات ... ³ .

أ- تشخيص الوظيفة التسويقية:

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق ، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها ، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات ، وتحليل السوق الذي تعمل فيه ، ومعرفة لزيائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم ، وسياسة التوزيع بها ، وكذا قوة البيع الخاصة بها ⁴ .

ب- تشخيص وظيفة الإنتاج :

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج ، وجب تحديد العوامل الإنتاجية ، ومن خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع ، والتقنيات المستعملة ، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزن ، والمعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة ، وعناصر القوة والضعف الموجودة في برنامج الصيانة ، والأمن والسلامة الصناعية .

¹ : نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة) ،الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 97 ، 98 .

² : Raymond – Alain THIETART, op. Cit, P 86.

³ Jean – Pierre HELFER , Michel KALIK, jacques Orsini ,op cit ,P 76

⁴ : Kamel HAMDI , diagnostic et redressement d'entreprise, es,salem ,cher aga ,Alger, 2002,P64

ج- تشخيص وظيفة البحث والتطوير :

يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير ، من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة ، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة بنجاح .¹

د- تشخيص الوظيفة المالية:

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

هـ- تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ، ومزايا وعيوب برامج التعليم ، التدريب ، وإعادة التدريب ، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين ، والمدراء في المؤسسة ، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين ، و بالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة ، و فعالية أنظمة الأجور و التحفيز و درجة ولاء العاملين للمؤسسة و شعورهم بالانتماء إليها و حماسهم من أجل تحقيق أهدافها .

3-2-2-3- تشخيص الكفاءات

تعبر الكفاءات عن عملية اتخاذ المبادرة و المسؤولية على الحالات المهنية ، وتكمن من أجل غاية معينة بتحقيق الاداء ، وهي بذلك عبارة عن مظهر اجتماعي و استخدام و ذكاء فردي وجماعي للحالات المنتجة² ، ولقد عرفت هيئة أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية أنها عملية ترتيب و تنسيق المعارف (savoirs) والمعارف العملية (savoir-faire) ، و التصرفات و الممارسات في سياق دقيق ، وهي ثابتة أثناء تنفيذ الحالة المهنية ، وعلى المؤسسة أن تقوم بالتحرك حيال ذلك³ و تعرف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة ، و التي تم ملاحظتها و الاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية ، وبتعبير آخر هي مجموعة المعارف و المعارف العملية التي تتوفر عليها المؤسسة ، و التي تعمل على تقييمها و تطويرها ، و تتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية ، و ذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة ، وفحص برامج التدريب و جعلها وصاية المؤسسة⁴ .

و يشير كل من هامل (Hamel) و "براهاالد" (Prahalad) إلى الكفاءات الأساسية ، و التي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم ، حيث تسمح المؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات و المعارف العملية من أجل تكييف الأنشطة و بسرعة مع السوق⁵ ، و تتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي :

¹ : أحمد القطامين الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق ، ص70.

² : Bernard GALAMBAUD, **SI GRH(était de la gestion)** lisons ,Ruel-mal mal maison ,paris,2002,P174.

³ : Alain MEIGNANT, **ressource humaines (déployés la stratégie)** lisons ,Ruel-mal mal maison ,paris, 2000, P110

⁴ Alain MEIGNANT, **op.cit.** , P169

⁵ Alain MEIGNANT, **op.cit.** , P169

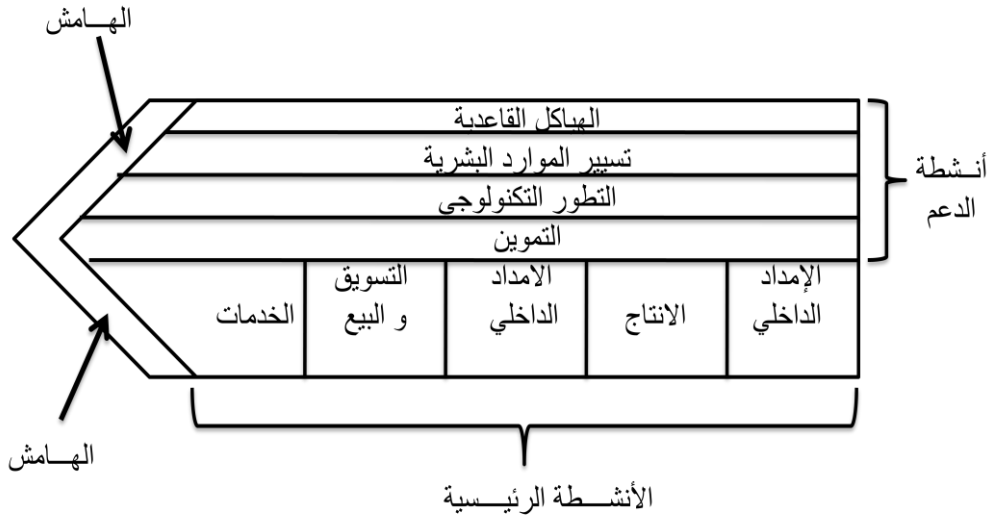
- كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن ، وهي ميزة مهمة للمؤسسة
- هي متماثلة في السوق ، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين
- هي مرنة ، أي أنها بارعة في تقديم المنتجات الجديدة
- و للقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها ، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات الموالية :
- ملاحظة الأفراد في العمل ، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف و المعارف التطبيقية الموجودة لدى أفراد. وذلك قصد حصول المؤسسة على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها ،
- تجميع و ترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة و المتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة،
- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية ، لتكوين كفاءات أساسية ،
- تطوير كفاءات أساسية جيدة انطلاقا من الكفاءات القائمة¹

3-2-2-4- التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:

في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة ، و الكشف عن مصادر ميزتها التنافسية ، يقترح " بورتر " نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل ، تحدد تشخيص و تقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية و تمييزها في عيون الزبائن ووفقا لهذا التصور فانه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية ، و يعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة و التي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة : أنشطة رئيسية ، و أنشطة للدعم .

الشكل رقم (06) : سلسلة القيمة

¹ : عبد الملوك مزهود ، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة : أداة لضمان نجاعة الأداء الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الاداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العلمي ، الأوراسي ، 31ماي /01-02 جوان ، 2003 ، ص 15



Source : Michael PORTER. Op. Cit. P33.

و تتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج التسويق و الخدمات ، و هي تشمل الإمداد ، الإنتاج ، التسويق ، و التوزيع ... ،
 فيما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية ، و هي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج ، التكنولوجيا ، المواد
 البشرية ، و تشمل كذلك الشراء ، البحث و التطوير ، مراقبة و تسيير المواد البشرية .

❖ الأنشطة الرئيسية : هي التي تنشأ القيمة بالمؤسسة و نظم :

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستسلام ، التخزين و تخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج ، نقل البضائع ، مراقبة المخزونات ، المناولة ، برمجة النقل ...
- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل وسائل الإنتاج على منتج نهائي، مثل اشتغال الآلات ، التعبئة و التغليف ، الفحص .
- الإمداد الخارجي : الأنشطة المتعلقة بالتجميع ، التخزين و التوزيع المادي للمنتجات الى الزبائن ، مثل نقل المنتجات النهائية .
- الخدمات : هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات ، او الرفع من قيمة المنتج ، كالتركيب ، الصيانة ، التكوين ، قطع الغيار ...

❖ أنشطة الدعم: وهي الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية و تساهم في تحسين كفاءتها و فعاليتها و نظم .

- التموين : هي مجموعة الأنشطة التي تبدأ في ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة .
- التطوير التكنولوجي : تتمثل في أنشطة تحسين المنتج ، أو عمليات الإنتاج ، و كذا أساليب التسيير .
- تسيير الموارد البشرية: من توظيف، ترقية، تكوين....

- الهياكل القاعدية: كالمديرية العامة، المديرية المالية...

3-3- أدوات التشخيص الاستراتيجي :

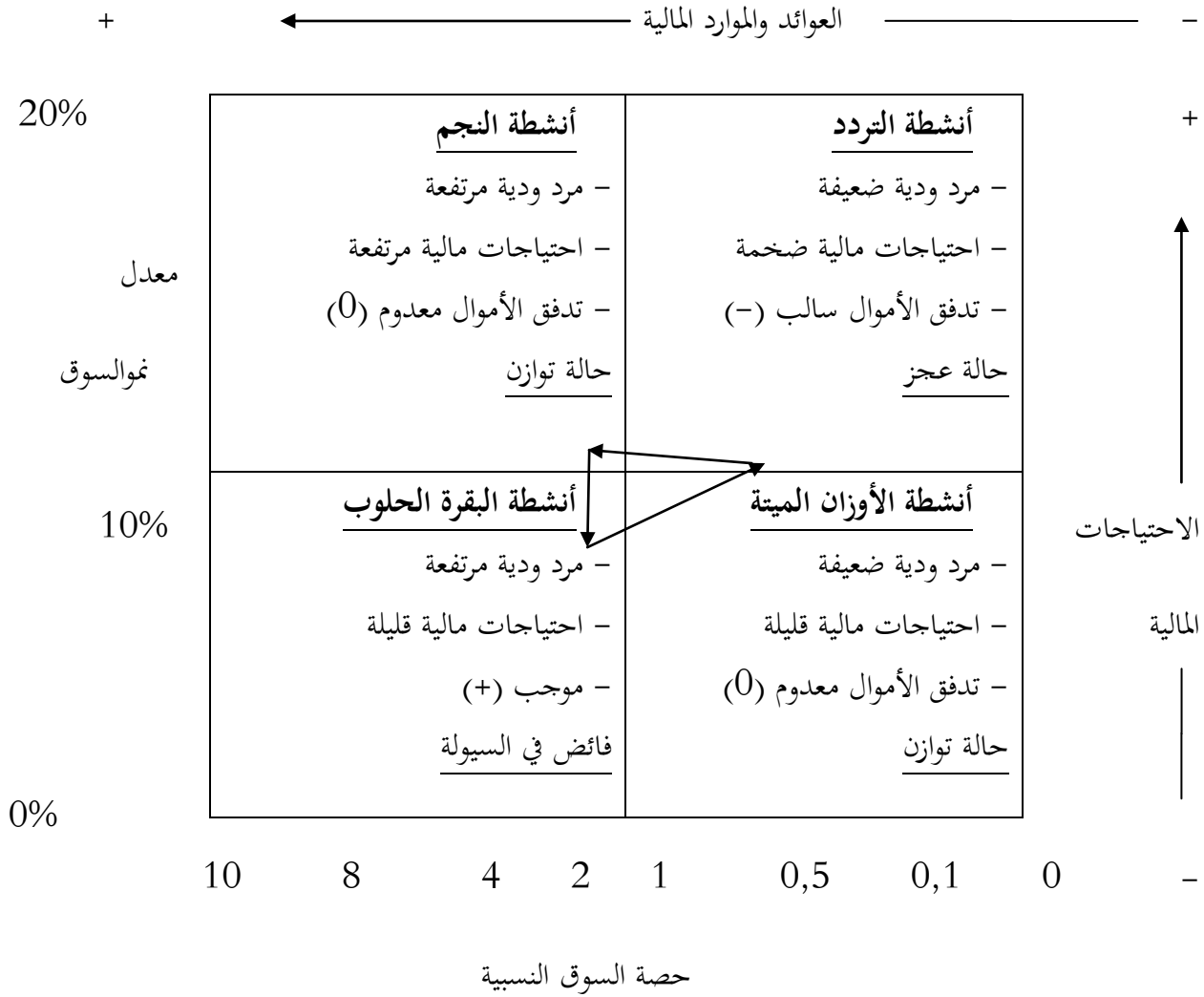
هناك العديد من الأدوات و النماذج التي يمكن استخذ أمها في مجال التشخيص الاستراتيجي و نظرا لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض ابرز هذه النماذج ، و التي تساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لها ، و في هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم .أدوات تحليل محفظة للأنشطة ودراسة توازن المؤسسة من حيث المر دودية المالية والثنائية (سوق / منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات McKinsey , ADL ,BCG أو لا يشير إليها وفيما يلي عرض موجز لها :

3-3-1- نموذج مجموعة بستن الاستشارية : (BCG)

تبين مصفوفة (BCG)¹ نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها ، وظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط أقل تعقيدا ، وأسواقا أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية) وتوزع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربع خانات ، من خلال اعتبار بعدين إستراتيجيين هما معدل نمو السوق ، والحصة السوقية .

¹ : BCG : boston consulting group

الشكل رقم (07) : مصفوفة الـ (BCG)



المصدر: تم إعداد هذا الجدول بالاعتماد على المراجع التالية

1)-Stratégor ,op.cit,P106

2)ahmedHAMADOUICHE ,**Méthodes et outils d'analyseq**
stratégique ,chihab,alger,1997,P57

3)- عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 154 .

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

- **أنشطة النجم** : و تظهر في هذه الخانة الأنشطة الموجودة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة ، و التي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة ، و معدل نمو مرتفع ، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي ، و هي بذلك تكسب المؤسسة وضعية تنافسية مستقبلية ، و هنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية ، و زيادة طاقة الإنتاج ، و إلغاء الحصة السوقية ، و مراقبة وصادر التموين للمنافسين

- **أنشطة البقرة الحلوب** : في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالمية ، مع معدل نمو السوق منخفض ، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج ، ولكن عموما هناك الكثير من الموارد الغير مستهلكة ، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي ، وتدعم مجهودات المؤسسة في أصناف الأنشطة ، و بذلك تسعى المؤسسة في المحافظة على حصص السوق و على الهوامش ، و مراقبة قدرات المنافسة السائدة في القطاع .

- **أنشطة الأوزان الميته**: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، و هي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، و التي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال¹ .

و تتميز مصفوفة الـ (BCG) بالتكامل المتمم للأشكال الإستراتيجية (النمو ، الاستثمار ، إلغاء الاستثمار) و المالية (التمويل من الأعلى و الأسفل) ، و خصائص النظر و التركيب التي تسمح بتقديم العديد من الأنشطة لمحفظة المؤسسة المميزة في آن واحد ، و كذلك الخصائص البيداغوجية البسيطة و التي تعطي للمسير قاعدة تحليل واضحة لاختياراتها الرئيسية² .

إلا أن الذي يعاب عليها ، هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح و السوق ليست بالضرورة قوة إضافية إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائما هي الأفضل ، و كذلك اهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الاستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) و تحمل بقية المنافسين الآخرين³ .

3-3-2- نموذج مصفوفة الـ (ADL)⁴:

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما : درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع) ، و الوضعية التنافسية ، و تختلف مصفوفة (ADL) كليا عن مصفوفة (BCG) ، و ذلك في اختيار المعايير المتعلقة بتقدير الوضعية التنافسية ، و جاذبية القطاع ، هذه الأخيرة التي تقدر ها انطلاقا من اكتمال نمو القطاع و ذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (انطلاق ، نمو ، نضج ، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه

¹ : ahmed HAMADOUCHE , **Méthodes et outils d'analyseq stratégique** , chihab, alger, 1997, P56.57

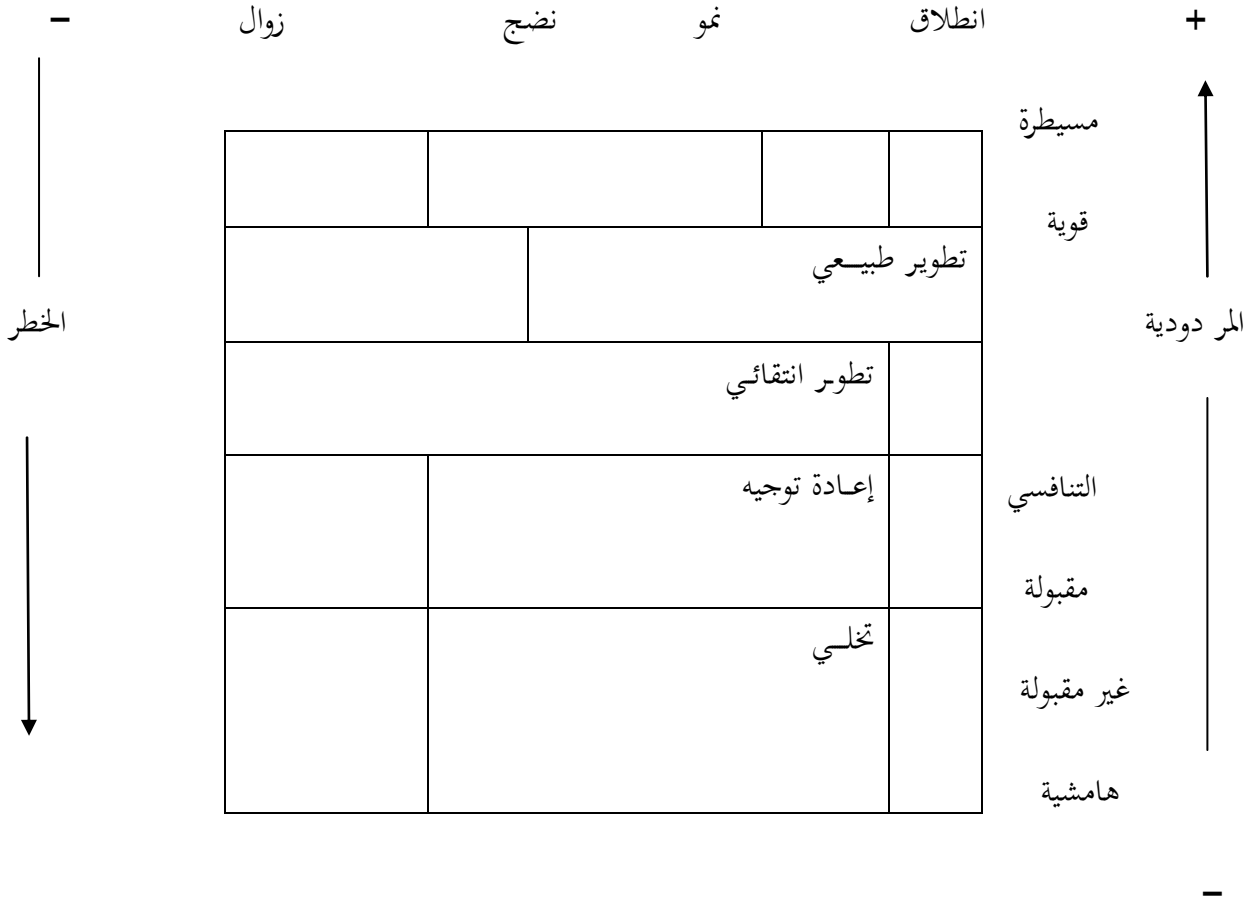
² : Jean – Pierre HELFER , Michel KALIK, jacques Orsini , **op cit** , P 148

³: بوماس و هيلين دافيد هانج ترجمة محمود عبدا لمحمد مرسي زهير نعيم الصباغ الإدارة الإستراتيجية معهد الغدرة العامة ، السعودية 199، ص 248.

⁴ : ADL : Arthur.D.Litle

المصنوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية و تقييم نقاط القوة و الضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة ، و التي تتعلق بالإنتاج ، التسويق ، التمويل ، و التوزيع ذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05 ، و المصنفة إلى الفئات التالية : مسيطرة ، قوية ، مقبولة ، غير مقبولة ، هامشية .

الشكل رقم (08) : مصنوفة الـ (ADL)



Sours : jacques ORSONI, jean, pierre, **op.cit**, P130.

3-3-3- مصفوفة ماكينزي " McKinsey) : (General Electric

وضعت هذه المصنوفة من قبل شركة جنرال الكتريك العالمية بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات وتتضمن هذه المصنوفة بعدين إستراتيجيين هما جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية ، ويتم تطبيق هذه المصنوفة باتباع الخطوات الموالية :¹

- تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية
- ترجيح معايير الجاذبية ، وقوة التنافسية ، بحيث يكون المجموع لكل بعد = 01 ،

¹ : jean- pierre HELFER, Michel KALIKA, jacques ORSONI, **op.cit**, P150.

-تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي ، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05 ،

- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ، ثم مجموع نقاط كل بعد

- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة

- تقييم الاقتراحات الإستراتيجية

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة ماكينزي : المر دودية ومعدل نمو السوق وكثافة رأس المال ،

وإمكانية التمييز ، حجم السوق ، نوع المنافسة ، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع ، درجة التركيز ، مستوى

حواجز الدخول والخروج ، الأسعار الآجال النوعية المعرفة التكيف مع حاجات الزبائن البحث والتطوير ، الإبداع¹ ..

جدول رقم (03) : مصفوفة ماكينزي

جاذبية الصناعة					
		متوسطة		قوية	
ضعيفة		متوسطة		قوية	
مرد ودية مرتفعة		البقاء وإتباع وضعية النمو		البقاء على وضعية السيطرة بالتكاليف	
الانسحاب الانتقائي (التجزئة)		مرد ودية متوسطة		متوسطة	
التنازل الاستثمار		الانسحاب التدرجي والانتقائي		التنازل والتخلي ضعيفة	

Source : stratégare ,op .cit, P 111

وتتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات أساسية هي :²

- إستراتيجية النمو ، وذلك في المناطق أو الأنشطة التي لها وضعية تنافسية مهمة ،

- إستراتيجية استقرار المر دودية في المناطق التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة الأهمية .

- إستراتيجية التنازل الجزئي أو الكلي عن الاستثمار ، وذلك في المناطق الضعيفة .

وتعتبر مصفوفة ماكينزي هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر ، وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة ولا تقود

إلى نتائج بسيطة .

¹ : Gérard GARBALDI ,op.cit, P 296.

² : Stratégore, op.cit, P 112.

ولقد تعرضت مصفوف (Mchinesy ,ADL ,BCG) لانتقادات كبيرة ، حيث صرح ويلامسون (WILIAMSON) رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعات الأمريكية قائلاً : لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليبانية ، وذلك الآن¹

- الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية ، ولن تستمر بالضرورة
- أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق ، منتج) بدلا من مهاراتها وكفاءاتها .
- كون تحليلها يقتصر على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خانتها .

وعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها النماذج المصفوفة السابقة وخاصة في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعارف والكفاءات ، إلا أنها مفيدة جدا في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات ، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولا وذلك في مختلف مجالات التسيير .

3-4- الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة :

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجل الإستراتيجية واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أما م المؤسسة ، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الخيارات المتعاقبة ، ولقد حاولنا في هذا الإطار إعطاء الإطار العام لتصنيف الخيارات الإستراتيجية الكبرى وفق ما يلي :

3-4-1- الإستراتيجيات الأساسية :

وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتتحده وفق ما يلي :²

- الميزة التنافسية : والتي تتحقق بإضافة قيمة إلى المستهلك ، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات ، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة
- القدرة التنافسية : والتي تعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للوفاء بحاجات المستهلكين

وحسب " بورتر " فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات أساسية ، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية ، والمتمثلة في السيطرة بالتكاليف ، التميز ، وإستراتيجية التمركز.³

3-4-1-1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية ، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن ، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع ، ومن أجل تنافسية مبيعاتها ، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف⁴ ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال رفع الإنتاج والعب على أثر التجربة تبسيط أسلوب الإنتاج ، البحث عن أفضلويات الزيادة ، وربط السعر بالتكلفة مباشرة .

¹ :عبد الملوك مزهودة ، الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى النظرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 04 ، جامعة بسكرة ، ماي 2003 ص 117.

² : عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 51-52.

³ : Michael PORTER op.cit. , P.23.

⁴ : ibid. P 24.25

3-4-1-2- إستراتيجية التميز :

وفق هذه الإستراتيجية ، تعمل المؤسسة على تميز منتجاتها بخصائص إضافية ، مقارنة مع منتجات منافسيها ، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات المؤسسة سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها...) أو المعنوية (كشهرة العلامة) مقارنة بمنتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر ويشمل التميز في المؤسسة كل من التميز بالمنتجات، والتميز بالخدمات وكذلك التميز بالعلامة، بهدف تعظيم الربح.¹

ويسمح التميز للمؤسسة باقتطاع سعر إضافي ، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب ، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن ، ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه ، والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التميز .²

3-4-1-3- إستراتيجية التركيز :

تعني إستراتيجية التركيز تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلك تخدم فجوة سوقية محددة (niche) فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية ، وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات . المنافسة³ ، الإستراتيجيات تناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة ، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المؤسسات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية⁴ . وفقا لهذه الإستراتيجية ، فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة (niche) وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف ، أو عن طريق التمييز⁵

3-4-2- الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة :

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة (المنتجات ، الاستثمارات) التي يتعامل فيها المشروع ولهذه المحفظة عدة خيارات منها :

3-4-2-1- إستراتيجية التخصص :

ترتبط هذه الإستراتيجية عادة بالمؤسسات حديثة النشأة ، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها حول عدد محدود جدا من الأنشطة المرحة ، ومع درجة عالية من المعرفة العلمية⁶ ففي هذه الحالة تبحث عن تنمية وتطوير ميزاتها التنافسية في إطار نشاط واحد ، وذلك بإتباع إستراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة ، خاصة بالنسبة

¹: Isabelle CALEM et autre .op.cit , P 132.133

² : Michael PORTER op,cit, P153

³: محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 2001.176 .
⁴: فيروز شين ، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر 2004/2003 ، ص 23 .

⁵ : Gérard GARIBALDI ، op .CIT , P 71 ;

⁶ : شريط عابد ، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات ، مذكرة ماجستير فرع التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1995/199 ص 68 .

للأنشطة التي تكون في حالة النمو، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتسهيل التسيير، ووضوح الأهداف، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق، وغالبا ما يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات.

3-4-2-3 - إستراتيجية التنوع :

مثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التنوع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، الأسواق التكنولوجية، مصادر التوريد، منافذ التوزيع، وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التنوع المرتبط، والتنوع غير المرتبط.

3-4-2-4 - إستراتيجية التكامل :

وهي عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي¹. تأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التكامل الأمامي (الإمدادات الأمامية) و التكامل الخلفي (الإمدادات الخلفية).

3-4-3 - الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة :

3-4-3-1 - إستراتيجيات النمو:

تناسب إستراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، وتحقق هذه الإستراتيجيات العديد من المزايا والتي من بينها² زيادة الأرباح، والحصة السوقية، واستغلال اقتصاديات الحجم، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء.

وتضم إستراتيجيات النمو العديد من الإستراتيجيات الفرعية والتي نذكر منها: إستراتيجية النمو الداخلي، إستراتيجية النمو الخارجي (و التي تكون إما بالاندماج، أو بالاستحواذ)، وكذلك إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة.

3-4-3-2 - إستراتيجيات الاستقرار:

تناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية.

¹: جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 108.
²: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار

ومن هذه الإستراتيجيات نجد : إستراتيجية عدم التغيير ، إستراتيجية الربح في الأجل القصير ، و إستراتيجية التعاون و التحالف ، هذه الأخيرة يقصد بها إحلال التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر و التهديدات ¹ ، و التي تكون محصورة في ميادين محددة ، فمن خلال دراسة قام بها " تيتار " (Thiétart) فإن 40% من مجموع اتفاقات التعاون تتم في مجال البحث و التطوير ، و 25% في مجال الإنتاج ، و 10% في مجال التسويق ².

3-4-3- إستراتيجيات الانكماش :

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات، و بالرغم من قلة شعبيتها ، إلا أنها هامة ضمن ظروفها ، وتتخذ عدة أشكال من بينها : إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات ، وإستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة

الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 118 .

¹ : فريد راغب النجار ، التحالفات الإستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون) ، إيتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1999 ، ص 14 .

² : Raymond – Alian THIETART , op. cit , p 174 .

خلاصة الفصل :

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات ، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل و الابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة و فعاليات المؤسسات ، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة ، و التسيير الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات و التفاعلات و التوجهات ، بحيث يضبط و يفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال .

وفي ظل المنافسة و المحيط الحركي ، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي ، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها ، و أصبح النجاح يتطلب قدرات و كفاءات فكرية و إستراتيجية قادرة على دراسة و تحليل و قراءة المستقبل ، و تقليل حالات عدم التأكد و القدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي ، كل هذا من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي تنافسي دائم ، أساسه عملية الابتكار و التجديد ، و تحقيق الاختيار الاستراتيجي التنافسي الأمثل .

تمهيد :

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

لا تقل عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية عنها في المؤسسات الكبيرة ، و لقد انتشرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق ، و بدأت تحقق نجاحا ملموسا من خلال إدارتها بعقلية إستراتيجية في تطور هذه المؤسسات ، و ذلك ما بينه النجاح الذي لاقته المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تطبق التسيير الاستراتيجي ، حتى و لو كان بشكل غير رسمي .

و نظرا لوجود بعض الاختلافات في طبيعة المؤسسات الكبيرة الحجم و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإنه لا يمكننا إهمال بعض الخصائص التي تتصف بها هذه الأخيرة في ممارستها للإطار التحليلي للتسيير الاستراتيجي . و لذلك سنتناول في هذا الفصل ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها في التنمية الاقتصادية ، ثم نتكلم عن طبيعة تسيير هذه المؤسسات ، و مظاهر التسيير الاستراتيجي فيها في ظل العولمة و اقتصاد المعارف .

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن إمكانية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يبقى صعبا، و هذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر بين مختلف المهتمين بهذا القطاع من باحثين و منظمات دولية، إلى جانب اختلاف النقاط الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جهة، و بين المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، و في كل الدول المصنعة و الدول النامية، و في نفس البلد أيضا عند اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي، فهنا تظهر صعوبة تحديد تعريف شامل و متفق عليه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما سنبينه من خلال مطالب هذا الفصل.

1-1- نشأة و تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوافع ظهورها :

1-1-1- نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

لقد ظهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ابتداء من الخمسينات من هذا القرن، وبالضبط بعد الحرب، II، من طرف الباحثين الاقتصاديين ، و بالخصوص المهتمين بمشاكل التنمية و النمو ، و كذلك المسيرين و

* - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : نقصد بها في هذا البحث كل من المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة .

مقرري السياسات التنموية سواء في البلدان المتطورة أو النامية و كذا الهيئات العالمية الدولية التي نشأت بعد الحرب، ع، II، وخاصة صندوق النقد الدولي (FMI)، و ما زاد من أهميتها هو أن الاقتصاد الرأسمالي يكاد أن يكون مكونا من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هذا ما نلاحظه من خلال الجدول التالي:¹

الجدول (3): توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب الحجم في عدة بلدان

الحجم	الحجم		
	مؤسسات مصغرة 9-1	مؤسسات متوسطة 499-10	مؤسسات كبيرة صغيرة <500
الو - م - أ	عدد المؤسسات	55.3 %	43.5 %
	اليد العاملة	3.7 %	64.7 %
اليابان	عدد المؤسسات	56.7 %	42.4 %
	اليد العاملة	13.6 %	58.6 %
المجموعة الاقتصادية الأوروبية	عدد المؤسسات	72.5 %	26.7 %
	اليد العاملة	11.2 %	42.9 %

المصدر : (Maspero, paris, 1979) Battel thème planification et croi

هذا الجدول إلى حد بعيد مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاد هذه البلدان الصناعية، و ميزة مرتبطة بالاقتصاد الرأسمالي من عهد بعيد، و هي تمثل حوالي 99% من مجموع المؤسسات و تشغل حوالي 50% من الإجراء، و بما أن هذه البلدان المسيطرة على الاقتصاد العالمي فإن هذا يدل بلا شك على النجاح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدور الفعال الذي تلعبه في اقتصاديات هذه البلدان، و هذا ما أدى بالبلدان النامية إلى محاولة الاستفادة من تجربة هذا النوع من المؤسسات و من بينها الجزائر، و عليه أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع يفرض نفسه على البلدان النامية التي تطمح إلى تطوير و تنمية اقتصادها، و لذلك انتهت كل دولة في وضع تعريف تقريبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا حسب المعايير المستعملة في كل دولة.²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص: 73
² 1 خليفي كهينة، غرس الله زهية، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، دفعة 2002، ص: 8.

1-1-2- تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تعيين الحدود الفاصلة بينها و بين غيرها من المؤسسات ضرورة لا تستغني عنها، و نظرا لصعوبة تحديد تعريف موحد لها أدى إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها، كما توجد تعاريف أخرى متفق عليها من طرف بعض المؤسسات الدولية كتعريف الإتحاد الأوروبي.

و من أهم الصعوبات التي نواجهها عند تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد:

أ- **تفاوت درجة النمو:** إن العالم مقسم إلى: بلدان صناعية متقدمة و بلدان نامية، و هذا التقسيم يظهر لنا الاختلاف في نوع التكنولوجيا المستعملة، فالمؤسسات الصغيرة في اليابان مثلا تعتبر متوسطة أو كبيرة في الجزائر.

ب- **اختلاف نوع النشاط الاقتصادي:** يختلف التنظيم الداخلي و الهيكلة المالية للمؤسسات، و ذلك تبعا للنشاط الاقتصادي المتبع، فالمؤسسات التابعة للقطاع الصناعي التي تعمل في ميدان التحويل و إنتاج السلع تحتاج إلى استثمارات كبيرة و تستخدم عددا كبيرا من العمال نظرا لتعدد الوظائف، بينما الميدان الخدمات كالنقل و التأمين تحتاج إلى عناصر متداولة و عدد قليل من العمال، بينما النشاط الزراعي يحتاج إلى إمكانية مالية متوسطة و عدد كبير من العمال، إذن أمام تنوع النشاط الاقتصادي يصعب علينا الوصول إلى تعريف موحد لها.

ج- **تعدد معايير التعريف:** هناك معيارين لتحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

- **المعايير الكمية:** التي تعني بالحجم و عدد العمال و حجم الاستثمارات.

- **المعايير النوعية:** و تحدد لنا الملكية، المسؤولية، السوق و طبيعة¹

و من بين هذه التعاريف نذكر:

1- **التعريف خاص باليابان:** تعتمد في تحديدها لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استنادا إلى القانون الأساسي لعام 1963 على مبدأ المعيار المزدوج (أي معيار رأس المال و عدد العمال) حيث لا يزيد عدد عمالها عن 300 عامل و رقم أعمالها أقل من 50 مليونين.

2- **تعريف خاص بالولايات المتحدة الأمريكية:** حسب القانون 1953 فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك المؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة بحيث تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه، و قد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات و عدد

¹ : محمد زرواطي ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية ، المركز الجامعي المدية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ، دفعة 2006 ، ص 2-3 .

العاملين.

- المؤسسات الخدمائية و التجارة بالتجزئة: من 1 ← 5 \$ مليون كرقم أعمال.

- المؤسسات التجارية بالجملة: من 5 ← 15 مليون \$ كرقم أعمال.

- المؤسسات الصناعية: عدد العمال 250 عامل على الأقل.

3- تعريف خاص بجنوب شرق آسيا: في إحدى الدراسات الحديثة للمؤسسات الصغيرة

و المتوسطة قام بها اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا، استخدم كل من Bruche et Heimenz التصنيف الآتي المعترف به بصورة عامة في هذه البلدان، و الذي يأخذ مؤشر العمالة كمعيار أساسي

- من 1 ← 9 عامل: مؤسسات عائلية و حرفية. - من 50 ← 99 عامل: مؤسسات متوسطة. - من 10 ← 49 عامل: مؤسسات صغيرة. - أكثر من 100 عامل: مؤسسات كبيرة.

4 - تعريف خاص بمصر: تعتبر مؤسسات الصغيرة و متوسطة إذا وظفت ما يقل عن 50 عامل.

5 - تعريف خاص بفرنسا: فرنسا هي الأخرى تعتمد على مبدأ المعيار المزدوج مثل اليابان فتعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها كل مؤسسة يتراوح عدد عمالها ما بين 0 إلى 500 عامل و رأسمالها المستثمر يقل عن 5 ملايين فرنك فرنسي.⁽¹⁾

- الجدول (4): توزيع اليد العاملة في المؤسسات حسب حجم في فرنسا

الحجم	1 - 9	10 - 499	<500
	مؤسسات مصغرة	مؤسسات صغيرة و متوسطة	مؤسسات كبيرة
عدد المؤسسات	93 %	6.9 %	0.1 %
اليد العاملة	21 %	48 %	31 %

المصدر Battel thème planification et croissance accélère (Maspero, paris, 1979)

6 - تعريف الإتحاد الأوروبي UE: توصل الإتحاد الأوروبي إلى إعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يعتمد على معايير هي: عدد العمال، رقم الأعمال، الاستقلالية، فالمؤسسة المصغرة هي التي تشغل أقل من 10 عمال، و المؤسسة الصغيرة هي التي توافق معايير الاستقلالية و تشغل أقل من 50 عامل و تنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي توافق معايير الاستقلالية و تشغل أقل من 250 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.¹

الجدول (5): معيار الإتحاد الأوروبي

الفئة	عدد العمال	عدد المؤسسات	%	الأجراء	%
المؤسسة المصغرة	0 - 9	148.725	9%	221.975	35%
المؤسسة الصغيرة	10 - 49	91.000	5.7 %	176.731	27.8%
المؤسسة المتوسطة	50 - 250	1.682	1.3 %	237.669	37.2 %

المصدر: لجنة آفاق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، جوان 2002، ص: 19.

7- تعريف خاص بمنظمة العمل الدولية: تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي لا يزيد رأسمالها عن 100 ألف دولار، و تشغل أقل من 50 عامل.

8- تعريف خاص بالبنك الدولي لإنشاء و التعمير: يعرفها على أنها تلك المؤسسات التي يعمل بها أقل من 50 عامل، و رأسمالها أقل من 500 ألف دولار بعد استبعاد الأراضي و المباني.²

9- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: الجزائر كغيرها من البلدان تسجل غياب تعريف رسمي لقطاع PME/PMI عدا بعض المحاولات التي تقدمت بها بعض الجهات المهتمة بهذا القطاع و التي تعذر عليها القيام بدراستها في حالة عدم تقديم

¹ لجنة آفاق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من أجل سياسة تطوير في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي الجزائر، 2002، ص: 19.

² عيسى الديلمي حكيمة، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من مشكلة البطالة، المركز الجامعي بالمدية، مذكرة لسانس 2006 ص: 45

تعريف ولو افتراضي لـ PEM/PMI فحسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التعاريف المذكورة، يمكن صياغة تعريف المؤسسات الصغيرة المتوسطة على أنها مجموعة المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير و تستخدم رؤوس أموال صغيرة و توظف عددا محدودا من الأيدي العاملة و تتبع أسلوب الإنتاج الحديث أي يغلب على نشاطها الآلية و تطبق مبدأ تقسيم العمل.¹

1-1-3- دوافع ظهور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولا- الدوافع الاقتصادية: و تتمثل في:

- النهوض بالاقتصاد الوطني، و هذا بالتركيز على الصناعات الخفيفة و قطاع الخدمات و المهن الحرة، لأن فرص التوظيف فيها قد تكون أكبر بالمقارنة بغيرها، و بالنسبة إلى رأس المال فضالته النسبية تسهل عملية تمويلها عكس الصناعات الكبيرة.

- عدم التوازن في الاقتصاد الداخلي نتيجة التركيز على الصناعات الكبيرة المنتجة و توجيه إنتاجها نحو التصدير إلى الخارج.

- تحقيق الاكتفاء الذاتي نوعا ما من المنتجات و الصناعات الصغيرة بإتاحة الفرصة للكفاءات و الإمكانيات البشرية المتاحة محليا.

ثانيا- الدوافع المالية: و تتمثل في:

- إنشاء المؤسسات الصغيرة لا يثقل كاهل الخزينة العمومية لأنها لا تتطلب ميزانية ضخمة كما أن التقنيات المستخدمة فيها بسيطة فتتخفف الحاجة إلى مستوى عال من المهارات و من ثم لا تحتاج إلى تدريب راق لذلك تتمتع هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة في حركات دخول و خروج عنصر العمل و هذا ما يوفر على المؤسسة أموالا كبيرة.

- كبر ربحية هذه المؤسسات إذ أن ما تحققه من أرباح يفوق ما تتطلبه من أموال و تكاليف. فقد ثبت أن الصناعات الصغيرة في البلدان النامية بتقنياتها البسيطة كما كانت في بعض الحالات أعلى إنتاجية من الصناعات الكبيرة ذات التقنيات الحديثة المرهقة لميزانية الدولة.²

1 إسماعيل محمد محروس، اقتصاديات الصناعة و التصنيع مؤسسة شباب الجامعة مصر 1992 ص: 211.

2 الجابرية بلقاسم، دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة المتوسطة الواقع و الأفاق، مرجع سبق ذكره ص: 20
2 محمد خليل كمال الحمزاوي، اقتصاديات الإئتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر. الطبعة (2)، 2000. ص: 39.

ثالثاً- الدوافع السياسية: لا يوجد هدف سياسي محدد تريد الدولة تحقيقه، لكن يشار إلى أنها تريد الدخول في سياسة جديدة تختلف عن السابق و تحقق البقاء و الاستمرارية، و هذا لترابط السياسة بالاقتصاد.¹

رابعاً- الدوافع الاجتماعية: يعتبر هذا الدافع من أهم الدوافع لظهور المؤسسات الصغيرة، و يتلخص فيما يلي:

- تدهور الوضعية الاجتماعية نتيجة تفشى ظاهرة البطالة، و تفاقم الأزمات الاجتماعية نظراً لتسريح عدد كبير من العمال.

- تضخم حجم العمالة في بعض القطاعات الحديثة، و خاصة أجهزة الدولة، وغيرها من القطاعات الخدمية، و تزايد الأعمال الطفيلية في القطاعات الغير منظمة.

- النزوح المستمر لقوى العمل داخليا و خارجيا.

كل هذه الدوافع و غيرها أدت بالحكومة إلى التفكير في إيجاد صيغ و برامج وآليات لتنظيم النشاطات الاقتصادية، حتى يتسنى مراقبتها و دعمها و القضاء على النشاطات غير المشروعة، على رأسها ظاهرة التهريب و التهرب الضريبي و الجمركي، إضافة إلى إيجاد مناخ يساعد الشباب الراغب في العمل خاصة الايطارات منهم في بلورة أفكارهم

و إبراز كفاءاتهم في إنشاء و تسير و متابعة مؤسساتهم المصغرة، الصغيرة و المتوسطة.²

1-2-1- خصائص و أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1-2-1-1- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

حتى و إن اختلفت الآراء حول المعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنه ثمة اتفاق على أهميتها في اقتصاديات الدول لما تتميز به من خصائص نذكر منها:

1- شكل الملكية: مشروع فردي أو شركة أشخاص.

2- كثافة العمل: تستخدم قانون انتاجية بسيطة نسبياً، مما يتناسب مع ظاهرة وفرة العمل وندرة رأس المال في معظم البلدان النامية.

2 شهير مناصر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مساهمتها في ترقية المنتج، مرجع سابق، ص: 13

3- المرونة في الإدارة و في مواجهة الفساد الناجم عن نقص الطلب السوقي بدرجة أكبر، إضافة إلى أنها تعمل في مجتمع محلي و على علاقة مباشرة مع العاملين و العملاء.

4- سهولة التأسيس: و تستمد عنصر السيولة من احتياجاتها لرؤوس الأموال صغيرة نسبيا، حيث أنها تستند إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص.

5- وجود حوافز على العمل و الابتكار، التجديد، التضحية و الرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة و أرباح و تحمل المخاطرة.

6- تعتبر هذه المؤسسات أكثر كفاءة في استخدام رأس المال، و في تعبئة المدخرات و المهارات ذات الطابع المنظمي و موارد أخرى، كان لا يمكن الاقتراب منها لولا هذه المؤسسات.

7- قوة العلاقة بالمجتمع: من أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط به.

8- انخفاض احتياجاتها من الطاقة، و البنية الأساسية بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

9- استقلالية الملكية و الإدارية والعمل: حيث يجب أن لا تتدخل هيأت أو جهات خارجية في عملها و أن لا تعتبر فرعا للأحد المؤسسات الكبرى¹.

10- مركز التدريب الذاتي: إن طابع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجعلها مركزا ذاتيا للتدريب و التكوين لما لها و العاملين فيها و ذلك جراء مزاولتها لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، و تحملهم للمستويات التقنية والمالية، و هذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات و المعرفة.

11- المعرفة التفصيلية بالعملاء و ظروفهم: فسوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محدود نسبيا، و المعرفة الشخصية بالعملاء تجعل من الممكن التعريف على شخصياتهم و احتياجاتهم التفصيلية، و تحليل هذه الاحتياجات و دراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، ينتمي للقطاع الخاص².

1-2-2- أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

¹ محمد زرواطي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية، مرجع سابق، ص: 20.

² طيانية ملكية، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و الانعاش الاقتصادي، المركز الجامعي -المدية- مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس دفعة 2004-2005 ص: 94.

أولاً- ترقية الشغل: إن أهم ميزة (م.ص.م) (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) عن المؤسسات الكبيرة إنها قدرة على استيعاب عدد كبير من العمالة عدد أكبر من ذلك الذي تتحمله المؤسسات الكبيرة خاصة مع ميل هذه الأخيرة إلى استخدام التكنولوجيا الآلية و استغنائها عن اليد العاملة البشرية، كما انه يعد قطاعا حيويا في مجال التشغيل، وفي هذا الصدد كشفت APSI (وكالة متابعة وترقية المنتج سابقا) أنه منذ الإعلان عن إنشاء هذه الوكالة سنة 1994 إلى غاية 1999/12/31 تم تسجيل أكثر من 30 ألف تصريح بالاستثمار بمعنى 30 ألف مؤسسة، أغلبها (99%) تنتمي لقطاع (م.ص.م) يتوقع منها خلق أكثر من مليون منصب شغل (حوالي 1268722) أي في ظرف 6 سنوات (94-99) تم تسجيل 30 ألف مؤسسة بمعدل سنوي 5000 مؤسسة، يتم تشغيل أكثر من 1200000 شخص أي بمعدل سنوي يبلغ 200000 إذا ما تم تجسيد هذه المشاريع.

إن التشغيل على أساس تمكين كل قادر على العمل من منصب مستقر هو خيار إستراتيجي لتنمية البلاد، والتحليل السابق يبين إلى أي حد يستطيع قطاع (م.ص.م) الاستجابة لهذا الخيار مما يتطلب المبادرة إلى وضع البرامج و الآليات الأكثر فعالية.

ثانيا- ترقية الاستثمار: يشكل قطاع (م.ص.م) في العالم قطاعا حيويا في مجال الكشف عن الثروات و الرفع من معدلات النمو، و بالتالي إسناد التنمية الإقتصادية و الاجتماعية كهدف إستراتيجي ولا يكون هذا ممكنا دون إستراتيجية متماسكة و ناجحة لحفز الاستثمار المنتج، وفي هذا الإطار ومن أجل تحقيق الهدف المنشود لابد من تحضير 3 أجيال من المستثمرين:

الجيل الأول: و تعنى نشاطاته بغرس الاستثمار و تطوير قدراته في المجالات التالية:

- ثقافة المؤسسة،

- الابتكار و التكنولوجيا الجديدة،

- النشاطات التي تسمح بتدويل المنتجات و النشاطات.

عندما يصل الجيل الأول إلى مرحلة النضج يتم المرور إلى الجيل الثاني على النحو التالي:

الجيل الثاني: و الذي سيتخصص في النشاطات حيث يسمح سعر التكلفة بالدخول إلى أسواق الاتحاد الأوربي، الشمال الإفريقي و كذا بلدان الخليج و من ثم:

- تأهيل المؤسسة و محيطها الإقتصادي، المالي و القانوني و كذا نظام التسيير بصفة عامة بهدف توفير الشروط المناسبة لمناقشة أفضل لقطاع (م.ص.م) .

الجيل الثالث: يمر بمرحلتين:

المرحلة 1: تهدف إلى تصدير المنتجات و الخدمات إلى البلدان المعنية.

المرحلة 2: تهتم بتوسعها (أي المؤسسة) عبر القارات وفقا للسوق الاقتصادي العالمية الحالية و التطورات التكنولوجية،

ومن بين وسائل و أدوات الترقية:

- مراكز البحث و التطور الخاصة بالصناعات الصغيرة و المتوسطة.
- تنظيم شبكات للمؤسسات الشريكة من أجل تطوير التجارة الالكترونية.
- تخصيص تقنيات المعلومات و الاتصال من أجل تحكم أفضل للنظام المعلوماتي الاقتصادي.
- تشجيع تشعب التكنولوجيا الجديدة في (م.ص.م).

كما عليها تكثيف نسيج (م.ص.م) و خلق 600000 (م.ص.م) خلال (2002-2007) و انطلاق برنامج التأهيل مع الإتحاد الأوروبي أو مع ONDI أو مع هيئة دولية تسمح باكتساب خبرة في هذا المجال، و تدعيم النسيج من أجل أن نحافظ على قدرته التنافسية (2007-2012)¹

ثالثا- دعم التوازن الجمهوري:

لقد عكفت الدولة على تسطير وإنجاز عدة برامج لصالح كل القطاعات بغرض التنمية

الجمهورية و المحلية المستدبمة أو التي تقوم على:

-إعادة التوازن الإقليمي (منشآت قاعدية و تجهيزات).

- إعطاء صورة جذابة لتشجيع الاستثمار.

- المساعدة على إنشاء (م.ص.م)، حيث الصناعة الواسعة لم تعد منتجة للشغل بل (م.ص.م) كما يقوم التوازن الجمهوري على:

- تشجيع نقل مواقع المؤسسات الصناعية و إعادة توزيعها بالنسبة للمدن المكتظة بوضع تحفيزات و تشجيعات.

¹ طيايبيية ملبك، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية و الإنعاش الاقتصادي مرجع سبق ذكره، ص: 95-96-97.

- عدالة في توزيع فرص الاستثمار وفق معايير عالمية و موضوعية آخذة بعين الاعتبار معايير الجودة و التكلفة المنخفضة.

- عدالة و موضوعية في تهيئة الإقليم.

رابعاً- المتوقع في الاقتصاد الجهوي و الدولي و الانخراط في الاقتصاد الجديد:

- يحتاج الاقتصاد الجزائري إلى إتباع سياسات و طرق و أفكار ذكية للاستفادة من مسار الاندماج و الارتباط الاقتصادي و التجاري العالمي على أوسع نطاق ،فمن متطور آفاق الاقتصاد العالمي بينت المعطيات المتوفرة أن الاتحاد الأوروبي يمتلك نسيجاً إنتاجياً يحتوي على 179 مليون (م.ص.م)، تتطلب هذه النظرة و تماشياً مع عناصر المنظومة الاقتصادية الجهوية إعطاء قطاع (م.ص.م) و الحرف دوراً أكبر من خلال ترقيتها و دعمها على آفاق 2020 ،هذه الترقية تقوم على أبعاد منها:

- البعد التشريعي عن طريق توجيه قانوني لجمع نشاطات المؤسسات الصغرى الصغيرة و المتوسطة.

- البعد المعلوماتي عن طريق منظومة جديدة للبحث و التكوين في مجال الاستشارة و التسيير.

- البعد التنظيمي عن طريق الكيفيات المرافقة لتأسيس و نمو هذه المؤسسات في الجانب الإداري.

- البعد المالي عن طريق تأسيس نظام جديد للقرض المضمون و تدابير الدعم المالي.

- بعد الحماية عن طريق منظومة جديدة للإعفاء الضريبي تخدم رأسمال المؤسسات.

هذه المعالجة العملية تدفع للتفكير في مرصد للدراسات و البحث و التطوير خاص ب(م.ص.م).¹

و في الأخير توصلنا إلى اختلاف التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، رغم ذلك نجدتها تتشابه في الهدف الذي وجدت من أجله، وهو تحقيق العمل والقضاء على البطالة من أجل محيط اجتماعي واقتصادي مزدهر، كما أن لها عدة خصائص جعلت الاقتصاد الرأسمالي يتبنى هذا النوع من المؤسسات.

1-3- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

¹طايبية مليكة، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و الانعاش الاقتصادي مرجع سابق ص: 97-198

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدى إمكانية تحقيقها لجملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹

1-3-1- مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني :

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في اقتصاديات الدول، حيث تقاس أهميتها بعدة مؤشرات من بينها :حجم اليد العاملة المشغلة، نسبتها ضمن العدد الإجمالي للمؤسسات وكذا حصتها ضمن الناتج المحلي الإجمالي.

ففي الدول المتقدمة على سبيل المثال تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة % 99 من إجمالي المؤسسات الموجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان، فرنسا، بريطانيا وإيطاليا، كما أنها توفر أكثر من 69 % من مناصب الشغل في فرنسا من حجم العمالة الموظفة، وأكثر من % 73 من العمالة الموظفة في اليابان، أما من ناحية مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي نجدها تساهم بنسبة % 48 من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وب % 62 في فرنسا، و % 41 في إيطاليا، و %35 في ألمانيا²

1-3-2- ترقية الصادرات

لقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانيات كبيرة في زيادة الصادرات وتوفير العملات الصعبة وتقليل العجز في ميزان المدفوعات، أو حتى إحداث فائض في ميزان مدفوعات بعض الدول، وذلك من خلال غزو الأسواق الأجنبية، فعلى سبيل المثال تمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول شرق آسيا نسبة % 40 من مجموع الصادرات في هذه الدول، وهو ما يعادل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.(1)

1-3-3- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في توفير حاجيات المؤسسات الكبرى، وهذا من خلال عقود المناولة أو التعاقد الباطني الذي يتم بينهما، فتلعب دور المورد والموزع وتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، فعلى سبيل المثال تعاقدت مؤسسة " جنرال موتور " لإنتاج السيارات مع أكثر من 26 ألف مصنع أو مؤسسة صغيرة لإمدادها بكميات من الأجزاء أو القطع التي تحتاجها في العملية الإنتاجية، من بينها 16 ألف مؤسسة صغيرة يشتغل فيها أقل من 100 عامل.

1 صالح صالحي -أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري -مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .-العدد - 03 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة فرحات عباس -سطيف - 2004 -ص12 -

2 المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي -من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -مشروع تقرير 2002 -

1-3-4- المؤسسات الصغيرة والتنمية الصناعية والتكنولوجية¹ :

المؤسسات الصغيرة أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيراً عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات العالية، حيث توفر الكثير من المشروعات الصغيرة آلية العمل في مجموعات مترابطة ومتكاملة، وذلك مما يحقق أعلى فائدة من الإمكانيات المتاحة في كل مشروع. كما تساهم المشروعات الصغيرة في تنشيط استخدام الخامات المحلية والمنتجات الثانوية وإعادة استخدام الكثير من بواقي عمليات الإنتاج، وفاقداً التشغيل. أيضاً تساهم في تطوير استخدام التكنولوجيات المحلية ورفع مستواها عبر الاحتكاك بالأسواق الخارجية وقوانين الجودة،

وتحافظ بذلك على الهوية المحلية في تنشيط ودعم الصناعات و المشروعات ذات الطبيعة المرتبطة بالبيئة المحلية.

وتذكر إحدى الدراسات التي تمت لتحليل أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة التكنولوجية على اقتصاديات الدول، أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد حقق ما يقدر بنسبة 8% من الناتج القومي الأمريكي خلال الفترة ما بين عامي 1955 و 1998 ، وشارك بحوالي 38 % في معدل النمو المسجل في هذه الفترة، وقد ساعدت في خلق أكثر من خمسة ملايين فرصة عمل ، وخلال عام واحد فقط هو عام 1999 تم استثمار مبلغ يزيد على 11مليار دولار أمريكي في إقامة شركات جديدة، 80% منها في قطاع المعلومات. وخلال الثلاثة أعوام بين 1998 و 2000 بلغ معدل خلق الشركات في الولايات المتحدة حوالي مليون شركة سنوياً، شارك في تمويل 30 ألف شركة مقامة على أبحاث تطبيقية

أو اختراعات أو إبداع تكنولوجي حوالي 250 ألف مستثمر وممول معظمهم من فئة " ملائكة الأعمال " Angels .
Business

1-3-5- المؤسسات الصغيرة وتحقيق التوازن الإقليمي والاجتماعي :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تقيم توازناً اقتصادياً واجتماعياً أكثر وضوحاً، وذلك بسبب قدرتها العالية على الانتشار الجغرافي والتوسع داخل المجتمعات في أطراف المدن والقرى، على عكس المشروعات الكبيرة التي غالباً ما تتمركز في المدن الكبيرة. ذلك أن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية والبلدان الصغيرة من شأنه أن يساعد على خلق فرص ومعارف ومهارات لأفراد المجتمع المحلي، الذي تقيم فيه ورفع مستوى المعيشة بشكل عام. فإن المشروع الصغير يتيح فرصة اقتصادية جيدة لم تكن موجودة من قبل بالنسبة لكثير من النشء والمجموعات ذات الدخل المنخفض والأقليات. كما أن وجود هذه المشروعات في المناطق النائية يساهم في تلبية طلبات المستهلكين من

¹ عاطف الشيراوي " تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي " ندوة مراكز البحوث الصناعية -المنظمة العربية للتنمية الصناع والتعدين -الرباط- مارس

ذوي الدخل المنخفض من السلع والخدمات البسيطة ومنخفضة التكلفة. وتلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً كذلك في تقليل مخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نمواً إلى المناطق الأكثر نمواً في الدولة نفسها. بل إن هذه المشروعات ربما تعتبر أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة. كذلك تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة معامل وورش عمل لتدريب وإعداد الكفاءات البشرية في جميع التخصصات. ونستطيع أن نطلق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة أنها "أداة للتنمية العادلة وتوزيع الثراء".¹

2- واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعتبر التسيير الإستراتيجي مهما جدا بالنسبة للمؤسسات مهما كان حجمها ، فهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة و محيطها ، إذ يمكنها من التعامل مع مختلف التهديدات التي قد تطرأ فجأة في المحيط و بالتالي تستطيع بذلك التفاعل مع كافة التغيرات ، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء ، و قد تبلورت معظم الأفكار الأولى للتسيير الإستراتيجي و تطورت في إطار المؤسسات العامة ، لكن إلى جانب تلك المؤسسات هناك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تواجه بدورها المحيط و التي تعمل جاهدة من أجل البقاء و الإستمرارية ، و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2-1- ماهية الإدارة الإستراتيجية .

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أمراً هاماً كما سبق و ذكرت بالنسب للمؤسسات عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة ، لأنها موضوع هذا البحث ، و سأحاول أن أتطرق إلى تعريفها و ذكر المراحل التي تمر بها و مهمتها الأساسية ، و ذلك تمهيدا للتعرف على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البحث اللاحق .

2-1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

"تعرف على أنها فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداولة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من هذا التعريف يمكننا استنتاج أن : الإدارة الإستراتيجية تهتم بتحقيق التكامل بين وظائف الإدارة و التسويق و التمويل و الإنتاج و البحوث و التطوير و أنظمة معلومات الحاسب الآلي ، ز ذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة"²

2-2- مراحل الإدارة الإستراتيجية :

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل و التي يمكن توضيحها في ما يلي :

¹ حاضنات الأعمال - مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية - دراسة معدة من طرف المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم الإيسيسكو - د. 2005.

² نادية العارف ، "التخطيط الإستراتيجي و العولمة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002-2003 ، ص 6 .

2-2-1- وضع الإستراتيجية :

تتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية :

1. وضع أهداف طويلة الأجل .
2. إعداد رسالة المنظمة .
3. تعريف الفرص و التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة .
4. تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية في المنظمة .
5. وضع الإستراتيجيات البديلة .
6. إختيار الإستراتيجيات التي سيتم تنفيذها .

و عند الإقدام على وضع الإستراتيجيات فإننا نطرح التساؤلات التالية :

- ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن الدخول فيها و الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها¹ ؟
- كيف يتم توزيع الموارد من طرف المؤسسة ؟
- كيف يمكنها التوسع من خلال قيامها بأعمال مختلفة و تنوعها ؟
- هل يفضل الدخول في السواق العالمية أم لا ؟

2-2-2- تطبيق الإستراتيجية :

تتميز هذه المرحلة بأنها من أكثر المراحل صعوبة ، إذ تضم تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط و السياسات و كيفية تنظيم العمل و تخصيص الموارد اللازمة ، و بناء هيكل تنظيمي مناسب ، و التخطيط للموارد البشرية المناسبة و تنمية القيادات اإدارية ، إضافة إلى تحديد جميع الأنشطة الخاصة بصياغة الجهود التسويقية و التمويلية و غيرها .

2-2-3- مراجعة و تقييم الإستراتيجية (المراقبة):

و هي المرحلة الثالثة و الأخيرة ، تأتي هذه الخطوة بهدف مراجعة و تقويم الإستراتيجية ذلك لأن الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل ، و بسبب وجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار.

و هناك 3 أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي :

أ - مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية .

¹ نادية العارف، نفس المرجع، ص 13.

ب- قياس الداء و ذلك بمراجعة النتائج .

ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية¹

2-3- المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية :

تعتبر المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية على التفكير في تحديد رسالة المؤسسة ، و ذلك بطرح الأسئلة التالية :

● ما هو عملنا ؟ ماذا يجب أن يكون ؟

و هذا يقودنا إلى وضع الأهداف و بناء الإستراتيجيات و الخطط و صنع القرارات في الفترة الحالي لتحقيق النتائج في المستقبل ، لذلك تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد و تخصيص الموارد المالية و البشرية لتحقيق تلك النتائج²

3- التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

سنتعرف في هذا العنوان على واقع التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و هل يتم فعلا تطبيقها أم لا ؟ والإجابة على هذا السؤال ستكون في الخاتمة ، و قبل ذلك سيتم التطرق أولا إلى التعرف على مظاهر التسيير الإستراتيجي داخ تلك المؤسسات و جملة الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها .

3-1- التصور الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تعمل كل المؤسسات في وسط بيئة داخلية و خارجية فهي بذلك تؤثر فيها و تتأثر بها ، و كما هو معروف أو أن مكونات هذه البيئة أو المحيط سريعة التغيير ، فهي إذن جد متغيرة و بالتالي يجب على المؤسسة التفاعل معها و ذلك باغتنام الفرص التي يفرزها محيطها و محاولة تجنب التهديدات و المخاطر أو التقليل من حدتها ، لذلك فإن المؤسسات تقوم ببناء تصور إستراتيجي نو اعتماد إستراتيجيات معينة من أجل المواجهة و الدفاع و بالتالي ضمان بقائها ، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل أيضا في ظروف بيئية متغيرة لذلك و جب عليها بناء تصور إستراتيجي ، و اعتماد إستراتيجيات تناسب الوضعية التي تكون فيها ، وفقا للإمكانيات المالية لها .

¹ د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين " ، مجموعة النيل القاهرة ، ط 1، 1999، ص

² د/ محمد المحمدي الماضي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، 2002، ص 6 . د

و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي صغيرة الحجم مقارنة مع المؤسسات الكبيرة ، إلا أن صغر حجمها لا يعد دائما مشكلا ، فهي تتمتع بمجموعة من الإيجابيات ، منها : القرب من السواق ، سرعة رد الفعل ، سرعة تغيير التوجه .

و إذا كان المحيط العدواني و التذبذب يمثل حطر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإن هذا المحيط يتطلب رد فعل سريع يقتضي مواكبة التغييرات¹

3-2- مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغير و المتوسطة :

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتسيير الإستراتيجي لثمين مواردها و تعظيم الفائض و تفادي مواجهة مخاطر المحيط و لها أولويات إستراتيجية تلتخص في ما يلي :

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

و يمكن تلخيص بعض جوانب أو مظاهر ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ما يلي :

1. التخطيط الإستراتيجي : يعد التخطيط الإستراتيجي عملية تهدف إلى تحديد الوضعيات المستقبلية للمؤسسة المرغوب فيها و ذلك بتحديد الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الوضعية فالتخطيط افستراتيجي يجب على السؤال التالي : كيف يتم الوصول إلى الوضعية المرغوب فيها ؟

2- و لتأكيد مدى فعاليته في نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تناول CAROLE العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و المردودية في دراسة شملت 1500 مؤسسة يقل عدد أفرادهم عن 500 عامل و قد خلصوا إلى أنه مع التفكير المسبق قد ثبتت نجاعة التخطيط الإستراتيجي و ذلك بشرط مراعاة التسويق بين العوامل الظرفية المتمثلة في ما يلي :

التذبذب التكنولوجي ، حجم المؤسسة ، الطموح الإستراتيجي ، كثافة رأس المال .

1.Helfer jp,Kalika M ET ORSONI-2000-: Management strategie et organisation ,ed,vuibert paris,3eme ed, p132 .

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات يرتبط أكثر بالجوانب النفسية و الشخصية للمسير .

و يمكن للتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات أن يرتبط بما يلي :

النظرة الإستراتيجية : و يقصد بها التصور الذهني لمستقبل المؤسسة مع مراعاة تغيرات المحيط .

النية الإستراتيجية : أي مجموعة المهام التي تفكر المؤسسة بتجسيدها مستقبلا و التي يجب أن يراعي فيها المسير البحث عن التوظيف الأمثل للوسائل الخاصة بتحقيق مشروع إستراتيجي .

1. التوفيق بين الموارد : تسعى تلك المؤسسات دائما إلى ترشيد مواردها من خلال البحث عن الإستغلال الأمثل لها وفقا لإمكاناتها المحدودة نو هو ما يعرف بمعالجة الموارد و في هذا الصدد فإن هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية ، و ذلك من خلال معالجة الموارد الإستراتيجية كامهارات و الموارد المتميزة .

3-3- الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها ، نذكر منها ما يلي :

1. **التخصص :** غالبا ما تكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بالمؤسسات حديثة التكوين ، و هي محاولة تخصص الوسائل حول نشاط واحد مريح مع درجة عالية من المعرفة العلمية .
2. **إستراتيجية الإستقرار :** تستخدم من طرف المؤسسات التي ترغب في الإستقرار لعدة أسباب نذكر منها
 - رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو التدريجي .
 - الإقتناع بمستويات الأرباح المحققة .
 - محاولة تجنب المخاطر الموجودة في المحيط .
3. **إستراتيجية التميز :** تعتبر إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في تامنتج لمواجهة القطاع المستهدف من السوق ، و تسعى بذلك المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف
4. **إستراتيجية على خفض التكلفة :** تعتمد هذه المؤسسات على تبني هذه الإستراتيجية و التي تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، و ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتريين .
5. **إستراتيجية التنوع :** يقصد بها توسع المؤسسة من خلال تقديم المنتجات و الخدمات الجديدة ، و هناك تنوع المرتبط و تنوع غير مرتبط .

6. إستراتيجية التركيز: حيث تركز المؤسسة تركيزا كاملا على مجال محدد تتخصص فيه أو على مزيج واحد من التكنولوجيا، المستهلكين و المنتج.¹

4- مكانة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري:

سيتم التركيز على:

* تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

* المكونات الرئيسية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؛

4-1- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجزائرية:

في إطار التوجه الجديد نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدفع عجلة التنمية في الجزائر بعدما أثبتت المؤسسات الكبيرة فشلها في تحقيق ذلك خاصة في الآونة الأخيرة و بالنظر إلى الإصلاحات و البرامج التأهيلية المسطرة للرفي بهذا القطاع أدى ذلك إلى زيادة معتبرة في ديموغرافيا هذا النوع من المؤسسات وفقا لما تشير إليه الإحصائيات المدرجة ضمن تقارير الوزارة المعنية و لتوضيح ذلك أكثر يتم إدراج الجدول الآتي:

جدول رقم(6): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2005- 2010)

طبيعة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	2005	2006	2007	2008	2009	خلال السداسي الأول ل 2010
المؤسسات الخاصة	24584	26980	29394	32138	34590	361368
أشخاص معنوية			6	7	2	
أشخاص طبيعية* (المهن الحرة)	2	6	6	70626	10949	245369
المؤسسات العمومية	874	739	666	626	591	560
نشاطات الصناعات التقليدية	96072	10622	11634	12688	16980	-
		2	7	7		
المجموع	34278	37676	41095	51952	62506	607297
	8	7	9	6	9	

¹ أحمد القطارين، "التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)"، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996

* تعكس هذه القيمة مسار إدماج المهن الحرة منذ السداسي الثاني لسنة 2008

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعطيات المدرجة ضمن نشرات المعلومات للسنوات المذكورة على موقع الوزارة سابق: www.Pmeart-dz.org.

فانطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن عدد المؤسسات في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى خاصة بعد ضم أصحاب المهن الحرة إلى قائمة المؤسسات الخاصة خلال السداسي الثاني لسنة 2008 ليتزايد العدد الإجمالي إلى أن بلغ 607297 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2010 أي بنسبة نمو تفوق 7,7% مقارنة بسنة 2005، و تجدر الإشارة إلى أن القطاع الخاص هو المساهم في هذا النمو في حين تتناقص عدد مؤسسات القطاع العام من سنة إلى أخرى، الأمر الذي يؤكد تقدم وتيرة الخوصصة في الجزائر و فتح المجال أما الاستثمار الخاص في ظل الإصلاحات المتعاقبة.

4-2- المكونات الرئيسية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية:

يتكون قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من قطاعين أحدهما خاص و الآخر عاما سيتم توضيحه

* **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة:** تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة المصرح بها 606737 مؤسسة عند نهاية السداسي الأول لسنة 2010 تنقسم إلى:

- أشخاص معنويين: تم إنشاء 15218 مؤسسة جديدة و شطب 1111 مؤسسة

- أشخاص طبيعيين: تتكون خصوصا من رؤساء المؤسسات و هي فئة المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين،... بلغ عددها 245369 مؤسسة.

* **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العامة:** تمثل جزء ضئيل من محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتراجع عددها من سنة على أخرى إلى أن بلغ 560 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2010.

4-3- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في التخفيف من البطالة :

تسهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في خلق مناصب الشغل خاصة في ظل التزايد المستمر في عددها من سنة إلى أخرى كما هو موضح في الجدول الآتي

جدول رقم (7): تطور مناصب الشغل المصرح بها خلال الفترة (2005-2010)

الساداسي الأول 2010	2009	2008	2007	2006	2005	طبيعة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
940788	908046	841060	771037	708136	642987	الأجراء	المؤسسات الخاصة
606737	455398	392013	293946	269806	245852	أرباب المؤسسات	
48783	51635	52786	57146	61661	76283	المؤسسات العمومية	
-	341885	254350	233270	213044	192744	نشاطات التقليدية	الصناعات
1596308	1756964	1540209	13553399	1252707	1157856	المجموع	

المصدر : نفس المرجع السابق

انطلاقا من الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم في تزايد مناصب الشغل بالتوازي مع الزيادة في عددها ، هذا فيما يخص القطاع الخاص الذي عرف نسب نمو من سنة الى أخرى الى أن بلغ سنة 2010 مقارنة سنة 2005 ، في حين أن القطاع العام يتراجع فيه عدد مناصب الشغل نتيجة للتناقص المستمر في عدد مؤسساته الأمر الذي جعله يسهم في تزايد معدل البطالة.

وبالتركيز على القطاع الخاص يمكن توضيح حركيته حسب فئة الأجراء كما يوضحه الجدول الآتي :

جدول رقم (08) : حركية المؤسسات الخاصة حسب فئة الأجراء

قطاع النشاط	مؤسسة مصغرة خاصة	مؤسسة صغيرة خاصة	مؤسسة متوسطة خاصة	مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة
1 الفلاحة و الصيد البحري	129	3	0	132
2 المياه و الطاقة	0	0	0	0
3 المحرقات	6	3	0	9
4 خدمات الأشغال البترولية	14	2	2	18
5 المناجم و المحاجر	30	5	0	35
6 الحديد و الصلب	265	6	0	271
7 مواد البناء	209	10	1	220

5275	23	206	5046	البناء و الأشغال العمومية	8
83	0	4	79	كيمياء - مطاط - بلاستيك	9
505	2	9	494	الصناعة الغذائية	10
123	1	4	118	صناعة النسيج	11
20	0	1	19	صناعة الجلد	12
384	0	8	376	صناعة الخشب و الفلين و الورق	13
71	1	0	70	صناعة مختلفة	14
2103	9	10	2084	النقل و المواصلات	15
2969	8	33	2928	التجارة	16
732	1	8	723	الفندقة و الإطعام	17
1447	8	39	1400	خدمات لمؤسسات	18
858	1	-1	858	خدمات للعائلات	19
65	0	6	59	مؤسسات مالية	20
52	1	0	51	أعمال عقارية	21
94	1	13	11880	خدمات المرافق الجمعية	22
15466	59	369	15038	المجموع	

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية رقم 17، معطيات السداسي الأول لسنة 2010، وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، ص 22.

من خلال الجدول السابق و يتضح أن غالبية مؤسسات القطاع الخاص هي مؤسسات مصغرة توظف أقل من 10 عمال يتركز أساسا في قطاعات البناء و الأشغال العمومية ، التجارة و النقل و المواصلات كما نلاحظ أن قطاع البناء و الأشغال العمومية هو الأكثر استقطابا للاستثمارات الخاصة و بالتالي الأكثر مساهمة في خلق مناصب الشغل و التخفيف من حدة البطالة .

و تنشط في الجزائر في الجزائر أجهزة تشغيل مختلفة موجهة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بينها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI وللقوف على حصيلة المشاريع المصرح بها حسب عدد العمال يتم إدراج الجدول الآتي:

جدول رقم(09): توزيع مشاريع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب عدد العمال الى غاية السداسي الأول لسنة 2010.

عدد العمال	عدد المشاريع	%	القيمة بالمليون دج	%	عدد الأجراء	%
من 0 الى 9	5429	81.54	87353	35.36	16871	33.09
من 10 الى 49	1092	16.40	104432	42.27	19833	38.90
من 50 الى 249	131	1.97	45361	18.36	11653	22.85
أكثر من 250	6	0.09	9894	4.00	2630	5.16
المجموع	6658	100	247040	100	50987	100

المصدر : نفس المرجع السابق ، ص 26

حيث يتضح أن الوكالة ساهمت في خلق 6658 مشروعا بقيمة إجمالية قدرت بـ 2477040 مليون دج الأمر الذي ترتب عنه تشغيل 50987 عامل يتوزعون بنسب متفاوتة في قطاع مؤسسات صغيرة و متوسطة 33.09 % في المؤسسات المصغرة ، 38.90 % في المؤسسات الصغيرة و 22.85 % في المؤسسات المتوسطة أما النسبة المتبقية (5.16%) فهي تصيب المؤسسات الكبيرة .

و على الرغم من الدور البارز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من البطالة بخلق مناصب الشغل تبقى مساهمتها ضئيلة إذا ما قورنت بالأهداف المسطرة بالتركيز على المناصب المستحدثة وفق ما يوضحه الجدول الآتي :

جدول رقم (10): مساهمة المؤسسات المصغرة (في إطار ANSEJ-CNAC) من إجمالي الوظائف المستحدثة خلال الفترة (1999-2007).

النسبة %	عدد مناصب الشغل	عدد المشاريع	
6,85	219187	79101	الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSE (1999-2007)
0,65	209187	7569	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC (2005-2007)
100	3198000	-	العدد الإجمالي لمناصب الشغل المستخدمة (1999-2007)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي، بتصرف

انطلاقا مما سبق يمكن الإجماع على أنه رغم ما يبذل من جهود للرقى بقطاع مؤسسات صغيرة و متوسطة في الجزائر و تفعيل دوره في الاقتصاد و كذا دوره البارز في خلق مناصب الشغل ما يزال هذه المساهمة لا ترقى إلى المستوى المطلوب (كما هو موضح في الجدول السابق حيث تم التركيز على المؤسسات المصغرة باعتبارها تمثل النسبة الأكبر في هذا القطاع بالجزائر) و ذلك راجع إلى وجود العديد من المعوقات و العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك منها معوقات مالية ، تسويقية ، إدارية، عقارية و معوقات أخرى الأمر الذي يستوجب ضرورة الاهتمام أكثر لرفع هذه التحديات فالمطلوب هو قطاع قابل للنمو و الاستمرارية لا قطاع يكافح من أجل البقاء.

خلاصة الفصل :

أصبح بقاء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مرهونا بمدى قدرتها التنافسية ، هذه القدرة تتأثر بنوعية و نمط التسيير المتبع ، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية ، و رؤية مستقبلية ، تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير الاستراتيجي .

و بما أن القدرات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محدودة و ناقصة، فهي تبحث إذن عن فرص السماح بتبني سلوك إستراتيجي أكثر بساطة من الذي تنتهجه المؤسسات الكبيرة .

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تتأثر بالعملة ، و المنافسة العالمية فالمحيط الذي تعمل فيه اليوم متغير باستمرار ، وأكثر عدوانية وتعقيد ، وهو ما يفرض عليها امتلاك مزايا تنافسية دائمة من أجل تحقيق النمو والبقاء ، وبالتالي على الدولة الجزائرية أن تقوم بإعداد سياسات وآليات فعالة لترقية هذا النوع من المؤسسات ، مع إعطاء البعد الإستراتيجي لهذه السياسات والآليات ،

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث ، والمتمثلة في الفصل الأول والثاني ، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

إن بحثنا المتعلق بأهمية وشروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مثله مثل أي بحث علمي ، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق ، والوصول إلى النتائج ، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة .

فبعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لدراسة هذا البحث (أنظر المقدمة) ، نقوم في هذا الفصل بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جميع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية ، إضافة إلى تحديد مجال الدراسة ، واختيار عينة البحث ، ثم القيام بغرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

1- الجانب المنهجي للدراسة الميدانية :

1-1-1 أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة :

1-1-1-1 أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة* وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته ، انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات .

وفي موضوع بحثنا المتعلق بالتسيير الإستراتيجي وأهميته ، وشروط تطبيقه على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فإننا نسوف نستعمل أداتين لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع ، حيث سيتم الاعتماد على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بمقابلة مع مدير المؤسسة قصد جمع بيانات جديدة ، وتدعيم بعض البيانات المتحصل عليها من الاستمارة .

* : ربحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء ، عمان 2000 ، ص81.

الاستمارة :

- تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعا ، وتعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة ، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته* ، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع ، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية مستغانم .

كما قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناء على إشكالية موضوع البحث وفرضياته ، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة ، مرتبة ترتيبا علميا وفقا لخطة ومنهج الموضوع ، وحتى تكون الاستمارة منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة ، الشكل والمضمون وفقا للموضوع المدروس ، فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين .

أ- مرحلة الإعداد :

لقد قمنا في البداية واعتمادا على محتويات موضوع بحثنا ، بإعداد استمارة شملت على 36سؤالا ، مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها ، قصد جعلها واضحة ومفهومة ، يسهل على الباحثين فهمها والإجابة عليها ، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض ، وخالية من الأسئلة الحرجة ، وتتلاءم مع قدرات وتخصصات الإطارات الذين يجيبون عليها .

ب- مرحلة المصادقة العلمية :

بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقا للمعايير العلمية المطلوبة ، ووفقا لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية ، كان لابد علينا من عرضها على الأستاذ المشرف ، وهذا لغرض إعدادها في شكلها النهائي .

حيث تضمنت هذه الاستمارة على 36سؤالا ، أسئلة فرعية وهي من واحد إلى ثلاثة خاصة بالبيانات العامة عن المؤسسة ، وهي موجهة إلى مسؤول المؤسسة أو مديرها وتمثل الأسئلة في التعريف بالمؤسسة ، دوافع اختيار مجال النشاط ، الإطار الذي تم إنشاؤها من خلاله وتضمنت الاستمارة كذلك على أسئلة رئيسية تمحورت كما يلي :

المحور الأول شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتبدأ من السؤال الخامس إلى غاية السؤال السابع والعشرين .

المحور الثاني مدى وجود رؤية إستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية التسيير الاستراتيجي لهذه المؤسسات ، وتضم السؤال الرابع والأسئلة من السؤال الثامن والعشرون إلى السؤال السادس والثلاثون والأخير .

* : أحمد حلمي جمعة وآخرون ، أساليب البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية) ن دار صفاء ، الطبعة الاولى ن عمان ، 1999

1-1-2- أساليب التحليل المستخدمة :

باعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها ، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية :

- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة .

- تحليل وتفسير البيانات المبوبة والجدولة ، وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات بربط النتيجة بالسبب ، وتحليل العناصر وفقا للأبعاد والجوانب الظاهرة والخفية ن ولقد تم تحليل البيانات المستقاة وفق أسلوبين اثنين :

1-1-2-1- الأسلوب الكمي:

أين تم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (تكرارات مطلقة ، نسب مئوية) وذلك لإحصاء إجابات المبحوثين عن الأسئلة المقترحة ، هذا إلى جانب استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإعطاء صورة واضحة عن نقاط التركيز مستخدمين في ذلك مقياس النزعة المركزية ، حيث أنه عند تفحص مجموعة من البيانات الإحصائية ، نلاحظ أن هذه البيانات تميل إلى التمرکز حول قيمة معينة ، ويسمى هذا الميل نحو تلك القيمة بالنزعة المركزية لهذه البيانات* ، وفي دراستنا هذه استخدمنا أهم هذه المقاييس ، المتمثلة في :

أ- الوسط الحسابي المرجح : وكان استخدام هذا الأسلوب خاصة في الأسئلة المصاغة وفقا لمقياس ليكرت (الأسئلة ذات الخمس مستويات) ، حيث يتم وضع وزن لكل مستوى من المستويات الخمس ، ويتم ترجيح القيم بما يتناسب وأهمية كل منها ، وبالتالي سنستخدم الصيغة التالية لحسابه : †

* : صالح أرشدي العقيلي، سامر محمد الشايب ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS، دار الشروق ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1998، ص 182
† : أحمد حلمي جمعة وآخرون ، أساليب البحث العلمي (في العلوم الاقتصادية والمالية والإدارية) ن دار صفاء ، الطبعة الأولى ن عمان ، 1999

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i * F_i}{\sum F_i}$$

حيث: \bar{X} : الوسط الحسابي المرجح

X_i : وزن كل مستوى

F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum F_i$: مجموع التكرارات للمستويات

n : عدد المستويات (الأوزان)

إضافة إلى استخدام المنوال، والذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة⁽³⁾.

كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت لوصف درجة ابد تعاد أو تشتت القيم حول وسطها الحسابي لمعرفة القيمة التي تركز حولها القيم الأخرى ، ولعل أكثر هذه المقاييس شيوعا نجد الانحراف المعياري، الذي يقيس قرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي، كما يقيس درجة

تشتتها، وعند استخدام مقياس ليكرت في الأسئلة يكون حساب صيغة الانحراف المعياري كما يلي:⁽¹⁾

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 * F_i}{\sum F_i - 1}}$$

حيث: S: الانحراف المعياري

\bar{X} : الوسط الحسابي المرجح

X_i : وزن كل مستوى

F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى

n : عدد المستويات (الأوزان)

وقد تم توضيح البيانات التي تم جمعها باستخدام معامل الارتباط لتبيان درجة الارتباط بين بعض متغيرات موضوع البحث.

1-1-2-2- الأسلوب الكيفي:

يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها ، بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

1-2-2- عينة الدراسة :

تصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة ، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي ، و التكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك .

و في دراستنا هذه قمنا بالتوجه إلى مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء بولاية مستغانم EDIMCO ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مديرها ، الذي مدنا بمعلومات تتعلق بالمؤسسة ، ونوعية النشاط الممارس بها ، و المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسة .

وعند اختيارنا لعينة البحث، واجهنا مشكل حجم العينة الكافي، و الدال فعلا على أفراد المجتمع الكلي، و الذي يعكس بدرجة ثقة معينة صحة النتائج المحصل عليها، و إمكانية تعميم هذه النتائج.

و باعتبار أن مجتمع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متجانس ، و أن هذه المؤسسة تنشط في نفس المحيط الاقتصادي و الاجتماعي ، و مراعاة منا و حرصنا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها ، فضلنا أن يكون حجم العينة يمثل أكبر عدد من المؤسسات ، و بالتالي تم التوجه إلى 20 مؤسسة ، و توزيع الاستثمارات عليها ، ولكن لم نسترجع منها سوى 10 استمارة ، .

2 - خصائص الصناعات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة :

السؤال رقم 01 : تقديم المؤسسة :

اعتمادا في دراستنا هذه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في الولاية مستغانم نجد أن نوع النشاط إنتاجي لجميع المؤسسات المستوجبة ، ونجد أن الطبيعة القانونية لأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شركة ذات مسؤولية

محدودة (SARL) أما المؤسسات الباقية ، فمنها ما هي شركة ذات الشخص الوحيد ، ومنها ما هي شركة ذات أسهم

ونلاحظ كذلك أن النتائج المتحصل عليها من الاستمارة ، أن 40 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات حديثة النشأة نوعا ما ، حيث نجد أن بداية نشاطها كان في الست سنوات الأخيرة (من سنة 1999 إلى 2004) ، في حين كانت بداية نشاط المؤسسات الأخرى قبل سنة

أما بالنسبة لصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فكانت وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (11) : إجابات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن السؤال رقم 01

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
30	3	مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)
40	4	صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
30	3	متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)
100	10	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه ، أن عينة البحث المشكلة الصغيرة و المتوسطة تشكلت من ثلاثة أصناف ، حيث نجد أن هناك 40 % من المؤسسات محل الدراسة تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة ، و التي تضم من عشر عمال إلى تسعة و أربعون عامل ، في حين نجد ثلاث مؤسسات مصغرة 30 % و التي توظف من عامل إلى تسع عمال ، أما المؤسسات المتوسطة فكانت بنسبة 30 % من المؤسسات المدروسة .

السؤال رقم 02 : ما هي دوافع اختيار مجال النشاط ؟

الجدول رقم (12) : إجابات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن السؤال رقم 02

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
10	1	هوامش الربح بالقطاع عالية
20	2	عدد المنافسين قليل من القطاع
20	2	وجود تشجيعات من طرف الدولة
30	3	العلاقة مع تخصصكم (Le métier)
20	2	أخرى
100	10	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المؤسسات محل الدراسة ، أدلوا بأن الدوافع الحقيقية لاختيار مجال النشاط راجعة إلى علاقة المشروع مع تخصصهم ، و كانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 10 % في حين صرح البعض من المؤسسات 20% أن دوافعهم لاختيار نشاطهم يعود للتشجيعات و التحفيزات التي تقدمها الدولة لهذه المؤسسات ، بينما نجد ما نسبته 20 % من المؤسسات أرجعت سبب اختيارها لمجال النشاط إلى العدد القليل من المنافسين المتواجدين في القطاع ، في حين أرجعت النسبة الباقية من المؤسسات دوافع اختيارها لمجال النشاط إلى ارتفاع هوامش الربح بالقطاع 10 % ، إلى أسباب أخرى 20 % .

السؤال 03 : في أي إطار تم إنشاء المؤسسة :

الجدول رقم (13) : إجابات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن السؤال رقم 03

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
40	4	في إطار خاص
20	2	في إطار APSI
20	2	في إطار ANSEJ
10	1	في إطار ANDI
10	1	أخرى
100	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أنشأت في إطار خاص من قبل مالكيها ، و ذلك ما تبينه نسبة 40 % من المؤسسات محل الدراسة ، و هي عبارة عن مبادرات شخصية ، في حين نجد ان 20 % من المؤسسات في إطار وكالة ترقية و دعم الاستثمارات (APSI) التي تقوم بتسهيل كافة الإجراءات الشكلية لإنشاء المؤسسات وتحقيق المشاريع و منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات .

في حين نجد أن 10 % من المؤسسات أنشأت بكيفيات مختلفة ، و التي نجد منها المؤسسات العمومية التي كانت في إطار مخططات الدولة ، بينما توجد مؤسسة واحدة أنشأت في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) تعمل على تجسيد و متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، هذه المؤسسة حديثة النشأة (أنشأت سنة 2004) .

3- عرض و تحليل البيانات الميدانية :

- عرض و تحليل بيانات الاستمارة :

نضع : F_i : التكرارات المشاهدة

% : النسبة المئوية

X_i : وزن كل مستوى

\bar{X} : الحسابي المرجح الوسط

S : الانحراف المعياري

السؤال رقم 04 : هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات ؟

الجدول رقم (14) : إجابات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على السؤال رقم 04

الجواب	F_i	%
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

يبين الجدول رقم (14) تقارب نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلك صورة مستقبلية عن تلك التي تنعدم فيها هذه الصورة ، حيث نجد 60 % من المؤسسات محل الدراسة لها صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية ، في حين نجد أن 40 % من المؤسسات لها صورة عن ما ستكون عليه مستقبلا.

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

الجدول رقم(15) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 05

الجواب	F_i	%
نعم	7	70%
لا	3	30%
المجموع	10	100%

يتضح من الجدول رقم (15) أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بصياغة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وذلك بنسبة 70% بينما نجد أن 30 % من المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بصياغة أهدافها.

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

الجدول رقم (16) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم (05)

الجواب	F_i	%	X_I	X	S
دائما	0	0	1	3,4	1,05
معظم الوقت	3	30%	2		
أحيانا	5	50%	3		
نادرا	2	20%	4		
ولا مرة	1	10%	5		
المجموع	10	100%			

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة التي وزنها 3

وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة %وهي أحيانا ، وذلك بنسبة 50

$S=1,05$ فإن ذلك يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغيرة (القيم قريبة من وسطها الحسابي) أي أن القيم تتبعد فقط بانحراف واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين $(3,4 + 1,05)$ و $(3,4 - 1,05)$ وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه، حيث نلاحظ تمركز إجابات المؤسسات حول جوابين أحيانا ، ومعظم الوقت ، وبالتالي فإن هناك 50% من المؤسسات أدلو بأن أهدافهم المصاغة تتحقق أحيانا ، في حين نجد أن 30% من المؤسسات أكدت بأن أهدافها المصاغة تتحقق في معظم الأوقات ، بينما اعتبرت نسبة 20% بأن أهدافها نادرا ما تتحقق ، وذهبت 20% كذلك بأن أهدافها لا تتحقق .

السؤال رقم (06) هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوعه ؟

الجدول رقم (17): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 06

الجواب	F_i	%	X_I	X	S
دائما	2	20%	1	5,2	391,
معظم الوقت	3	30%	2		
أحيانا	4	40%	3		
نادرا	0	0	4		
ولا مرة	1	10%	5		
المجموع	10	100%			

بين الجدول رقم 23 أن تمركز البيانات حول قيمة واحدة ($x=2,5$) وهي تقابل المستوى الثالث، وذلك بانحراف معياري ($s=1,39$) الذي يبين بأن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما ، وبالتالي نجد أن 40% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجدون أنفسهم مضطرون لتعديل أهدافهم الموضوعة أحيانا ، بينما هناك 30% منهم مضطرون لتعديلها معظم الوقت ، أما البقية فقد انقسموا بين القيام بتعديلها دائما 20% ، وبقائها من دون تعديل 10% السؤال رقم (07) : هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة ؟

الجدول رقم (18) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07

الجواب	F_i	%
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

انطلاقا من بيان الجدول أعلاه فإن أغلبية المؤسسات 60% يمتلكون خطة تنمية إستراتيجية ، بينما نجد أن 40% من المؤسسات تنعدم فيها هذه الخطة .
في حالة وجود خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة :

أ- ما هو مدى الخطة الموضوعة

الجدول رقم (19) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07 أ

الجواب	F_i	%
أقل من 01 سنة	3	30%
من 01 إلى 05 سنة	7	70%
أكبر من 05 سنوات	0	0
المجموع	10	100%

يبدو من الجدول رقم (19) أن الأغلبية العظمى 70% من المؤسسات التي تمتلك خطة تنمية إستراتيجية ، يكون مداها متوسط من (سنة إلى خمس سنوات) بينما نجد منها 30% ذات مدى قصير (أقل من سنة) في حين نجد أن المدى الطويل للخطة (أكبر من خمس سنوات) لا تنتهجه ولا مؤسسة .

ب- هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها ؟

الجدول رقم (20) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07 - ب

الجواب	F _i	%
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

يتضح من الجدول رقم (20) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تعتمد على اختصاصيين في وضع خطة التنمية الإستراتيجية تمثل نسبة 60% من المؤسسات المدروسة ، بينما المؤسسات البقية والتي نسبتها 40% تتعاون مع مختصين في وضع خططها الإستراتيجية

ج- كيف تخططون :

الجدول رقم (21) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 07 ج

الجواب	F _i	%
بناءا على توقعات شخصية	3	30%
باستخدام الأساليب العلمية	5	50%
أخرى	2	20%
المجموع	10	100%

حسب نتائج الجدول رقم (21) إن أكثر من ثلث المؤسسات 50% يقومون بالتخطيط باستخدام الأساليب العلمية ، بينما 30% من المؤسسات تخطط بناءا على التوقعات الشخصية لمسيرها ، في حين نجد 20% منها ما يعتمد على وسائل وأساليب أخرى

السؤال رقم (08) : ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات ؟

الجدول رقم (22) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 08

الجواب	F_i	%
الاستمرار في نفس النشاط	4	40%
تنويع الأنشطة	2	20%
الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة	2	20%
الميل نحو التخصص أكثر	1	10%
أخرى	1	10%
المجموع	10	100%

حسب نتائج الجدول رقم (22) فإن المؤسسات التي تتوقع الاستمرار في نفس النشاط في المستقبل (فترة ما بعد 05 سنوات) التي تمتلك المنوال والذي يقدر بـ 40% ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 20% والتي ترى بأن عليها الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة في الفترات المستقبلية، بينما نجد 20% تنوي تنويع أنشطتها، في حين هناك 10% من المؤسسات تريد التوجه نحو الميل للتخصص أكثر، و 10% تتوقع العمل أشياء أخرى في الفترة المستقبلية، فمنها من توقعت تغير النشاط نتيجة الضغوط التي تواجهها، والأضرار التي تلحق بها.

السؤال رقم 09 : هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه ؟

الجدول رقم (23) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 09

الجواب	F_i	%	X_i	X	S
دائما	5	50%	1	7,1	68,0
معظم الوقت	3	30%	2		
أحيانا	2	20%	3		
نادرا	0	20%	4		
ولا مرة	0	0	5		
المجموع	10	100%			

يبين تحليل الجدول أعلاه أن كل المؤسسات ترى بأنها تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، وإنما تختلف درجة التأثير، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمتين (0,68 + 1,7) و (0,68 - 1,7) أي بين المستوى الثالث الممثل لتأثير المؤسسات أحيانا، والمستوى الأول الممثل للتأثير الدائم، وبالتالي فإنه هناك 50% من هذه المؤسسات

تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة ، بينما نجد 30% منها تتأثر به معظم الوقت ، في حين نجد كذلك 20% يكون تأثيرها أحيانا .

السؤال رقم 10 : ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم ؟

الجدول رقم (24) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 10

الجواب	F_i	%
حكومية	3	30%
اقتصادية	4	40%
اجتماعية وثقافية	1	10%
أجنبية	2	20%
المجموع	10	100%

يسجل الجدول رقم (24) أن المنوال بنسبة لمؤسسات العينة هو العوامل الاقتصادية خصوصاً تحرير التجارة ، معدل التضخم ، سعر الفائدة كأبرز مصادر تأثيرات المحيط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي مثلته نسبة 40% يليه تأثيرات حكومية بنسبة 30% في حين رأت 20% أن أبرز مصادر محيطها تأثيراً عليها هي مصادر أجنبية (كخزو المنتجات الأجنبية للسوق المحلية) ، وترجع المؤسسات الباقية والتي نسبتها 10% مصادر المحيط المؤثرة إلى العوامل الاجتماعية والثقافية .

السؤال رقم 11 : كيف تستجيبون لتغيرات المحيط ؟

الجدول رقم (25) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 11.

الجواب	F_i	%	X_i	X	S
بسرعة كبيرة	1	10%	1	8,2	29,1
بسرعة	3	30%	2		
بشكل عادي	4	40%	3		
ببطء	1	10%	4		
ببطء كبير	1	10%	5		
المجموع	10*	100%			

* : الملاحظة هنا أن مجموع التكرارات لا يساوي حجم العينة ، وذلك نظراً لأن المؤسسات لها مصادر عديدة تؤثر عليها .

يبين الجدول أعلاه استجابة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه ، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة التي ذات الوزن الثالث ($x=2,8$) وهي الاستجابة بشكل عادي لتغيرات المحيط وذلك بنسبة 40% ، وبما أن قيمة الانحراف المعياري صغيرة نوعا ما ($s=1,29$) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي ، ولا تبتعد عليه إلا بانحراف معياري واحد من الجهتين ($2,8+1,29$) و ($2,8-1,29$) وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه ، حيث نلاحظ تمركز إجابات المؤسسات حول الجوابين بشكل عادي ، وبسرعة .

وبالتالي فإن هناك حوالي ثلثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون استجابتها لتغيرات المحيط بشكل عادي ، ولا تحاول التغلب عليها ، بينما هناك 30% من المؤسسات تستجيب بسرعة لتلك المتغيرات ، و 10% صرحت بأن استجابتها لتلك التغيرات تكون بسرعة كبيرة ، أما بقية المؤسسات فقد كانت استجابتها لتغيرات المحيط بطيئة ، 10% لها استجابة بطيئة 10% تميزت استجابتها ببطء كبير .

السؤال رقم (12) هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟
الجدول رقم (26) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 12.

الجواب	F_i	%
نعم	7	70%
لا	3	30%
المجموع	10	100%

يبدو من الجدول رقم (26) أن أغلبية المؤسسات 70% تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة الحجم في نفس القطاع ، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والخصائص التي تتميز بها ، في حين نجد العكس بالنسبة لـ 30% من المؤسسات ، حيث أنها أكدت بأنها لا تواجه أية مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة ، كونها تتميز على هذه الأخيرة في أغلب الأحيان .

السؤال رقم (13) هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسساتكم ؟
الجدول رقم (27) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 13.

الجواب	F_i	%
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن 60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة راضية عن مستواها التنافسي الذي حققته ، بينما هناك 40% من المؤسسات غير راضية عن المستوى الذي وصلت له .

السؤال رقم 14 : ما هي ميزتكم (أفضليتكم) التنافسية ؟

الجدول رقم (28) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 14.

الجواب	F_i	%
السعر	3	30%
الآجال	1	10%
الجودة	4	40%
التكلفة	1	10%
أخرى	1	10%
المجموع	10	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (28) ، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق أفضليات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء ، فمنها من تكون متميزة في السعر ، وأخرى في الجودة وأخرى في التكلفة، ومنها كذلك من تكون متميزة في الجودة والسعر معا ، أو في الجودة والتكلفة .. كما نلاحظ أن 40% تمثل المنوال الذي يمثل المؤسسات التي تحقق أفضلية تنافسية متمثلة في جودة المنتجات ، تليها نسبة 30% من المؤسسات تتمثل أفضليتها التنافسية في السعر ، و40% تعتبر التكلفة هي أفضليتها ، و10% من المؤسسات ترى بأن أفضليتها التنافسية تتمثل في الآجال التي تحددها لزيائنها ، في حين نجد أن 10% من المؤسسات ترى بأنها تتمتع بأفضليات تنافسية أخرى .

السؤال رقم 15 : ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

الجدول رقم (29) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 15.

الجواب	F_i	%	X_i	X	S
عالي جدا	1	10%	1	3,3	25,1
عالي	1	10%	2		
متوسط	4	40%	3		
منخفض	2	20%	4		
منخفض جدا	2	20%	5		
المجموع	10	100%			

يبين الجدول رقم (29) تمركز البيانات حول قيمة واحدة ذات المستوى الثالث ($x=3,3$) الممثل لمستوى المشاركة المتوسط لعمال المؤسسات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وذلك بنسبة 40% من مجموع المؤسسات المدروسة ، وبما أن قيمة الانحراف المعياري هي ($s=1,25$) فإن ذلك يدل على أن القيم تتعد فقط بانحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ($3,3 + 1,25$) و ($3,3 - 1,25$) وهذا ما يتضح من خلال الجدول أعلاه ، حيث نلاحظ وجود أغلبية المؤسسات ترى بأن مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية متوسط ، 40% ، بينما نجد أن 20% من المؤسسات أكدت بأن مستوى المشاركة منخفض جدا ، و 20% من المؤسسات مستوى المشاركة بها منخفض ، في حين نجد 10% أكدت بأن مستوى مشاركة العمال في القرارات الإستراتيجية عالي ، وذهبت مؤسسة واحدة على اعتبار أن مستوى المشاركة عالي جدا .

السؤال رقم (16) هل لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟
الجدول رقم (30) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 16.

الجواب	F_i	%
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

حسب نتائج الجدول رقم (30) فإن 60% من المؤسسات المدروسة يمتلكون أفرادا مؤهلين ، يساعدونكم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، بينما هناك 40% من المؤسسات ليس لديهم أفراد مؤهلين للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

السؤال رقم 17 : هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط ؟
الجدول رقم (31) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 17

الجواب	F_i	%	X_i	X	S
دائما	3	30%	1	5,2	35,1
معظم الوقت	2	20%	2		
أحيانا	3	30%	3		
نادرا	1	10%	4		
ولا مرة	1	10%	5		
المجموع	10	100%			

يبين الجدول أعلاه أن 30% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط على الدوام ، بينما نجد 20 % من المؤسسات تقوم بعملية الجمع في معظم الأوقات ، وأكدت 30% من المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بجمع المعلومات عن المتغيرات المحيطة بها ، في حين نجد أن 10% من المؤسسات نادرا ما تقوم بعملية جمع المعلومات و 10% لا تقوم بجمع المعلومات أصلا .

وهذا ما تؤكده قيمة الوسط الحسابي لهذه البيانات ($x=2,5$) حيث نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كبرت نوعا ما ($s=1,35$) الأمر الذي يدل على تشتت القيم بعيدة نوعا ما عن وسطها الحسابي ، وهي تتعد عن وسطها الحسابي من الجهتين بـ ($2,5+1,35$) و ($2,5 - 1,35$) .

السؤال رقم (18) ما هي مصادر هذه المعلومات ؟

الجدول رقم (32) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 18.

الجواب	F_i	%
هيئات رسمية	3	30%
وسائل الإعلام المختلفة	5	50%
أخرى	2	20%
المجموع	10*	100%

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالحصول على المعلومات من عدة مصادر ، فهناك من تعتمد على أكثر من مصدر في ذلك ، حيث نجد أن 50% أقرت بأن مصادر حصولها على المعلومات تتمثل في وسائل الإعلام المختلفة (وبالأخص الإذاعية المحلية) و 30% تتحصل على المعلومات عن طريق الهيئات الرسمية ، في حين نجد أن 20% تعتمد على مصادر مختلفة في الحصول على المعلومات ، والتي من بينها الزبائن .

السؤال رقم (19) هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط ؟

الجدول رقم (33) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 19.

الجواب	F_i	%
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	10	100%

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

يبين الجدول رقم (33) أن أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 80% تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط الذي تنشط فيه ، أما البقية 20% فقد أكدوا بأنهم لا يقومون بعملية المعالجة والتحليل للمعلومات .

السؤال رقم (20) هل تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط ؟
الجدول رقم (35) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 20.

الجواب	F_i	%
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

نلاحظ من الجدول رقم (35) تقارب نسبة المؤسسات التي تقوم بحفظ وتخزين المعلومات ، وتلك التي لا تقوم بهذه العملية ، وذلك أن 60% من المؤسسات محل الدراسة أكدوا بأنهم يقومون بحفظ وتخزين المعلومات التي يحصلون عليها من المحيط ، بينما نجد العكس بالنسبة لبقية المؤسسات ، والتي تمثل نسبة 40% .

السؤال رقم (21) هل تقوم بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة ؟
الجدول رقم (36) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 21.

الجواب	F_i	%
نعم	3	30%
لا	7	70%
المجموع	10	100%

يتضح من تحليل الجدول رقم (36) إجماع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القيام بنشر المعلومات التي يحصلون عليها من المحيط داخل المؤسسة، وهذا بنسبة 70% من إجمالي المؤسسات ، بينما هناك 30% لا تقوم بنشر المعلومات داخلها .

السؤال رقم (22) هل لديكم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟
الجدول رقم (37) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 22.

الجواب	F_i	%
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

يبين الجدول رقم (34) أن هناك 60% من المؤسسات محل الدراسة لديهم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات للمؤسسة وفي الوقت المناسب ، بينما المؤسسات البقية والتي نسبتها 40% تفتقد الأفراد القادرين على تجميع وإيصال المعلومات .

السؤال رقم (23) هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن ؟
الجدول رقم (38) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 23.

الجواب	F_i	%
نعم	9	90%
لا	1	10%
المجموع	10	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (38) يتضح أن غالبية 90% المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالزبائن ، وتولي لهم مكانة معتبرة ، وذلك لكونها على إطلاع دائم ومستمر بالمعلومات المتعلقة بهم من حيث حاجياتهم ورغباتهم وأذواقهم ، وفي حين نجد نسبة ضعيفة من هذه المؤسسات 10% ليست لها معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن .

السؤال رقم (24) هل لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات ؟
الجدول رقم (39) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 24.

الجواب	F_i	%
نعم	3	30%
لا	7	70%
المجموع	10	100%

حسب نتائج الجدول السابق فإن معظم 70% المؤسسات المدروسة ليست لها اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات ، بينما نجد أن 30% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها اتصالات ، وعلاقات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات .

السؤال رقم 25 : هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون ؟

الجدول رقم (40) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 25.

الجواب	F_i	%	X_i	X	S
بسرعة كبيرة	2	20%	1	7,2	25,1
بسرعة	2	20%	2		
بشكل عادي	4	40%	3		
ببطء	1	10%	4		
ببطء كبير	1	10%	5		
المجموع	10	100%			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البيانات تتمركز حول قيمتين (2,7+1,25) و(2,7 - 1,25) أي بين المستوى الرابع تقريبا والمستوى الأول ، ذلك أنه تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما (s=1,25) وهذا ما يتضح من خلال النتائج التي يقدمها الجدول .

إن أعلى نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدلوا بأن انتقال المعلومات داخل مؤسساتهم تكون بشكل عادي ، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 40% في حين صرح البعض من المؤسسات أن انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون بسرعة وذلك بنسبة 20% بينما أكدت نسبة 20% من المؤسسات بأن انتقال المعلومات يكون بسرعة كبيرة ، وذهبت 10% من المؤسسات إلى اعتبار انتقال المعلومات داخل المؤسسة يتميز بالبطء ، ونجد هناك نسبة ضئيلة من المؤسسات 10% أدلت بأن انتقال المعلومات بها يتصف بالبطء الكبير .

السؤال رقم (26) هل لديكم موقعا على الإنترنت ؟

الجدول رقم (41) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 26.

الجواب	F_i	%
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

يبين الجدول أعلاه أن هناك نسبة 60% من المؤسسات الممثلة لعينة البحث أدلت بأنها لا تملك موقعا على شبكة الإنترنت ، بينما بقية المؤسسات 40% أكدت بأنها تمتلك موقعا على هذه الشبكة .

السؤال رقم (27) هل لديكم معلومات حول المنافسين ؟

الجدول رقم (42) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 27.

الجواب	F_i	%
نعم	8	80%
لا	2	20%
المجموع	10	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة البحث ، والتي كانت بنسبة 80% قد أكدت بأن لها معلومات عن منافسيها ، وأنها على اتصال دائم مع التغيرات التي تحدث لهم ، في حين صرحت المؤسسات المتبقية 20% بأنها تفتقد المعلومات عن المنافسين ، وذلك بسبب عدم دقة ومصداقية المعلومات المطروحة .

السؤال رقم 28 : ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حاليا ؟

الجدول رقم (43) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 28.

الجواب	F_i	%	X_i	X	S
السيطرة بالتكاليف	4	40%	1	5,2	13,1
التركيز	1	10%	2		
التمييز	2	20%	3		
التنوع	2	20%	4		
أخرى	1	10%	5		
المجموع	10	100%			

من خلال تحليل الجدول رقم (43) نلاحظ أن الوسط الحسابي للبيانات قدر بـ ($x=2,5$) بينما الانحراف المعياري فهو ($s=1,13$) الأمر الذي بين بأن هذه البيانات بعيدة بعض الشيء عن وسطها الحسابي ، تكون محصورة بين القيمة الممثلة للمستوى الرابع من الجدول السابق (إستراتيجية التنوع) والقيمة الممثلة للمستوى الأول (إستراتيجية السيطرة بالتكاليف) .

وبالتالي فإن أعلى نسبة من المؤسسات أدلت بأن الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ، حيث كانت هذه النسبة 40% بينما صرحت نسبة 20% من المؤسسات بأنها تتبع إستراتيجية التنوع ، في حين نجد أن 20% أجابت بأنها تنتهج إستراتيجية التمييز ، وأدلت بعض المؤسسات 10% بأن إستراتيجية التركيز هي الإستراتيجية المتبعة فيها ، وأجابت نسبة ضعيفة 10% من المؤسسات بأنها تتبع إستراتيجية أخرى .

السؤال رقم (29) هل لديكم إستراتيجية لتكوين المورد البشري ؟

الجدول رقم (44) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 29.

الجواب	F_i	%
نعم	6	60%
لا	4	40%
المجموع	10	100%

حسب نتائج الجدول رقم (44) فإن 60% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها إستراتيجية لتكوين المورد البشري ، في حين نجد عكس ذلك لدى 40% .

السؤال رقم (30) هل لديكم إستراتيجية للبحث والتطوير ؟

الجدول رقم (45) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 30.

الجواب	F _i	%
نعم	3	30%
لا	7	70%
المجموع	10	100%

يبين الجدول رقم (45) بان غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقد غلى إستراتيجية للبحث والتطوير، وذلك بنسبة 70% بينما أجابت 30% من المؤسسات بأنها تمتلك إستراتيجية للبحث والتطوير.

السؤال رقم (31) ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها ؟

الجدول رقم (46) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 31.

الجواب	F _i	%
العلاقات مع الزبائن والموردين	2	20%
جودة المنتجات	3	30%
الأسعار	2	20%
القدرة على إقناع الزبائن	1	10%
المهارات	2	20%
المجموع	10	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك عوامل نجاح تجعلها صامدة في ظل التغيرات الراهنة ، وكل مؤسسة يمكن أن يكون لديها أكثر من عامل من العوامل الموضحة في الجدول .

فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسات تراهن على جودة منتجاتها كعامل من عوامل النجاح هي المنوال ، حيث قدرة ب 30% ثم تأتي المؤسسات التي تراهن على العلاقات المتميزة مع زبائنها ومورديها بنسبة 20% ، في حين أجابت 20% بأنها تعتمد على مهارات إدارتها وعمالها لتحقيق النجاح ، في حين نجد نسبة ضعيفة من المؤسسات 10% أجابت بأنها تعول على قدراتها على إقناع الزبائن في تحقيق نجاحها .

السؤال رقم (32) هل لديكم علاقة مناولة مع مؤسسات كبرى ؟
الجدول رقم (47) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 32.

الجواب	F_i	%
نعم	1	10%
لا	9	90%
المجموع	10	100%

يتضح من الجدول رقم (47) أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعملية المناولة مع المؤسسات الكبيرة ، وذلك بنسبة 90% ، في حين أجابت نسبة ضعيفة من المؤسسات والمقدرة بـ 10% بأنها ترتبط بعلاقة مناولة مع مؤسسات كبيرة .

السؤال رقم (33) ما هي توقعاتك بالنسبة لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة ؟
الجدول رقم (48) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 33.

الجواب	F_i	%
النمو والتوسع	4	40%
الركود والانكماش	1	10%
الثبات والاستقرار	5	50%
المجموع	10	100%

يبين الجدول أعلاه نسبة 40% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوقع النمو والتوسع في الفترة المستقبلية المقبلة ، وبنفس النسب السابقة 50% أجابت مؤسسات أخرى بأنها تتوقع أن تبقى ثابتة ومستقرة في الفترة المستقبلية ، في حين نجد نسبة ضعيفة من المؤسسات التي تتوقع الركود والانكماش ، تمثلت في 10% .

السؤال رقم (34) هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم ؟
الجدول رقم (49) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34.

الجواب	F_i	%
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

نلاحظ من الجدول رقم (49) أن 60% من المؤسسات صرحت بأنها لا تتعاون مع مؤسسات من حجمها ، بينما أجابت 40% بأنها تتعاون مع مؤسسات من حجمها .

في حالة الإجابة بنعم : ماهو شكل هذا التعاون ؟

الجدول رقم (50) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 34.

الجواب	F_i	%
إنتاج مشترك	1	25%
توزيع مشترك	0	0
تبادل معلومات	2	50%
تمويل مشترك	1	25%
أخرى	0	0
المجموع	10	100%

يتبين من الجدول رقم (50) أن غالبية المؤسسات التي أجابت بأنها تتعاون مع مؤسسات من نفس حجمها ، لها تعاون في مجال تبادل المعلومات وذلك بنسبة 50% ، بينما أدلت نسبة 25% شكل تعاونها لا يتعدى التمويل المشترك ، وذهبت 25% من المؤسسات بالإجابة على عملية الإنتاج المشترك كشكل من أشكال التعاون ، ولم تتبع أية مؤسسة عملية التوزيع المشترك .

السؤال رقم (35) هل لديكم هيئة بحث وتطوير ؟

الجدول رقم (51) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 35.

الجواب	F_i	%
نعم	3	30%
لا	7	70%
المجموع	10	100%

يوضح الجدول أعلاه بأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد بها هيئة للبحث والتطوير ، وهذا ما أكدته إجابات المؤسسات ، حيث سجلنا نسبة 70% من إجمالي المؤسسات المدروسة ، في حين نجد أن 30% تتواجد بها هيئات للبحث والتطوير .

السؤال رقم (36) هل تفكرون في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى ؟
الجدول رقم (52) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36.

الجواب	F _i	%
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 60% من إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تفكر في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى ، سواء كانت محلية أو أجنبية بينما نجد المؤسسات المتبقية والتي تمثل نسبة 40% تفكر في الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى .

في حالة الإجابة بنعم : هل هذه المؤسسات ؟

الجدول رقم (53) إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 36.

الجواب	F _i	%
محلية	4	40%
أجنبية	6	60%
المجموع	10	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التي تفكر في الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى 60% منها يبحثون على شراكة مع مؤسسات أجنبية ، في حين نجد 40% من المؤسسات يجذبون الشراكة مع مؤسسات محلية .

الفصل الثالث دراسة ميدانية حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (54) : يوضح صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رؤية إستراتيجية بعد 05 سنوات ، والتي تقوم بصياغة الأهداف .

%	F _i	القيام بصياغة الأهداف	صورة المؤسسة بعد 05 سنوات		
33,33	1	لا	لا	مصغرة	
33,33	1	نعم			
66,67	2	المجموع			
33,33	1	نعم	نعم		
33,33	1	المجموع			
33,33	1	لا	المجموع		
66,67	2	نعم			
100	3	المجموع			
25	1	لا	لا		صغيرة
25	1	نعم			
50	2	المجموع			
50	2	نعم	نعم		
50	2	المجموع			
25	1	لا	المجموع		
75	3	نعم			
100	4	المجموع			
66,67	2	نعم	لا	متوسطة	
66,67	2	المجموع			
33,33	1	نعم	نعم		
33,33	1	المجموع			
100	3	نعم	المجموع		
100	3	المجموع			
20	2	لا			

30	3	نعم	لا	المجموع الكلي
50	5	المجموع		
50	5	نعم	نعم	
50	5	المجموع		
20	2	لا	المجموع	
80	8	نعم		
100	10	المجموع		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 67%، 66 من المؤسسات المصغرة ليست لها صورة عن نشاطها بعد مرور 05 سنوات ، ولكن نجد 33,33 منها (66,67%) تقوم بصياغة أهدافها

بالرغم من أنها لا تملك صورة مستقبلية ، في حين نجد أن 33,33% من المؤسسات المصغرة لها صورة مستقبلية عن نشاطها ، وتقوم كلها بصياغة الأهداف .

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنلاحظ أن 50% منها تمتلك صورة مستقبلية عن نشاطها ، وفي نفس الوقت تقوم كلها بصياغة أهدافها في حين نجد 50% من المؤسسات الصغيرة التي تمتلك صورة مستقبلية يقومون بصياغة الأهداف .

بينما المؤسسات المتوسطة فمنها 67%، 66 ليست لها صورة مستقبلية، ولكنها كلها تقوم بصياغة الأهداف ، في حين توجد 33,33% من المؤسسات المتوسطة لها صورة وفي نفس الوقت تقوم بصياغة أهدافها .

أما فيما يخص صياغة الأهداف بالنسبة للأصناف الثلاثة من المؤسسات نلاحظ أن غالبية هذه المؤسسات تقوم بذلك ، حيث نجد نسبة 66,67% من المؤسسات المصغرة و75% من المؤسسات الصغيرة و100% من المؤسسات المتوسطة ، كلها تقوم بصياغة الأهداف المراد تحقيقها .

الجدول رقم (55) يبين صنف المؤسسة، ووجود خطة تنمية إستراتيجية.

صنف المؤسسة	خطة تنمية إستراتيجية	F _i	%
مصغرة	نعم	1	33,33
	لا	2	66,67
	المجموع	3	100
صغيرة	نعم	3	75
	لا	1	25
	المجموع	4	100
متوسطة	نعم	2	66,67
	لا	1	33,33
	المجموع	3	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن خطة التنمية الإستراتيجية تطبق بنسبة عالية في المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة ، حيث نجد نسبة 75 % من المؤسسات الصغيرة و 66,67 % من المؤسسات المتوسطة ، في حين نجد أن 33,33% فقط من المؤسسات المصغرة أدلت بأنها تمتلك خطة تنمية إستراتيجية .

الجدول رقم (56) يبين صنف المؤسسة، والتوقعات بالنسبة للفترة القادمة.

صنف المؤسسة	خطة تنمية إستراتيجية	F _i	%
مصغرة	النمو والتوسع	1	33,33
	الركود والانكماش	1	33,33
	الثبات والاستقرار	1	33,33
	المجموع	3	100
صغيرة	النمو والتوسع	2	50
	الركود والانكماش	1	25
	الثبات والاستقرار	1	25
	المجموع	4	100
متوسطة	النمو والتوسع	2	66,67
	الركود والانكماش	0	0
	الثبات والاستقرار	1	33,33
	المجموع	3	100

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية المؤسسات المصغرة 33,33 تتوقع الثبات والاستقرار في ما هي عليه في الفترة المستقبلية و 33,33 منها أدلت بأنها ستنمو وتتوسع أنشطتها في المستقبل ، بينما نجد 33,33 من هذه المؤسسات تتوقع الركود والانكماش ، بسبب الأوضاع الصعبة التي تعيش فيها .

في حين نجد إجابات المؤسسات الصغيرة المتعلقة بالتوقعات المستقبلية من حيث النمو والثبات ، حيث نجد أن 50 من المؤسسات الصغيرة أدلت بأنها تتوقع النمو والتوسع في الفترات المقبلة

وبالنسبة للمؤسسات المتوسطة ، فنلاحظ أن 66,67 منه تتوقع النمو والتوسع ، و 33,33 تتوقع الثبات والاستقرار ، في حين لا توجد أية مؤسسة تتوقع الركود والانكماش .

خلاصة الفصل :

إن دراستنا الميدانية لموضوع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية مستغانم ، من خلال استجواب عينة من هذه المؤسسات ، سمحت لنا بتحديد درجة أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث نجد أن هذه المؤسسات لا تولي أهمية للتسيير الإستراتيجي .

لقد كشفت هذه الدراسة عن افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشروط اللازمة لتطبيق التسيير الإستراتيجي بما الذي لمسناه في الواقع العملي لهذا الموضوع من خلال نتائج الاستمارة ، هو غياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية ، حيث نجد أن 60 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تفتقد إلى رؤية إستراتيجية (جدول رقم 14) ، و 70% من هذه المؤسسات تفتقد إستراتيجية للبحث و التطوير (جدول رقم 45) ، كما نجد أن هذه المؤسسات لا تقوم بتعديل أهدافها إلا في بعض الأحيان ، ومرد ذلك إلى الضغوطات المفروضة عليها من جهة ، و تعقيدات المحيط الذي تعمل فيه من جهة ، أخرى . إضافة إلى ذلك، تحتم 90 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمعلومات المتعلقة بحاجات ورغبات الزبائن (أنظر جدول رقم 38) و 70 % منها تحتم بمعلومات حول المنافسين فقط، مع إهمالها للمعلومات الإستراتيجية الأخرى.

إن حاجة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى التفكير الاستراتيجي ، و حتمية دخولها إلى فضاءات أكثر تعقيد مع المعطيات الجديدة ، و التوجهات التي تقود البلدان ، وخاصة بعدما طرأت على ساحة الاقتصاد العالمي العديد من التغيرات و التطورات المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة و الاندماج مع الاقتصاد العالمي ، و سياسات الانفتاح ، و تحرير الأسواق ، كل هذا يستوجب من هذه المؤسسات العمل بنمط التسيير الاستراتيجي .

خاتمة:

تتضمن خاتمة هذا البحث ثلاثة أجزاء ، يتناول الأول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث ، وما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة و مدى إثبات صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل تطويرها أما الجزء الثالث و الأخير فكان لإنارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذا البحث كالأفاق جديدة له .

أولا - الاستنتاجات:

مكنتنا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري و التطبيقي للتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التوصل على جملة من الاستنتاجات :

يسمح التسيير الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه و تحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية و الخارجية بالمؤسسة قصد تحديد نقاط قوة و الضعف الداخلية و تحليل الفرص و التهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط و بذلك استغلال الكفاءات و الموارد المميزة للمؤسسة وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدرتها الإستراتيجية ووفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه من اجل سلوك توجه استراتيجي معين .

يعمل التسيير الاستراتيجي على ربط المؤسسة بمحيطها و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط و من ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة و تجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها و تقليص عوامل الضعف الداخلية إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .

إن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي التشخيص للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي و الخارجي) بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة و التوازن بين الفرص الخارجية المتاحة و نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة و التهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملازمة للمواد الداخلية من جهة أخرى الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين احد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها و كفاءاتها

التسيير الاستراتيجي يضبط و يفعل المؤسسة نحو مستقبلها الاستراتيجي و يمكنها من التكيف بشكل اكبر مع الظروف المحيطة بها.

العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها و توجيهاتها المستقبلية و أفاق تطورها كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة و شروط تنفيذها و التي تسمح لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية و الخارجية في ظل محيط تنافسي .

التسيير الاستراتيجي تمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية و بناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في تنفيذ و المتابعة المستمرة لاستراتيجياتها و يحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات و التنبؤ بتحولات المحيط التنافسي كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي و يحسن من قدرتها على إحداث و التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة و تخصيص الموارد بطريقة فعالة .

إذا من خلال هذه المميزات و غيرها التي تميز التسيير الاستراتيجي و بالنظر إلى التحديات الجيدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة أصبح اعتماد العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي امراً ضرورياً من اجل تكيف المؤسسات مع تغيرات و تعقيدات المحيط التنافسي و بهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى (التسيير الاستراتيجي أداة فعالة لتكيف المؤسسات مع مقتضياتها الداخلية و الخارجية في ظل المحيط التنافسي) .

تفقد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها توضح لها سبب تواجدها و مجال عملها ذلك أن هذه المؤسسات لا تفرق ما بين الرسالة و الأهداف .

تتميز غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصياغتها للأهداف و ذلك بنسبة 70% (جدول رقم 21) بما فيها المؤسسات التي تفتقد إلى رؤية الإستراتيجية حيث نجد 27.93 % من هذه المؤسسات تقوم بصياغة الأهداف بالرغم من افتقادها لرؤية إستراتيجية واضحة جدول رقم 59

تتبنى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنظيماً لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية نتيجة تدني مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذه المؤسسات، والذي يتراوح بين المتوسط والمنخفض (جدول رقم 35).

بالرغم من تدني نسبة مشاركة العمال بهذه المؤسسات، إلا أنها تمتلك في غالبيتها أفراداً مؤهلين، وقادرين على المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك بنسبة 60 % جدول رقم (36)

12 - يلاحظ تدني الاهتمام بالوظائف التقليدية للتنظيم (التخطيط، التوجيه، التنسيق ، الرقابة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر حجمها ، ونقص مواردها ، ومركزية اتخاذ القرار بها ، وضعف التخصص بها .

13 - تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه ، ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته ، بسبب تأثيرها الدائم به هذا التأثير يكون في الغالب نتيجة العوامل الاقتصادية (معدل التضخم، سعر الفائدة، الاتجاه نحو الخوصصة وتحرير التجارة الدولية ...).

14 - تمتلك غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء ، وتختلف هذه الميزات باختلاف موارد وإمكانيات كل مؤسسة ، حيث نجد 40% من هذه المؤسسات تحقق مزايا تنافسية في جودة منتجاتها ، ثم يأتي السعر كثاني ميزة تمتلكها هذه المؤسسات (أنظر الجدول رقم 34)، كما نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راضية عن المستوى التنافسي الذي حققته .

15 - لا تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معلومات فعالة ، بالرغم من أن غالبيتها (40%) تقوم بجمع المعلومات على الدوام، و80% منها تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات ، وذلك لكون غالبيتها لا تقوم بحفظ وتخزين هذه المعلومات ، و70% منها لا تقوم بنشر المعلومات داخلها.

16 - تبادل المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون بالأساليب التقليدية ، الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال .

إذا يمكن القول مما سبق أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية بصفة فعالة، إضافة إلى عدم مسايرتها لتغيرات محيط الذي تنشط فيه ، وافتقارها لنظام معلومات إستراتيجي فعال ، يسمح لها باستشعار متغيرات المحيط المختلفة ، ومتابعتها وتقييمها ، كل هذا جعل هذا النوع من المؤسسات في وضعية لا تسمح لها بمواجهة المنافسة ، مما يعني أنها لا تتوفر على شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي .

إذا انطلاقا من النتيجة الثامنة وإنتهاءا بنتيجة السادسة عشر، نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية (تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي بها).

17 - تتصف أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغياب صورة مستقبلية عن نشاطها ، والتي تهيئ لها رؤية المستقبل ، وتساعد في توجيهاتها ذات المدى الطويل (جدول رقم 20) .

18 - هناك 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توجد بها هيئة بحث وتطوير (جدول رقم 56)، الأمر الذي أدى إلى غياب الإستراتيجية واضحة للبحث والتطوير ، على الرغم من العلاقة الإيجابية القوية التي تربط وجود هيئة بالبحث والتطوير وصياغة إستراتيجية للبحث .

19 - غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعلاقات مناولة مع مؤسسات كبيرة (جدول رقم 52).

20. لا تتعاون 60 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها (جدول رقم 54) .

إذا ومن خلال الاستنتاجات (من 17 إلى 20) نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة (تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية ، ولا تعبر الأهمية المناسبة للتسيير الإستراتيجي) .

ثانيا - آفاق البحث:

من خلال بحثنا هذا ، تبين لنا أن ثمة نقاط لم يتمكن البحث من التفصيل فيها بشكل وافي ، وهي النقاط التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث في هذا المجال ، وهي :

- 1- فعالية التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 2- الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 3- التشخيص الإستراتيجي لإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 4- نحو تسيير إستراتيجي فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

- 1- بناء على كلمة ممثل وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد: بوتريف عبود، على هامش افتتاح الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 04/03 ماي 2005 .
- 2-: مداح عرابي الحاج ، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 19 .
- 3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي عشر) مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999 ، ص 17-18.
- 4 - ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2001 ، ص 12.
- 5- عبد السلام أبو قحف سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 157.
- 6- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 20.
- 7- جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 ، ص 21.
- 8- حسين حريم إدارة المنظمات (منظور كلي) دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص 86.
- 9- إسماعيل محمد السيد الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 27.
- 10- نعمة عباس لخفاجي الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات) ، الدار الثقافية ، الطبعة الأولى ن عمان ، 2004 ، ص 38 .

- 11- فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000، ص30
- 12- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2002،ص 139
- 13- الداوي الشيخ ، نحو تسيير الاستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،جوان 1999،ص 73
- 14- مؤيد سعيد سالم ،تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، بدون ذكر بلد النشر،2002،ص134.
- 15- شوقي ناجي جواد ، إدارة الاستراتيجية دار الحامد ، طبعة الأولى ، عمان ،2000،ص23.
- 16- شارلز وجاريت جونز ، ترجمة : رفاعي ، محمد السيد أحمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، دار المريخ ، الجزء الأول ، ،الرياض،2001،ص574،573.
- 17- منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات) ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،2003، ص13.
- 18- سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،1999،ص14.
- 19- غنية لالوش ،دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2001/2002،ص114.
- 20- صليحة كاريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ،1999/2000،ص88.
- 21- احمد حسين علي حسين تحليل وتصميم النظم ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2002/2003،ص26،27.
- 22- حسين رحيم نظام المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية وترشيد القرار ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصادالعالمي ، الاوراسي ، 31 ماي /01-02 جوان 2003، ص04 .

- 23 - جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (المؤسسات العامة وغير الربحية) ، مكتبة لبنان ناشرون ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2003 ص 255.
- 24- ناصر دادي عدون ن اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1998، ص 85.
- 25- محمد بوهزة ، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي ، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 29/30 أكتوبر 2002، ص 116.
- 26- كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة) ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2004، ص 119.
- 27- سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، 2002، ص 65. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 نص 29.
- 28- طارق السويديان ، قيادة السوق ، دار ابن حزم ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2001، ص 16.
- 29- أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجد لاوي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1999، ص 19.
- 30- أحمد القطامين الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002، ص 23، 24.
- 31- نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 / 2003 ، ص 156.
- 32- عبد المليك مزهودة ، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة : أداة لضمان نجاعة الأداء الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الاداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العلمي ، الأوراسي ، 31ماي / 01-02 جوان ، 2003 ، ص 15
- 33- بوماس وهيلين دافيد هانج ترجمة محمود عبدا حميد مرسي زهير نعيم الصباغ الإدارة الإستراتيجية معهد الغدارة العامة ، السعودية 199، ص 248.
- 34- عبد المليك مزهودة ، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 04، جامعة بسكرة ، ماي 2003 ص 117.

- 35- عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003، ص 51،52.
- 36- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 2001.176.
- 37- فيروز شين ، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر 2004/2003 ، ص 23 .
- 38- شريط عابد ، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات ، مذكرة ماجستير فرع التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1995/199¹ ص 68 .
- 39- جيمس سي كراج ، روبرت إم جرانت ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الفاروق ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2003 ، ص 108 .
- 40- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 118 .
- 41- فريد راغب النجار ، التحالفات الإستراتيجية (من المنافسة إلى التعاون) ، إيتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة 1999 ، ص 14 .
- 42- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص:73
- 43- خليفتي كهينة ، غرس الله زهية ، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس ، دفعة 2002 ، ص : 8 .
- 44- محمد زرواطي ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية ، المركز الجامعي المدية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس ، دفعة 2006 ، ص 2-3 .

- 45-** لجنة آفاق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من أجل سياسة تطوير في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي الجزائر، 2002، ص:19.
- 46-** عيسى الديلمي حكيمة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة، المركز الجامعي بالمدينة، مذكرة لسانس 2006 ص: 45
- 47-** إسماعيل محمد محروس، اقتصاديات الصناعة و التصنيع.مؤسسة شباب الجامعة مصر 1992 ص: 211.
- 48-** الجابرية بلقاسم، دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع و الأفاق، مرجع سبق ذكره ص: 20
- 49-** محمد خليل كمال الحمزاوي، اقتصاديات الإلتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر. الطبعة(2)، 2000. ص:39
- 50-** شهير مناصر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مساهمتها في ترقية المنتج، مرجع سابق، ص: 13
- 51-** طيايية ملكية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية و الانعاش الاقتصادي،المركز الجامعي -المدينة- مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس دفعة 2004-2005 ص: 94.
- 52-** طيايية ملكية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية و الإنعاش الاقتصادي مرجع سبق ذكره، ص: 95-96-97.
- 53-** صالح صالح -أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري -مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .-العدد - 03 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة فرحات عباس -سطيف - 2004ص12 -
- 54-** المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي -من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - مشروع تقرير 2002 -
- 55-** عاطف الشراوى " -تجارب عالمية وعربية لتشجيع الإبداع التكنولوجي "ندوة مراكز البحوث الصناعية -المنظمة العربية للتنمية الصناع والتعدين -الرباط- مارس - 2002 ص2-
- 56-** حاضنات الأعمال -مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية -دراسة معدة من طرف المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم الإيسيسكو -د.ت.2005.-

- 57- د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،"الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين " ،
مجموعة النيل القاهرة ، ط 1 ، 1999، ص
- 58- د/ محمد المحمدي الماضي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، 2002 ، ص 6 . د
- 59- أحمد القطامين، " التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)، ط1، دار مجدلاوي ،عمان،
الأردن، 1996
- 60 عن دور الإرشاد و التوجيه المهني في تشغيل الشباب، منظمة العمل العربية، طرابلس، 11 - 2005/7/13،
ص 3
- 61 - معطيات حول التشغيل و البطالة في الجزائر، وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي الجزائرية.
- 62- نبذة وجيزة عن مخطط العمل لترقية التشغيل و محاربة البطالة، وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
الجزائرية على الموقع: ww_mtess.gov.dz/mtssuar-N/index.htm
- 63- ناجي بن حسين، آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع،
جامعة قسنطينة، العدد 02، 2004، ص ص: 90-91
- هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي في الإسلام للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، دار النفائس، الأردن،
الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 30-32
- 64 - عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب
في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، ص ص: 31-34
- 65- مشروع تقرير: من أجل سياسة لتطور المؤسسات الصغرى و المتوسطة في الجزائر، لجنة آفاق التنمية الاقتصادية
و الاجتماعية، المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، الدورة العامة العشرون، جوان 2002، ص ص: 8-15
- 66 - نشرية المعلومات الإحصائية رقم 17، معطيات السداسي الأول لعام 2010، وزارة الصناعة و المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار، ص ص: 4-6

- 1- Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG , stratégie d'entreprise (antianuel), economca , paris ,1985,p12.
- 2-Jacques ORSONI , Jean Pierre HELFER , Management Stratégique , Vuibert , 2^{eme} édition , Paris , 1994 , p 102-103.
- 3-F . DURRIEUX et autre , de la Planification Stratégique à la Complexité , l'expansion management , review , Septembre 2000 , P 83 .
- 4- Jean – Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jacques ORSONI , Management (stratégie et organisation) , Vuibert , 3^o édition , Paris , 2000 , P 25
- 5-Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG , op . cit , P 14.
- 6-Michel MARCHESNAY , Management Stratégique , Eyrolles Universite, Paris , 1995 , P 40-42.
- 7-Jean – Pierre HELFER , Michel KALIKA , Jacques ORSONI , op. cit , P 25-26.
- 8-Gerry JOHNSON, havent SCHOLEs , Stratégique , publi –union , paris ,2000,P27
- 9-Philippe LORIMO, Jeun, Claude tarondeau,de la stratégie aux processus stratégique ,revue francais de gasion, n^o117,1998,P11.
- 10-Michel Weill, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, paris 2001, P106

- 11–Alain Charles MARTINET, stratégie, édition verbert, paris, 1983, P23.
- 12–Alain Charles MARTINET, Stratégie, op . cit , P 24 .
- 13– Alain Charles MARTINET , Management stratégique (organisation et politique) , ediscience ? paris . 1994 , P 34 .
- 14–Raymond –Alain THIETART, la stratégie d’entreprise, ediscience ,2^{ème} édition, Paris, 1993, P 21-24
- 15– Alain Charles MARTINET , Management stratégique (organisation et politique) ,op.cit,P25 ,26.
- 16–Jacques CASTELNAU, Loïc DANIEL, bruno METTLING, le pilotage stratégique (comment mobiliser l’énergie collective), édition d’organisation, 2^{ème} édition, paris , 2002,P96
- 17–Michael PORTER , L’Avantage concurrentiel, dunod , paris ,Pais , 1999, P.15.
- 18–Gérard GARIBALDI , L’analyse stratégique , édition d’organisation, 3^{ème} édition , paris, 2001, P .143 ,144
- 19–stratégor , politique générale de l’entreprise , dunod ,3^{ème} édition , Parise 1997, P 52
- 20–Kamel HAMDI , diagnostic et redressement d’entreprise, es,salem ,cher aga ,Alger, 2002,P64
- 21–Bernard GALAMBAUD, SI GRH(était de la gestion) lisons ,Ruel–mal mal maison ,paris,2002,P174.

22–Alain MEIGNANT, ressource humaines (déployés la stratégie)

lisons, Ruel–mal mal maison, paris, 2000, P110

23–ahmed HAMADOUCHE, Méthodes et outils d’analyseq

stratégique, chihab,alger,1997,P56.57

24–Helfer jp, Kalika M ET ORSONI–2000–: Management strategie et organisation, ed, vuibert paris, 3eme ed, p132 .

01- تقديم المؤسسة :

التسمية :

المقر الاجتماعي :

نوع النشاط :

الطبيعة القانونية للمؤسسة :

تاريخ بداية النشاط :

صنف المؤسسة : مؤسسة مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)

مؤسسة كبيرة (من 10 إلى 49 عمال)

مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)

02- ما هي دوافع اختيار النشاط ؟

هوامش الربح بالقطاع عالية .

عدد المنافسين قليل في القطاع .

وجود تشجيعات من طرف الدولة .

العلاقة مع تخصصكم (le métier)

أخرى (أذكرها).....

03- في أي إطار تم إنشاء المؤسسة : في إطار خاص

في إطار APSI

في إطار ANSEJ

في إطار ANDI

أخرى

04- هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات ؟ نعم

لا

05- هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها ؟ نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم : فهل تتحقق أهدافكم السنوية ؟ دائما

معظم الوقت

أحيانا

نادرا

ولا مرة

06)- هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوعية ؟ دائما

معظم الوقت

أحيانا

نادرا

ولا مرة

07)- هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة ؟ نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم : أ - ما هي مدى الخطة الموضوعية ؟ أقل من 01 سنة

من 01 سنة إلى 05 سنوات

أكبر من 05 سنوات

ب - هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها ؟ نعم

لا

ج - كيف تخططون؟ بناءا على توقعات شخصية .

باستخدام الأساليب العلمية .

أخرى (أذكرها)

08)- ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟ الاستمرار في نفس النشاط

تنويع الأنشطة

الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة

الميل نحو التخصص أكثر

أخرى (أذكرها)

09)- هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه : دائما

معظم الوقت

أحيانا

نادرا

ولا مرة

10)- ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟ حكومية

اقتصادية

اجتماعية وثقافية

أجنبية (غزو المنتج الاجنبي)

11- كيف تستجيبون لتغيرات المحيط ؟

بسرعة كبيرة

بسرعة

بشكل عادي

ببطء

ببطء كبير

12- هل تواجهون مشكلة تنافسية مع المؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

نعم

لا

13- هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسستكم ؟

نعم

لا

14- ما هي أفضليتكم (ميزتكم) التنافسية ؟ :

السعر

الآجال

الجودة

التكلفة

أخرى (أذكرها).....

15- ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟

عالي جدا

عالي

متوسط

منخفض

منخفض جدا

16- هل لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

نعم

لا

- 17) - هل تقومون بجمع معلومات عن ما يحدث في المحيط ؟ دائما معظم الوقت أحيانا نادرا ولا مرة

- 18) - ما هي مصادر هذه المعلومات ؟ هيئات رسمية وسائل الإعلام المختلفة أخرى (أذكرها).....

- 19) - هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط ؟ نعم لا

- 20) - هل تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط ؟ نعم لا

- 21) - هل تقومون بنشر المعلومات المتحصل عليها من المحيط داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- 22) - هل لديكم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب ؟ نعم لا

- 23) - هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن ؟ نعم لا

- 24) - هل لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات ؟ نعم لا

25)- هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون : بسرعة كبيرة

بسرعة

بسرعة نوعا ما

ببطء

ببطء كبير

26)- هل لديكم موقعا على الانترنت؟ نعم

لا

27)- هل لديكم معلومات حول المنافسين؟ نعم

لا

28)- ما هي الإستراتيجية التي تتبعونها حاليا؟ السيطرة بالتكاليف

التركيز

التمييز

التنوع

أخرى (أذكرها).....

29)- هل لديكم إستراتيجية لتكوين المورد البشري؟ نعم

لا

30)- هل لديكم إستراتيجية للبحث والتطوير؟ نعم

لا

31- ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟ العلاقات مع الزبائن والموردين

جودة المنتجات

الأسعار

القدرة على إقناع الزبائن

المهارات

32- هل لديكم علاقة مناولة (Sous-traitance) مع مؤسسات كبيرة؟ نعم

لا

33- ما هي توقعاتك بالنسبة لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة؟ النمو والتوسع

الركود والانكماش

الثبات والاستقرار

34- هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم؟ نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم : ما هو شكل هذا التعاون؟ إنتاج مشترك

توزيع مشترك

تبادل معلومات

تمويل مشترك

أخرى (أذكرها).....

35- هل لديكم هيئة بحث وتطوير؟ نعم

لا

36- هل تفكرون في آليات الشراكة والتعاون مع مؤسسات أخرى؟ نعم

لا

في حالة الإجابة بنعم: هل هذه المؤسسات محلية

أجنبية