



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج بعنوان

واقع ممارسة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة مؤسسة الصناعة الغذائية (القناعة) ببوسعادة

(إختصاص / ماستر إدارة إستراتيجية)

تحت إشراف الدكتور :

فراحتية العيد

إعداد الطلبة :

● نويات محمد

● دشوشة سالم

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا
بالتقوى ونعمة الاسلام والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
سيدنا ونبيينا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الفاضل المشرف
فراحتية العيد على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه
النصح والتوجيه المتواصل لمعالجة أفكار هذا البحث فكان خير عون
لنا، وقد أمدنا بخبرته وأنفق من وقته الكثير في متابعة هذا البحث، فله
كل الشكر والثناء.

كما نتقدم بشكر خاص إلى كل أساتذتنا وإلى كل من ساعدنا في
إتمام هذا العمل ، سواء بالفعل أو القول أو الابتسامة
كل الشكر والتقدير والعرّفان



إلى التي حملتني وهنا على وهن و بكت من أجلي في صمت
إلى التي أهدتها الحياة النعب و الحرمان، فأهدتني الدفء و الحنان، إلى التي خصها الله بالشرف
الرفع و العز المنيع، إليك يا أغلى شئى في الوجود، إليك حبيبتى حفضكى الله أمي
إلى الذي كابد الشدائد و كان عرق جبينه منير درسي، إلى من اشترى لي أول قلم و دفعني
بكل ثقة على خوض الصعاب، إليك أبي العزيز
إلى جميع اخوتي و أخواتي .
إلى كل زملاء دون استثناء الذين كانوا لي قدوة في الحياة .
إلى كل الزملاء و الزميلات في الدراسة

إلهم جميعا أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي



بسم الله الرحمن الرحيم
يا فتى يا فتى يا فتى
يا فتى يا فتى يا فتى





إلى التي حملتني وهنا على وهن وبكت من أجلي في صمت
إلى التي أهدتها الحياة النعب و الحرمان، فأهدتني الدفء و الحنان، إلى التي خصها الله بالشرف
الرفع و العز المنيع، إليك يا أغلى شئى في الوجود، إليك حبيبتى حفضكى الله أمى
إلى الذي كابد الشدائد و كان عرق جبينه منير دريبي، إلى من اشترى لي أول قلم و دفعني
بكل ثقة على خوض الصعاب، إليك أبى العزيز
إلى جمع اخوتي و أخواتى .
إلى كل زملاء دون استثناء الذين كانوا لي قدوة في الحياة .
إلى كل الزملاء و الزميلات في الدراسة

إلهم جميعا أهدي بذرة عملي و ثمرة جهدي



يا فتى يا فتى يا فتى يا فتى يا فتى



خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الاول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الاول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثالث : اهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثاني: عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني : عوامل فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المطلب الاول : تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المطلب الثالث : العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

الفصل الثاني : التشخيص الاستراتيجي و واقعه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الاول : مفهوم التحليل الاستراتيجي

المطلب الأول : تعريف التشخيص الاستراتيجي

المطلب الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

المطلب الثالث : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

المبحث الثاني: أدوات التشخيص الاستراتيجي

المطلب الأول : تحليل swot

المطلب الثاني : مصفوفة BCG

المطلب الثالث : مصفوفة ADL و ماكينزي

المبحث الثالث: واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المطلب

الاول : اهمية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني : الهيئات الداعمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المطلب الثالث : البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوره في عملية

التشخيص الاستراتيجي

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة - مؤسسة الصناعة الغذائية (القناعة) للسيد قربابي محمد الامين

ببوسعادة -

تمهيد

استبيان في الدراسة الميدانية حول واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

خلاصة الفصل التطبيقي

المخلص:

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم لذا تراهن عليه العديد من الدول، خاصة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها. لذا فإن الجزائر تهتم بمثل هذا النوع من المؤسسات وتكرس جهودها من أجل تنميتها وتطويرها وإعطائها دوراً أساسياً في النشاط الاقتصادي من خلال عدة برامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية، ومنه يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التحليل الإستراتيجي، ففي ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، أصبح لزاماً على المؤسسة الاعتماد على التحليل الإستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقتها بمحيطها واستعمال أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة باتباع سياسات مدروسة ومحددة وحسن التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها.

الكلمات الافتتاحية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - التحليل الإستراتيجي - البيئة الخارجية - البيئة الداخلية - أدوات التحليل الإستراتيجي.

Abstract :

The interest of small and medium-sized enterprises reflects the importance of the sector in the economies of the world, so many countries, especially developing countries, are betting on them in developing their economies. Therefore, Algeria is interested in such types of institutions and dedicates its efforts to the development and development and give it a key role in economic activity through several programs of rehabilitation of small and medium enterprises and make them able to survive and continuity, and from these institutions must have the strategic will and vision to make them able To adopt the style of strategic analysis in the light of recent developments in the internal and external environment, the institution must rely on strategic analysis to solve problems that may face in relation to the environment and the use of tools of strategic analysis Modern link between the objectives and the means used by following the deliberate and specific policies and good expectation what the situation will be in the future with well prepared to face the threats that may encounter and to exploit the opportunities available to them.

Opening remarks:

Small and medium enterprises - Strategic analysis - External environment - Internal environment - Strategic analysis tools.

مقدمة عامة

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

تتحقق هذه الأهداف لما تتبع المؤسسة طرق علمية عملية لبناء إستراتيجية طويلة المدى تضمن لها استعمالا فعالا لإمكانياتها لتحقيق أهدافها وتضمن موقعا لها بين المنافسين.

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

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

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النقطة الأضعف بين هذه المؤسسات، حيث تجدها معرضة لمخاطر التغيرات في هذا المحيط ، ما يجعل من التشخيص الإستراتيجي ضرورة حتمية لمواجهة تلك التغيرات ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر معرضة بصورة كبيرة لتلك الأخطار منذ توجه الجزائر إلى نظام السوق المفتوح لسعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) مم يسمح بنوع من الحرية التجارية وكذلك تشجيعها للاستثمار الأجنبي الذي يشكل خطرا وتهديدا على كل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يجب أن تدافع على نفسها بضمان استمرارها وبقائها، فالأمر متعلق بالتنافس الاقتصادي لأنه إذا قوي و اشتد سيقضي على هذه المؤسسات و لا يبقى منها إلا اسمها ، مم سيؤثر على التوجهات الاقتصادية الجزائرية الساعية لاعتمادها على هذه المؤسسات مستقبلا، لذا يجب على هذه المؤسسات الاعتماد على استراتيجيات تحميها من تلك التنافس الاقتصادي في صورته تلك.

إشكالية البحث :

أمام أهمية هذه الأحداث ومن خلال ما سبق فإن تساؤلنا الرئيسي الذي يتم طرحه هو:
ما هو واقع ممارسة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟
و تتدرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية التشخيص الإستراتيجي بالنسبة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الخارجية ؟
- هل تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية؟
- هل تقوم المؤسسات بربط نتائج التحليل الاستراتيجي لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها ؟

الفرضيات:

كإجابة ميدانية عن التساؤلات السابقة تم وضع مجموعة من الفرضيات لإختبار صدقيتها فيما بعد، حيث تمثلت هذه الفرضيات فيما يلي :

-للتشخيص أهمية كبيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسين الحاليين المحتملين ضمان الموقع السوقي المناسب.

- لا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الخارجية
- لا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية
- لا تقوم المؤسسات بربط نتائج التحليل الاستراتيجي لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها

الهدف من البحث :

من خلال هذه الدراسة نهدف إلى ما يلي :

- إيضاح أهمية التشخيص الإستراتيجي : أهميته , أدواته ، دواعي تطبيقه في المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة .
- معرفة هل هناك ممارسات حقيقية له في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تبيان أهميته لهذه المؤسسات أثناء العمل به و دوره في ضمان البقاء و استمرارية التعامل مع المنافسين .

أهمية البحث :

تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية أكاديمية و المتمثلة في معرفة التشخيص الإستراتيجي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , و أهمية عملية متمثلة في إبراز و توضيح الدافع الحقيقي الذي من أجله نمارس التشخيص الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات .

منهج البحث :

التمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الحديث على التشخيص الإستراتيجي و إبراز أهميته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات الاقتصادية الكبيرة لضمان مكانتها السوقية .

دوافع اختيار الموضوع :

- تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب و مبررات نذكر منها :
- تخصصنا في مجال اقتصاد تسيير المؤسسات و كذلك سعيا منا لمعرفة مدى تطبيق التشخيص الإستراتيجي في الواقع العملي .
 - الشعور بأهمية الموضوع في ظل التطورات الاقتصادية والتغيرات المتسارعة في الجانب الاقتصادي
 - إرشاد وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية التشخيص الإستراتيجي لبناء إستراتيجيتها.

الفصل الأول:

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تمهيد :

إن الأهمية البالغة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاط الاقتصادي العالمي جعلته يستقطب اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية إلا أن محاولة تحديد مفهوم وتعريف جامع لهذا القطاع، قد أوقع نوعا من الاختلاف لدى هؤلاء المفكرين الاقتصاديين الذين اجتهدوا في إعطاء مفهوم أو تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة كل حسب المعايير والمحددات التي يراها مناسبة في تحديد معالم هذا التعريف.

وعلى الرغم من وجود توافق أساسي في الآراء بين الباحثين الإنمائيين ومقرري السياسات بشأن ما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية، مما ترتب عنه صعوبات كبيرة أمام المهتمين بهذا القطاع بشأن السياسة التي يتعين اختيارها من أجل مواصلة النهوض وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول الأدبيات النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.(المبحث الأول)
- عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع تجارب بعض الدول.(المبحث الثاني)
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعريفها , أهميتها , والعوائق التي تتعرض لها.(المبحث

(الثالث)

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

انتشر مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم إلا أنه يوجد غموض في تحديد معنى هذا النوع من المؤسسات من جانب تعريفها و خصائصها رغم الأهمية التي تحققها في اقتصاديات هذه الدول .

المطلب الأول : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن كل محاولة لتحديد تعريف شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير، فمنها ما يعتمد على حجم العمالة وحجم المبيعات، وحجم الأموال المستخدمة، وحصصة المؤسسة من السوق، وطبيعة الملكية والمسؤولية... الخ، لذلك وقع شبه إجماع بين الكتاب والمؤسسات ومراكز البحوث والهيئات الحكومية، والبنوك ومختلف الدوائر المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على الاحتكام على مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية، والتي تتمثل في: (1)

I- المعايير الكمية:

1-1 معيار عدد العمال: ويعتبر هذا المعيار من أهم المؤشرات المستعملة التي تتميز بالسهولة والثبات النسبي والبساطة في التطبيق خاصة إذا كانت البيانات المتعلقة بعدد العمال متوفرة في غالبية الدول ويتم نشرها دوريا باستمرار، وعلى الرغم من ذلك، لا بد من توخي الحذر في هذا المؤشر، وإلا سوف يتم الوقوع في مشكل يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، وذلك من خلال اعتبار أن المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة والعكس، وعلى هذا الأساس فقد تعرض هذا المعيار للعديد من الانتقادات، من أهمها أن معيار عدد العمال لا يمكن أن يكون الركيزة الوحيدة في العملية الإنتاجية فهناك متغيرات اقتصادية أخرى لها أثر كبير على حجم المؤسسة. (2)

2-1 معيار رأس المال: يعتبر رأس المال المستخدم بالمؤسسة أحد المعايير الكمية للتمييز بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ويقصد بهذا المعيار أن المؤسسات التي تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر بها تعتبر مؤسسة صغيرة، وهنا تبرز مشكلة تحديد المقصود برأس المال الذي يختلف من دولة إلى أخرى، هل هو رأس

(1) سلطاني محمد رشدي ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر واقعه-أهميته وشروط تطبيقه ، حالة الصناعات الصغيرة و

المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2005-2006- ص 42

(2) نسيم سابق ، أثر الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النمو الاقتصادي، دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2014-

2000)، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة 01 ، 2015-2016 ، ص 13

المال المستثمر من ثابت وعامل أو رأس المال الثابت، ويفضل البعض رأس المال الثابت حين يعكس حجم الطاقة الإنتاجية ويستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت. (1)

3-1 معيار كمية أو قيمة الإنتاج: يعطي البعض أهمية لمعيار كمية الإنتاج أو قيمة ومستوى جودته في التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات كبيرة الحجم، وتحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار بأنها تلك المؤسسات الذي تتصف بصغر وتوسط إنتاجها من حيث الكمية والقيمة، وذلك لارتباطها بأسواق صغيرة بحيث تكون مستويات دخول المستهلكين فيها منخفضة، على عكس المؤسسات الكبيرة ذات الإنتاج الواسع التي تتجاوز الأسواق المحلية والإقليمية. (2)

4-1 معيار رقم الأعمال: يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة في تصنيف المؤسسات من حيث الحجم ويستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسات وقدرتها التنافسية ولكن يبقى مشكل اختلاف قيمة المبيعات بين السنوات، فقد تنخفض وقد ترتفع ويواجهها مشكل التضخم. (3)

5-1 معيار معامل رأس المال: يعتبر كلا من معيار رأس المال ومعيار العمالة من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لذا فإن الاعتماد على كل منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، فقد نجد عدد العمال لدى مؤسسة ما قليل ولا يعني ذلك أن حجمها صغيرة إذ من المحتمل أن يكون رأس المال بها كبير نسبيا أي أنها تستخدم أسلوبا فنيا في الإنتاج الكثيف لرأس المال، وبالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار رأس المال من المؤسسات الكبيرة، وقد تكون بالفعل كذلك في حين أنها مصنفة صغيرة أو متوسطة وفقا لمعيار العمالة.

وربما يحدث العكس، لذا وجد معيار رأس المال العامل (K/L) الذي يمزج بين المعيارين ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل (L) ويحسب بقسمة رأس المال الثابت (K) على عدد العمال (L)، والنتائج يعني كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة، وغالبا ما يكون هذا المعيار (K/L) منخفضا في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال (PME/PMI) ومرتفعا في الصناعية للمؤسسات الكبرى

(1) مكاحلية محي الدين ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتيسة، اطروحة دكتوراه . منشورة، قسم العلوم التجارية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2014-2015 ، ص 31

(2) هالم سليمة ، هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة تقييمية للفترة 2004-2014 ، أطروحة دكتوراه ، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016-2017 ، ص 21

(3) قنيدرة سمية ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة -دراسة ميدانية بولاية قسنطينة مأكرة ماجستير ، منشورة، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009-2010 ، ص 54

والعملاقة التي تحتاج إلى رأس مال كبير وذات التقدم الفني العالي كما يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما في قياس حجم المشروع.⁽¹⁾

2- المعايير النوعية:

أمام الجوانب السلبية للمعايير الكمية السالفة الذكر قرر بعض الباحثون إدراج معايير أخرى من شأنها المساهمة في إبراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات الاقتصادية.

2-1 معيار الملكية: يمكن الاستناد على هذا المعيار في ميدان التمييز بين المؤسسات من الجانب النوعي، حيث نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع ملكيتها إلى القطاع الخاص، في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، يلعب فيها مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.⁽²⁾

2-2 معيار المسؤولية: تتمثل في المسؤولية المباشرة والنهائية للمالك والذي يكون في كل الحالات هو صاحب القرار داخل المؤسسة ولا تأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة، فالمدير أو المالك يؤدي العديد من الوظائف في وقت واحد كالإنتاج، الإدارة، التمويل، التسويق وهي عمليات توزع في المؤسسات الكبيرة⁽³⁾ على عدة أشخاص والتي تظهر الفرق بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى وإن استخدم مالك أو مدير المؤسسة بعض المساعدين (محاسب-رئيس...).

2-3 معيار الحصة السوقية: تكون الحصة السوقية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ضعيفة بسبب محلية نشاطها وإمكانيتها وضيق الأسواق التي توجه إليها منتجاتها، بالإضافة إلى المنافسة بين هذه المؤسسات بسبب تشابه الإمكانيات وظروف العمل على غرار المؤسسات الكبيرة التي تكون حصتها السوقية مرتفعة وكبيرة إذن فمعيار الحصة السوقية يعتبر من المعايير النوعية التي يتم بها التفرقة بين المؤسسات على اعتبار الترابط الذي يجمع بين مخرجات هذه المؤسسات السوقية.

2-4 معيار التكنولوجيا: تتميز المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ببساطة التكنولوجيا التي تستخدمها بسبب الكثافة النسبية في عدد العمال والقلة في رأس المال.⁽⁴⁾

(1) عبد القادر رقرق ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران ، 2009-2010 ، ص 09

(2) نسيم سابق ، مرجع سابق ، ص 15.

(3) هالم سليمة ، مرجع سابق ، ص 23

(4) مشري محمد الناصر ، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة - دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة - مذكرة ماجستير ، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف ، 2008-2011 ، ص 5-6

2-5 المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويله فشركات الأموال غالبا ما يكون رأس مالها كبيرا مقارنة مع شركات الأشخاص. و وفقا لهذا المعيار تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع المؤسسات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مؤسسات الأفراد و المشروعات العائلية والمتوسطة جميع المؤسسات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مؤسسات الأفراد والمشروعات العائلية والتضامنية وشركات التوصية بالأسهم، والوكالات والحرف والمهن صغيرة الإنتاجية ، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع ومكاتب السياحة والسفريات والشحن والمهن الحرة... الخ. (1)

2-6 المعيار التنظيمي: تصنف المؤسسة صغيرة أو متوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصتين أو أكثر

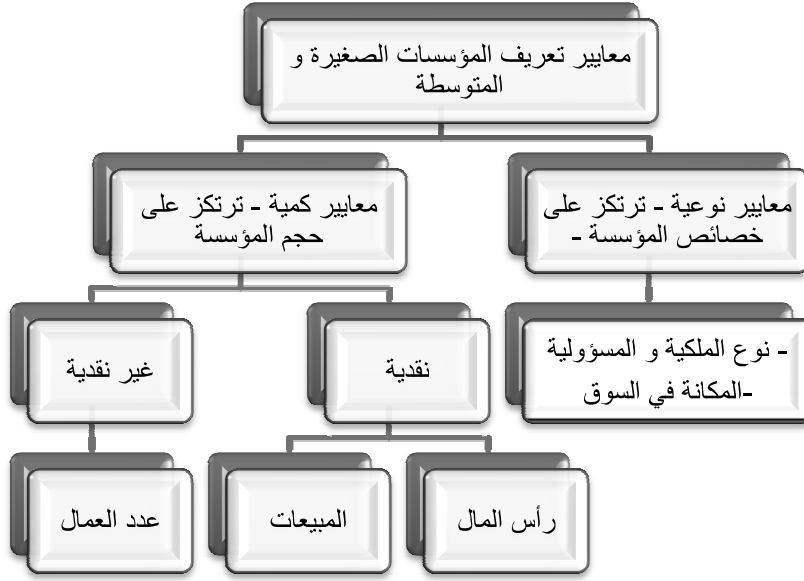
من الخواص التالية:

- الجمع بين الملكية والإدارة.
- قلة مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة محددة.
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- المحلية إلى حد كبير.
- الاعتماد وبشكل كبير على المصادر المحلية للتمويل. (2)

(1) مكاحلية محي الدين مرجع سابق ، ص 36

(2) عبد القادر رفرق مرجع سابق ص 10

الشكل (1-1) معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : قنيدرة سمية مرجع سابق ص 55

المطلب الثاني: تعريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بغض النظر عن بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها المنظمات الدولية نلاحظ غيابا يكاد يكون مطلقا لتعريف شبه رسمي يمكن اعتماده، فكل دولة تتفرد بتعريف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي ، والتعريف المقترح إما أن يكون قانونيا كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان أو إداريا كتعريف ألمانيا وأيضا بعض التعاريف المنفق عليها من قبل المجموعات الدولية مثل التعريف المقدم من البنك الأوروبي للاستثمار في إطار الاتحاد الأوروبي وتعريف اتحاد جنوب شرق آسيا¹ ، وعليه يبقى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل غموضا كبيرا يختلف من دولة إلى أخرى.

1-تعريف اليابان :

حسب القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 اعتمدت اليابان على معياري رأس المال والعمالة والتي لا يتجاوز رأس مالها المستثمر 100 مليون ين ياباني ولا يتجاوز عدد عمالها 300 عامل. أما القانون الأساسي لعام 1999 قد عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات كما يلي:

⁽¹⁾سامية عزيز ' واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة, أطروحة دكتوراه منشورة،

في علم الاجتماع تخصص تنمية, قسم العلوم الاجتماعية, السنة الجامعية 2013-2014 , ص56

جدول رقم (1-1) : تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات

القطاع	رأس المال	عدد العمال
مؤسسات الصناعة والتعدين والإنشاءات	100 مليون بين فأقل	300 عامل فأقل
التجارة بالجملة	30 مليون بين فأقل	100 عامل فأقل
التجارة بالتجزئة	10 مليون بين فأقل	50 عامل فأقل

المصدر: هالم سليمة، مرجع سابق ص 27

2- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وتصنف وفق معيار عدد العمال كما يوضحه الجدول التالي:(1)

جدول رقم (2-1) : تعريف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية

نوع المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة صغيرة	من 01 إلى 09 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 199 عامل
مؤسسة متوسطة	من 200 إلى 499 عامل
مؤسسة كبرى	أكثر من 500 عامل

المصدر: ياسر عبد الرحمان و براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص 218.

3- تعريف الاتحاد الأوروبي:

قام الاتحاد الأوروبي بإصدار تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1996 في توصيات المفوضية بتاريخ 03 أبريل 1996 المتعلق بتعريف هذه المؤسسات، ويستخدم التعريف معياري العمال والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول إضافة إلى معيار الاستقلالية.

: ياسر عبد الرحمان و براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص

ويعرف المؤسسة الصغيرة أنها المؤسسة التي تضم أقل من 50 عامل ويكون رقم أعمالها من 7 مليون يورو أو إجمالي أصولها يكون أقل من 5 مليون يورو .
 أما المؤسسة المتوسطة فهي تلك المؤسسة التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50 إلى 250 عاملا ويكون رقم أعمالها من 40 مليون يورو أو إجمالي أصولها أقل من 5 مليون يورو .
 أما المؤسسة المصغرة فهي تلك التي تضم أقل من 10 .
 بالإضافة إلى المعايير السابقة يضاف معيار الاستقلالية ومعناه أن تكون المؤسسة غير مملوكة ولا يوجد بها حقوق تصويت بنسبة 25% أو أكثر لمؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات غير خاضعة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (1)

4- تعريف بعض الدول العربية:

نوجز في الجدول الموالي أهم تجارب الدول العربية في تعريف الدول الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (1-3) : بعض تجارب الدول العربية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الدولة	حجم المؤسسة	عدد العمالة	معايير أخرى
سلطنة عمان	- مؤسسات صغيرة - مؤسسات متوسطة	-أقل من 10 عمال - ما بين 10-100 عامل	-رأس المال المستثمر أقل من 50 ألف ريال. -رأس المال المستثمر ما بين 50-100 ألف ريال.
مصر	-مؤسسات صغيرة	-أقل من 50 عامل	-رأس المال ما بين 50 ألف جنيه إلى مليون جنيه مصري.
السعودية	-مؤسسات صغيرة -مؤسسات متوسطة	-ما بين 1-20 عمال -ما بين 21-100 عمال	-لا يزيد رأس المال المستثمر على 20 مليون ريال.
الكويت	-مؤسسات صغيرة -مؤسسات متوسطة	-أقل من 10 عامل. -ما بين 51-150 عامل	-على أن لا يتجاوز رأسمالها على 200 ألف دينار كويتي

(1) عبد القادر رقرق، مرجع سابق ص 15.

<p>مؤسّسات صغيرة مؤسّسات متوسطة</p>	<p>ما بين 11-50 عامل ما بين 51-150 عامل</p>	<p>-الدخل السنوي لا يتجاوز 50 ألف دينار بحريني. -الدخل السنوي لا يتجاوز 2 مليون دينار بحريني.</p>
<p>مؤسّسات صغيرة مؤسّسات متوسطة</p>	<p>-عدد العمال لا يقل عن 6. -عدد العمال لا يقل عن 16.</p>	<p>-رأس المال بين 1,5-5 ملايين ليرة سورية. -رأس المال ما بين 5-15 مليون ليرة سورية.</p>

المصدر: آمال بن ناصر، أساليب التعاون الحديث بين المؤسسات ودورها في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 378.

4- تعريف دول جنوب شرق آسيا: (1)

تعتمد دول جنوب شرق آسيا لتعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دراسة حديثة قام بها أحد الباحثين الاقتصاديين حيث يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) : تعريف دول جنوب شرق آسيا

عدد العمال (عامل)	الصنف	المعيار
من 01 إلى 09		المؤسّسات المصغرة
من 10 إلى 49		المؤسّسات الصغيرة
من 50 إلى 99		المؤسّسات المتوسطة
100 فأكثر		المؤسّسات الكبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق أن تعريف دول جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد

بصفة أساسية على معيار العمالة حيث تتوزع كما يلي:

- المؤسسة المصغرة: يصل فيها عدد العمال من 01 إلى 09.
- المؤسسة الصغيرة: يصل فيها عدد العمال من 10 إلى 49.

(1) نسيمه سابق مرجع سابق ص 18.

- المؤسسة المتوسطة: يصل فيها عدد العمال من 50 إلى 99.
- المؤسسة الكبيرة: 100 عامل فأكثر. (1)
- المطلب الثالث : أهداف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- 1-أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- يهدف إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
- استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة هذا لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامه لأشخاص آخرين , ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.(2)
- ويمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية، وإحدى وسائل التكامل بين المناطق.
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام نفس المدخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تمتلك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.(3)
- ومن الناحية الاجتماعية تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملاذا آمنا للمسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية من خلال إعادة إدماج، أو بفعل تقليص حجم العمالة جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
- ومع توجيه الدولة للتخلي عن الصناعات المصنعة، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم الطرق للتخلص من خطوط الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة

(1) نسيمة سابق مرجع سابق ص 18.

(2) الهاشمي بن واضح , بوتيارة عنتر , المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين النشأة و التمويل ,الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , جامعة حمه لخضر الوادي يومي 07/06/ ديسمبر 2017 ص 13.

(3) الهاشمي بن واضح , بوتيارة عنتر مرجع سابق ص 13.

تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي كما يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.⁽¹⁾

➤ ومن ناحية الإيرادات، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل مصدرا هاما للدخل لمنشئها ومستخدميها، ومصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة، وإحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

2- خصائص ومميزات المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة:

تتميز المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة على المؤسسات الكبيرة بمجموعة خصائص ومميزات والتي يمكن اختصارها في:

2-1 الإدارة والتسيير: يتميز هذا النوع من المؤسسات بسهولة الإدارة نظرا لبساطة هيكلها التنظيمي واستعمالها لأساليب الإدارة والتسيير غير المعقدة ولا توجد بها اللوائح المقيدة والمعطلة ليسر العمل، وهذا لكون الإدارة تتجسد في معظم الأحيان في شخصية مالكا فهي إذا تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكا و هذا يضمن التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط و الرقابة و بين اللامركزية لإغراض سرعة التنفيذ.⁽²⁾

2-2 سهولة التأسيس: يتجلى ذلك في انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبي، لكونها تعتمد على جذب وتفعيل المدخرات لتحقيق منفعة تلبى من خلالها حاجات محلية في أنشطة متعددة ضمن المجال الاقتصادي وكذلك سهولة الإجراءات الإدارية وانخفاض تكاليف التأسيس نظرا لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي.⁽³⁾

➤ سرعة وسهولة اتخاذ القرار بالنظر لقلة التدرج الوظيفي وعدد العاملين.

➤ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها الفائقة على القيادة والتوجيه وإقناع العاملين بالأسس والسياسات التي تحكم وتنظم العمل داخل المؤسسة.

(1) سامي مباركي، مريم يوسف ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية لامتناص البطالة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 4، 2017، ص ص 443-444.

(2) مشري محمد لناصر، "مرجع سابق ص 18.

(3) المرجع نفسه، ص 18.

- القدرة على بناء علاقات قوية مع زبائنها ومورديها نظرا للصغر النسبي للسوق الذي تنشط فيه، إلى جانب اعتماد مالكيها على علاقاتهم الشخصية في كل تعاملاتهم. (1)
- الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيب من رأس المال بصورته العينية أو النقدية.
- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية الاجتماعية. (2)
- صغر الحجم ومحدودية التخصص في العمل مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية، ويمكن أن تكون دولية في ظل العولمة والتفتح الاقتصادي العالمي. (3)
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على الاستجابة للخصوصيات المحلية و الجهوية ، ذلك أن صغر الحجم ومحدودية التخصص جعلها تتسم بخفة الحركة و التغيير ، كلها عوامل تجعل المؤسسات الصغيرة تتميز بأنها أكثر قدرة من المشروعات الكبيرة على التكيف مع المستجدات التي يمكن لاقتصادها أن يتعرض لها ، هذه القدرة الكبيرة على التكيف تنعكس على أرض الواقع في سهولة نقل مكان المصنع، وتحويل العملية الإنتاجية. (4)
- محدودية الانتشار الجغرافي، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية.
- مستوى متواضع أو متوسط من التقنية، ومن الكفاءات البشرية المطلوبة.
- هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى إشراف محدود، حتى أن وظيفة واحدة يمكن أن تقوم مقام عدد من الوظائف.
- الاعتماد على الخبرة والتقدير، وعلى إستراتيجية رد الفعل أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة رسمية وصريحة.

ويضاف إلى ذلك:

- الحجم الصغير: والتركيز على شخصية المسير.
- ضعف التخصص في العمل.

(1) قروش عيسى، أهمية ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطات الابتكار"، دراسة مقارنة بين ألمانيا وإيطاليا، مجلة البحوث الاقتصادية

والمالية، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2018، ص 310.

(2) الهاشمي بن واضح ، بوتيارة عنتر مرجع سابق، ص 18

(3) سامي مباركي، مريم يوسف ، مرجع سابق ، ص 444.

(4) سعاد قوفي ". التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة لبعض تجارب البلدان النامية"-أطروحة دكتوراه ،

منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ، 2016/2017، ص 10.

- إستراتيجيات حدسية وأقل رسمية.
- نظام معلومات خارجي بسيط وشكلي، ونظام معلومات داخلي بسيط يعتمد على الاتصالات المباشرة. (1)

(1) سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 46.

المبحث الثاني : عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تجارب بعض الدول في هذا القطاع تسعى معظم دول العالم إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لعدة اعتبارات لما تتمتع به هذه المؤسسات من مميزات كصغر الحجم وقلة التخصص في العمل مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية, كما أن لها عوامل تدفعها للنجاح و عوامل تدفعها للفشل تختلف من دولة إلى أخرى.

المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن القول أن فرص نجاح الأعمال بصورة عامة تزداد إذ تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:⁽¹⁾

- 1- المالك والمالكون لديهم أهداف محددة: يعرف مدير العمل أو مالكة تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل، إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة على العديد من الأسئلة : ما هي الأهداف العامة للتنمية ؟ لماذا وجدت المنظمة وماذا تخدم؟ ما هي أهداف الأفعال في الأمد القصير؟ إذا عرضت هذه الأسئلة بوضوح و تم مناقشتها مع العاملين بصورة دقيقة فإن المنظمة ستكون في طريق النمو و الازدهار.
- 2- المعرفة الممتازة بالسوق: تستطيع المنظمات الصغيرة والمتوسطة بواسطة منتجاتها وسلوكيات عاملها وردود أفعال المنافسين تحقيق النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين بها , ويرى العديد من الباحثين أن العلاقة بين الأعمال الصغيرة والزبائن هي السبب وراء نجاح هذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح بالمرونة للأعمال الصغيرة من أجل تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق والتي حققتها كجزء من السوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للشركات الكبيرة.
- 3- قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز خاص: تقديم المنظمة لشيء جديد للسوق حتى لو بدأ مزدهرا بالمنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو استخدام خاص ومنفرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون من النادر أن يبدأ العمل دون القدرة على الإبداع والتجديد أو تصور رؤية يستطيع أن يجسدها هذا العمل في الأنشطة المختلفة.
- 4- إدارة متكيفة مع التطور: إن الأعمال الصغيرة إذا ما أريد لها الاستمرارية فإنها يجب أن تستند على فهم جيد للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية والتي يعبر عنها البعض بالآليات لكونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، إن معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال، ويتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدع في الحصول على المال اللازم للقيام بالعمل وفي الغالب تكون القروض من الأصدقاء

(1) عثمان يخلف , واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل فهمها و تمييزها - دراسة حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه دولة منشورة, كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر , 2004 ص 168 .

والمعارف أو الائتمان من البنوك والاتحادات المالية، وهذه الوسائل تساهم إما بنجاح المنظمة الصغيرة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

5- **الحصول على عاملين أكفاء والمحافظة عليهم:** إن الأعمال الصغيرة قد لا يوجد لديها الوقت الكافي لعمليات الاختيار المعقدة والمطولة لعاملها (1) ، يتطلب الأمر أن تعبر هذه الجوانب أهمية بالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته التي تعتمد على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين.

6- **تحديد الهدف:** ومنه يتم العمل على تحديد العمل حتى يحقق المشروع النجاح الأكبر يجب أن يأخذ صاحبه أو الإدارة الناجحة بالهدف الأساسي وهو تلبية حاجات الناس.

7- **التخطيط في العمل التجاري:** كما أن التخطيط في العمل التجاري واجب مطلقا إذا كان إحلال السلع المنافسة، في المكان المناسب والوقت المناسب.

8- **معرفة حجم رأس المال:** معرفة حجم رأس المال اللازم للتمويل والحصول عليه من مصادره المناسبة وذلك بعد تحديد تكاليف الحصول عليه من تلك المصادر.

9- **العمل الجاد:** العمل الجاد على أن تكون الحاضنات أو المؤسسات محل المشاركة بين مؤسسات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص، لأن الدعم المعنوي والمادي المطلوب يصبح أو يسير أكثر فاعلية.

10- **إعداد برامج ترويج:** وتدريب المؤسسات المختلفة لتطوير المهارات الريادية لدى أصحابها.

11- **تطوير المبيع وآليات الإقراض:** بدون فوائد وتوفير رؤوس الأموال و الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2)

المطلب الثاني: عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتباين عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الاقتصادية الخارجية والعوامل الإدارية الداخلية الراجعة إلى طريقة تسيير العمل فيها و أهم العوامل هي:

1- **العوامل الداخلية:** إن العوامل الداخلية المتعلقة بالتسيير والإدارة والتمويل والتسويق تعتبر عوامل ظاهرة لفشل العديد من المؤسسات:

(1)قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 48.

(2) قارة ابتسام، مرجع سابق ص 48.

- 1-1 إهمال دراسة الجدوى : عدم قيام المستثمرين الصغار بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع قبل تنفيذه أو بناء دراسة الجدول على معلومات أو أرقام غير حقيقية الأمر الذي يجعل المشروع في موقف غير مناسب .¹
- 1-2 الإفراط في مصاريف الاستثمار: إن الإفراط في مصاريف التجهيز والتشغيل يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، مما يؤدي إلى ارتفاع قيمة المنتج، وبالتالي عدم رواجه وعدم تحقيق الربح الكافي للبقاء.
- 2- نقص السيولة النقدية وسوء تسيير التأمين: إن انخفاض قيمة السيولة أو انعدامها يؤدي إلى عدم القدرة على تسديد الديون المستحقة ، ونقص السيولة يعود إلى أسباب مختلفة كالمبالغة في الاستثمارات المادية المبالغة في المخزون، الإكثار من البيع وكل هذه ناتج عن سوء للتسيير.
- 3- إهمال التغيرات البيئية: إن عدم متابعة التطورات الطارئة على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والعملية، يؤدي إلى فعل المؤسسات وفقدانها لزيائنها.
- 4- إهمال المنافسة: إن دخول المنافسين الجدد إلى السوق يمكن أن يهدد نجاح أي مؤسسة لذا فعلى أصحابها أن يفعلوا أنشطتهم و خدماتهم من الناحية التسويقية .⁽²⁾

ثانيا: العوامل الخارجية:

- هي أسباب خارجة عن المقاولين أصحاب المؤسسات، بل تعود إلى البيئة الاقتصادية التي تحيي بالمشروع وهي:
- 1- الكساد الاقتصادي: حيث تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سلبا مجالات الكساد في الاقتصاد الوطني، إذ أنها لا تستطيع امتصاص تأثيراته بسبب عدم امتلاكه احتياطات تساعد على تحمل العواقب الناجمة عن تقلص الطلب، وبالتالي نقص حجم المبيعات وحجم العمل في سنوات الكساد.
 - 2- المنافسة: رغم أن العمل الصغير يتميز بالمرونة للدخول والخروج من سوق إلى آخر، لكن درجة التكيف مع المتغيرات، ومتابعتها هي الوحيدة الكفيلة بمواجهة المنافسة خاصة إذا كانت المنتجات المنافسة أقل سعرا وأحسن نوعية ومتسوقة بشكل جيد.
 - 3- موقف الدائنين: فالدائنون لأصحاب المؤسسات الصغيرة من مجهزين و موردين بالمواد الأولية يقومون بالضغط على أصحاب المؤسسات لتسديد ديونهم في آجال قصيرة جدا، ولا يتركون لهم الفرصة الكافية، مما يؤدي إلى تصفية مؤسساتهم.

(1) نبيل جواد ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ص164.

(2) آسيا شيبان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، منشورة، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 12.

4- انخفاض قيمة إنتاجها ومخزونها: إذ تتبع قيمة المنتجات ومخزون المؤسسات أقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي لا تعطي تكلفتها الحقيقية. (1)

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم الركائز الأساسية لاقتصاديات الدول المتقدمة، فقد بينا أهمية هذا النوع من المؤسسات في هذه الدول من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية، ولأنها نجحت في تطوير وتنمية هذا القطاع ارتأينا أن ندرس تجارب بعض هذه الدول، وتسلط الضوء أكثر على المؤسسات والبرامج الدولية لها، وأخذنا تجربة كل من إيطاليا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان باعتبارها التجارب الرائدة في هذا الميدان لنخلص في الأخير إلى استنباط أهم الدروس المستفادة، وعليه أهم عوامل نجاح هذه التجارب بغرض تطبيقها على مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

1- التجربة الإيطالية:

تعتبر التجربة الإيطالية من أبرز التجارب الناجحة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يميز الاقتصاد الإيطالي أنه يستمد قوته من مؤسساته وشركاته الصغيرة.

1-1 الهيئات المشرفة على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا:

من أهم تلك الهيئات التي تشرف على تنمية وتطوير هذا القطاع في إيطاليا: (2)

1-1-1 وزارة الصناعة المسؤولة : عبارة عن مبادرات الحكومة المركزية الرامية إلى تطوير الأنشطة الاقتصادية في قطاع الصناعة، وهي نسق السياسات المتصلة بجنوب إيطاليا وجزرها، كما تقوم بتوفير المساعدات المالية، من أجل شراء المعدات اللازمة لعملية الإنتاج، بالإضافة إلى تنفيذ الأبحاث اللازمة والابتكار.

1-1-2 وزارة البحث العلمي: والتي تتركز مسؤوليتها على دعم مشاريع الأبحاث العلمية والتطبيقية، وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين جودته، أما المؤسسات شبه الرسمية التي تقدم المساعدة نجد: معهد التطوير الصناعي والمعهد الوطني للتجارة الخارجية، أما فيما يخص النقابات المهنية نجد:

1-1-3 مؤسسة confindustria: وهي أكبر المؤسسات التي يعمل فيها ما مجموعه 4,2 مليون من الأفراد وتضم 110 ألف مؤسسة.

(1) آسيا شيبان، مرجع سابق، ص 12.

(2) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، البرامج المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأعضاء في منطقة الاسكوا، نيويورك، 2004، ص

1-1-4 الاتحاد الإيطالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CONFAPI): وهي مجموعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتعزيز مصالح هذه المؤسسات و عدد موظفيها 1,2 مليون.

1-1-5 منظمة فيدروكو تقديدي (FEDROCONFDI): هي اتحاد مجموعات ضمان قروض القطاع الصناعي وهدفه تسجيل حصول المؤسسات الصناعية الصغيرة على قروض وخاصة القروض المصرفية ويضاف إلى ذلك: (1)

1-1-6 غرفة التجارة الإيطالية: والتي تقوم بتوفير معلومات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء إيطاليا.

1-1-7 مراكز المعلومات الأوروبية: والتي تهدف إلى تقديم المساعدة من أجل تطوير وتوفير فرص الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إعطاء معلومات عن تمويل المشاريع الاستثمارية طبقاً للقوانين القومية أو الأوروبية.

1-1-8 اتحاد الغرف: هدفه إسداء الخدمات الإدارية والإعلامية والمساعدة والترويج.

1-1-9 منظمة (SVILUPPITALIN): وهي وكالة تنموية بدأت أعمالها عام 1999 لإدارة تعزيز الاستثمارات والحوافز.

أما في ما يتعلق بالسياسات الحكومية التي تعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها تتجه إلى تقليل آثار حجم المؤسسات، وذلك عن طريق الدعم المالي لتلك المؤسسات، وتقديم التسهيلات اللازمة لزيادة تواجدها في السوق والتحسين المستمر لجودة منتجاتها من خلال:

- تطوير وتحديث معدات الإنتاج والنقل التكنولوجي المتطورة.
- تحفيز البحث العلمي والتطبيقي.
- تحسين وتثبيت وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأجنبية ومساعدتها لدخول أسواق جديدة.
- تحسين الجودة وزيادة حجم الخدمات التي تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير التدريب اللازم والاستثمارات في جميع المجالات.
- تحرير سوق العمل وتقليل السوق السوداء للتوظيف.
- تطوير التجارة الخارجية، والوصول بالمنتج النهائي للعالمية.

(1) Michael Hodd, Ahmed Aghrout, the Italian SME, features economic significance and access to support, 2004, p 61.

2- التجربة الأمريكية

تعد هذه التجربة من التجارب الرائدة في العالم في هذا المجال ولها دور بارز أيضا في الاقتصاد الأمريكي:

2-1 الهيئات المشرفة على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية:

من أهم المؤسسات التي تهتم وتسير المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية نجد من أهمها: (1)

2-1-1 هيئة المؤسسات الصغيرة: تلعب هذه الوزارة دورا ملموسا في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتهدف إلى توفير ما يلي:

➤ تحقيق الاتصال بين المؤسسات الصغيرة والجهات الحكومية الأخرى.

➤ المساعدة في الحصول على التمويل، حيث تتوافر للفروع المحلية قائمة بمصادر المتاحة للمؤسسات الصغيرة.

➤ المساعدة في تحقيق التعاقدات الحكومية.

➤ عقد ملتقيات و ورش عمل في الموضوعات التي تهتم بالمؤسسات الصغيرة.

2-1-2 الجهاز الحكومي المركزي: تم إنشاؤه عام 1953، يعرف باسم الإدارة الاتحادية للمؤسسات الصغيرة، ليكون بمثابة الجهة المختصة عن تنفيذ السياسة القومية لإقامة وتنمية وحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتبر تشجيع هذه الأخيرة إحدى الوسائل الفعالة لزيادة عدد الوحدات الإنتاجية المتنافسة، وبالتالي للاقترب تدريجيا من حالة المنافسة الكاملة.

2-1-3 مكتب معايير الحجم: المكتب خاص بالوزارة مهمته تعريف وتعديل التصاريف الموجودة للمؤسسات الصغيرة، وذلك لأغراض تتعلق بالبرامج الحكومية الفيدرالية.

2-1-4 مراكز تطوير المؤسسات الصغيرة (SBDC): تعمل هذه المراكز بواسطة المعاهد والجامعات، حيث تضم فريقا ممن لديهم خلفية حكومية وتعليمية، وتقدم هذه المراكز مساعدتها في شكل استثمارات وملتقيات وتدريب وتخطيط وتوفير معلومات وفرص.

2-1-5 رابطة خدمات الإداريين المتقاعدين (SCORE): لا تعتبر هذه الرابطة وكالة حكومية بشكل كامل لكنها تعمل جنبا إلى جنب مع (SBDC) و (SBA) بشكل تطوعي.

(1) E.Staley et morse, la petite industrie moderne et développement tome 1, p 123.

3- التجربة اليابانية

3-1 الهيئات المشرفة على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان:

قامت اليابان بإنشاء عدد من الهيئات والوحدات التي تعمل من أجل توفير الدعم اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن أهم هذه الهيئات: (1)

3-1-1 الهيئة اليابانية الصغيرة والمتوسطة: بدأت عملها في جويلية 1999، وكان الهدف من إنشائها، هو أن تقوم بدور الهيئة التنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وضعت الهيئة عدد من محاور العمل لتساعدها على إنجاز مهمتها وهي:

- دعم المؤسسات الجديدة.

- توجيه وتمويل المؤسسات من أجل تحديث أساليب العمل والإنتاج.
- إنشاء نظام خاص من أجل تأمين التخلف عن دفع القروض عن طريق تحديد أقساط سنوية ثابتة لضمان سداد القروض.

- إنشاء نظام لتأمين شراء وتاجير المعدات اللازمة للإنتاج.
- توفير عدد من البرامج التدريبية المختلفة في تسع مواقع بجميع أنحاء اليابان للتنمية الموارد البشرية.
- توفير خدمات المعلومات والدعم الفني.
- دعم برنامج خاص للتأمين من أجل منع وقوع حالات الإفلاس، أنشئ هذا البرنامج في 1978 ويقوم بتغطية 400 ألف مؤسسة.

- تعمل كمحطة أولى تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-1-2 الغرفة التجارية اليابانية: تقوم بتعزيز عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بالعديد

من الأنشطة والتي تتمثل في:

- مساعدة المؤسسات الكبيرة من ناحية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية أخرى بشكل متكامل مع بعضها البعض، و المساعدة على تنشيط عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- نشر معلومات عن التجارة الدولية، و أنشطة المؤسسات الصغيرة والاستثمار بالإضافة إلى شبكات التكنولوجيا كما تقوم من خلال ثمانية فروع لها في مجموعة من الدول الآسيوية لدعم المؤسسات والأعمال اليابانية.

(1) أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية للنشر، دون ذكر بلد النشر، 2007، ص 147.

- تقديم الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشأن تحسين القدرات الإدارية، والأمور المالية، بالإضافة إلى الضرائب، والتأكد من أن تلك الأعمال منظمة ولا تعيق العمل في المؤسسة. (1)
- **3-1-3 المنظمة اليابانية للتجارة الخارجية (جترو):** ² أنشئت هذه الهيئة الخاصة بالتجارة الخارجية اليابانية في عام 1958 كمؤسسة عامة ذات وضع خاص بهدف دعم أنشطة التصدير اليابانية المختلفة و تقديم التسهيلات إلى المؤسسات بمختلف أنواعها و من خدماتها :
- مساعدة الشركات الأجنبية على الدخول إلى الأسواق اليابانية من خلال فروعها في الخارج التي يبلغ عددها 76 فرع .
- القيام ببحوث و دراسات اقتصادية لإعطاء صورة واضحة لفرص التعاون و تحسين العلاقات التجارية بين المؤسسات اليابانية و الشركات الأجنبية .
- جمع المعلومات الخاصة بالتجارة الخارجية و مختلف منتجات المؤسسات بكل أنواعها و نشرها في دوائر الأعمال .
- تقوم بتنظيم المعارض و الأسواق التجارية و إيفاد البعثات في التجارة الدولية و الاستثمار. (3)

(1) أيمن علي عمر , مرجع سابق ص 147 .

(2) السعيد دراجي , التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدروس المستفادة منها للجزائر , الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , جامعة قاصدي مرباح ورقلة أيام 19/18 أبريل 2012 ص 4

(3) المرجع نفسه ص 4

المبحث الثالث : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليوم مكانة متميزة في اقتصاد الجزائر , و لها مساهمات كبيرة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية رغم وجود العديد من المعوقات التي تعيق هذا النوع من المؤسسات .

المطلب الأول : تعريف المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر:

وفي الجزائر يركز تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث معايير وهي عدد العمال , رقم الأعمال السنوي والحصيلة السنوية المحققة حيث يعرف قانون رقم 17-20 مؤرخ في 10 يناير 2017 م المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها قانوني لأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 عامل , ولا يتجاوز رقم أعمالها 4 مليار دينار جزائري أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري وتستوفي معايير الاستقلالية , والجدول يوضح الحدود الفاصلة للمؤسسات الصغيرة جدا والمؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة في الجزائر.⁽¹⁾

جدول رقم (1-5) تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المعيار المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (دينار جزائري)	مجموع الميزانية (دينار جزائري)
متوسطة	250-50	200 مليون-4 مليار	100 مليون-1 مليار
صغيرة	49-10	10 مليون-200 مليون	10 مليون-100 مليون
صغيرة جدا	9-1	أقل من 10 مليون	أقل من 10 مليون

المصدر : سامي مباركي , مريم يوسف , مرجع سابق ص 443

(1) سامي مباركي , مريم يوسف , مرجع سابق ص 443

المطلب الثاني : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني:

أصبحت فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في التطور الاقتصادي والاجتماعي وقدرتها على تحقيق الثروة ومناصب الشغل أمرا معروفا في الدولة المتقدمة، إذا أنها تشكل في هذه الدول أكثر من 70% من مجموع المؤسسات، وتشغل ما يقارب 80% من إجمالي عدد العمال فنجد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا يصل إلى 205 مليون مؤسسة، وفي بريطانيا 3,5 مليون مؤسسة، و في الولايات الأمريكية يتجاوز فيها عدد المؤسسات الصغيرة 22 مليون. (1)

ويعود تركيز هذه الدول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة ويمكن تلخيص دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساهمتها في التشغيل وتطور ورقم الأعمال، وكذلك مساهمتها في:

- زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل.
 - المساهمة في تطوير الناتج الداخلي الخام.
 - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية.
 - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل:**

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في العملية التنموية من خلال مساهمتها الفعالة في زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل، وذلك راجع إلى الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسة هذا من جهة، ولكثافة عدده مقارنة مع المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، حيث تشير الإحصائيات إلى وجود أكثر من 20,8 مليون مؤسسة في الإتحاد الأوروبي سنة 2010، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 99,8% من العدد الإجمالي لها، وحوالي 92% من قطاع الأعمال يتكون من المؤسسات الصغيرة التي توظف أقل من 10 عمال، حيث يساهم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير 67% من فرص العمل على مستوى الإتحاد الأوروبي على مستوى الدول المتقدمة تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من 55% ونسبة مئوية تزيد عن 65% في تشغيل اليد العاملة. (2)

(1) الصديق بغير، محمد الطاهر دلول، سبل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر دفعة 2016، جامعة العربي تبسي ص 62.

(2) ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسة المتوسطة والصغيرة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص 221.

ومنه يعتبر دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الأدوار الاقتصادية التي تساهم في توفير فرص عمل جديدة سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة، مع عدم توفير رؤوس أموال كبرى هذا بالرغم من صغر حجمها، وقد سطرت الوزارة هدفا يتمثل في إنشاء رؤوس الأموال الأجنبية. (1)

المساهمة في تطوير الناتج الداخلي الخام: حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تعبئة الادخار والاستثمار وهو ما يساهم بدوره في تطوير الناتج الداخلي:

الجدول رقم (1-6) يوضح تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات للجزائر حسب الطابع القانوني

الوحدة: مليار دج

في خلال الفترة (2010-2016)

السنوات		الطابع القانوني				
2014	2013	2012	2011	2010	القيمة	القطاع العام
1187,93	893,24	793,38	923,38	827,53	%	
19,9	11,70	12,01	15,23	15,02	%	
7338,65	6741,19	5813,02	5139,46	4681,68	القيمة	القطاع الخاص
86,1	88,3	87,99	84,77	84,98	%	

يتضح من خلال الجدول: المساهمة الكبيرة للقطاع الخاص بمؤسساته الصغيرة والمتوسطة في زيادة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، وذلك راجع إلى تزايد تعدادها السنوي. (2) و تتمثل مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام باستثمار قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في شراء سلع مستوردة و هذا ما يساعد على زيادة الاستهلاك و الناتج المحلي الإجمالي , كما يؤثر نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الناتج الداخلي الخام من خلال الابتكار و المرونة الاقتصادية الكلية و ذلك من خلال دخولها كل عام إلى السوق حيث تكون أكثر ديناميكية و لاختيار أفكار جديدة. (3)

(1) برجى شهرزاد , قداري أحمد، طيب سعيدة، الأهمية الإستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 2017/07/06، ص 3.

(2) لطيفة جباري , محمد طاهر درويش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية العدد الثاني، الجزء الثاني، ديسمبر 2017، ص 312.

(3) حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي - دراسة حالة الجزائر , اطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2016-2017 ص 20.

مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية:

ونوضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (1-7): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية خارج قطاع

المحروقات للفترة (2004-2008)

الوحدة: مليون دولار

2008	2007	2006	2005	2004	
1893	1190	1066	907	788	قيمة الصادرات
2,41	1,99	2,01	1,97	2,48	نسبة المساهمة الصادرات (%)

من الجدول يتبين أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة جدا في الصادرات الجزائرية، وهيمنة قطاع المحروقات، حيث سجلت سنة 2004 نسبة مساهمة 2,48% وهي الأعلى خلال هذه الفترة إلا أنها الأقل قيمة حيث أن قيمة المساهمة لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتفع من سنة لأخرى.

وعليه يتضح لنا من واقع الإحصائيات المبينة في الجدول السابق بأن الاقتصاد الجزائري يعتمد وبشكل

أساسي على صادرات قطاع المحروقات، وعملية إحلال هذا القطاع تبدو صعبة وبعيدة المنال. (1)

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات :

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق قيمة مضافة وهذا لضمان استمرارية النشاط من خلال زيادة إنتاجها وخلق شبكة تبادلات مع عدة هيئات , والجدول التالي يبين مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات في الجزائر وتطور هذه المساهمة خلال الفترة الممتدة من 2012-2016.

(1) شريف بوقصبة، علي بوعبدالله، مداخلة : واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمه لخضر الوادي يومي 05/06/2013، ص 5.

جدول رقم (1-8) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات

خلال 2012-2016

مؤسسات	2012		2013		2014		2015	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
خاصة	5813,02	87,99	6741,19	88,0998	7338,65	86,1	7924,51	85,78
عمومية	793,38	12,01	893,24	11,7002	1187,93	13,9	1313,36	14,22
المجموع	6606	100	7634	100	8527	100	9237,87	100

من خلال الجدول نلاحظ زيادة القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات سنة بعد أخرى حيث كانت 2012 تقدر بـ 6606 مليون دينار وأصبحت في سنة 2015 تقدر بـ 9237,87 مليون دينار، كما نلاحظ أن النسبة الكبيرة من مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود إلى القطاع الخاص وهي في تزايد مستمر من سنة لأخرى حيث وصلت سنة 2015 إلى 85.78% بينما تعود المساهمة الباقية إلى القطاع العام وبمقارنتها مع مساهمة القطاع الخاص نجدها في تناقص مستمر من سنة إلى أخرى ، وهذا راجع إلى موجة التخصيص التي عرفها الاقتصاد الوطني الجزائري.⁽¹⁾

المطلب الثالث : العوائق التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد بذلت الجزائر جهودا معتبرة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء وكالات وصناديق لدعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إلا أنها هذه الأخيرة واجهت عدة صعوبات سواء كان ذلك عند الإنشاء (التأسيس) أو أثناء مباشرة نشاطها ويمكن تلخيص أهم المشاكل في ما يلي:

1- المشاكل الإدارية:

صعوبات الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على قبول للمشروع وتنفيذه إذ تتطلب الإجراءات الإدارية عناية تامة لضمان تطابقها مع السياسات والتشريعات والنظم ذات الصلة، وتشكل هذه الإجراءات مساحةا للالتقاء بين الحكومة من جهة وأصحاب المشاريع من جهة أخرى، باعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتميز بالديناميكية.

والملاحظة أن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس الروتين الرسمي المتباطئ فهناك الكثير من مشاريع الاستثمار عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها المحدد ويعود ذلك إلى:

(1) سامي مباركي، مريم يوسف، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لامتناص البطالة في الجزائر مجلة التنمية الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 4، 2017، ص 447.

➤ أن الذهنيات لم تهيأ بعد لفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات إضافة إلى الآجال التي تستغرقها في معالجة الملفات. (1)

➤ السرعة في إصدار النصوص واتخاذ القرارات لم يواكبها حركية مماثلة في أداء وتفعيل الجهاز التنفيذي، فالمتمعن في قوانين الاستثمار المتابعة يلاحظ أن السلطات الجزائرية اتخذت قرارات كبرى لتشجيع غير أن الواقع يثبت العكس حيث يوجد العديد من الممارسات المليئة بالصعوبات تعيق المستثمر وأصبحت هياكل الدولة تعيق الدولة نفسها من تجسيد إرادتها.

2- انتشار الفساد الإداري:

والذي يمثل عائقاً أمام المستفيدين الحقيقيين ويفتح مجالاً أمام أشخاص آخرين للاستفادة من التسهيلات الممنوحة في هذا الإطار دون أن يكون هناك استثمار هادف (2)، فالمستثمر يتجنب البيئة التي فيها الفساد مما يدفعه إلى تقليل الاستثمار ومن ثم ينخفض الطلب الكلي الذي يعمل بدوره على تخفيض معدل النمو الاقتصادي (3)، ونتيجة لهذا تزداد أهمية الرقابة لمواجهة الآثار الضارة للفساد في تشويه الاقتصاد حيث تقديم برامج التنمية، وإعادة الاستثمار المحلي والأجنبي ، والرقابة هنا تكون شاملة حيث تشمل المال العام بمفرداته المختلفة إذ تحيطه بالحماية والرعاية والمحافظة عليه. (4)

3- المشاكل المتعلقة بالعقار:

يعاني أصحاب المشاريع الجديدة من مشكلات مرتبطة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار أساسياً من أجل الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة. فالمجال العقاري يعتبر من المجالات المعقدة وذلك لتعدد الهيئات المتداخلة والعديد من النصوص القانونية، بحيث لم تحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار مثل وكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية

(1) سمية قنيدرة ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة ، رسالة ماجستير ، منشورة، قسم العلوم التسيير ، قسنطينة 2010 ، ص 76

(2) بجاوي مفيدة ونعرورة بوبكر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013، ص 6.

(3) عبد الله حسين جوهر، إدارة المشروعات الاستثمارية اقتصادياً تمويلياً-محاسبياً-إدارياً، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2011، ص 85.

(4) علي أنور العسكري الرقابة المالية على الأموال العامة في مواجهة الأنشطة غير المشروعة، مكتبة بستان المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 253.

التي عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العقار و تكمن أكثر في عدم الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد للمساحات الموجودة. (1)

حيث تم تحويل عدد معتبر من العقارات الصناعية إلى وجهة غير استثمارية كالبناء.

4- مشاكل تقنية وتسويقية:

والتي يمكن حصرها في ما يلي:

نقص الخبرة في هذا المجال والإمكانيات والمعلومات وعدم القيام بالبحوث التسويقية نظرا لارتفاع تكاليفها، بالإضافة إلى نقص في مراكز التكوين والتأهيل المتخصصة في تكوين العمال والمسيرين , إذ يعتبر عائقا كبيرا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يؤثر في إنتاجيتها. (2)

➤ ظهور المنتجات البديلة باستمرار وبأقل التكاليف.

➤ نفسي ظاهرة عدم الثقة بالإنتاج الوطني مقارنة مع المنتجات الأجنبية المنافسة. (3)

5- مشاكل التمويل:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في مجال التمويل، وهناك من المشكلات التمويلية التي

تعيق من عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها صعوبة الحصول على القروض بسبب:

➤ تعقد الإجراءات الخاصة بالحصول عليها.

➤ وجود ضمانات تعجيزية والتي تكون في بعض الأحيان غير متوفرة أمام أصحاب المشاريع كاشتراط ضمانات عقارية أو عينية.

➤ ارتفاع أسعار الفوائد.

6- مشاكل التموين:

يعتبر التموين الوقود المحرك لتحريك عجلة مردودية المؤسسة , وأن أي اضطراب أو عجز في التموين سواء بالمواد الأولية أو بقطع الغيار أو بالتموين بالتجهيزات سيؤدي حتما إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإن المتتبع لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجدها تعاني من هذا المشكل خاصة فيما يخص التموين بالمواد الأولية المستوردة وهذا رغم انفتاح الجزائر على السوق العالمية.

(1) أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، ص ص92-98.

(2) المرجع نفسه ص 81.

(3) سمية قنيدرة، مرجع سابق، ص 76.

7- مشكل البنى التحتية:

إن من المشاكل العويصة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تهدد كيانها واستمرارها هي البنية التحتية المتمثلة في الطرق والمخازن ومراكز التبريد والسكك الحديدية، والمؤسسات النفعية منها: مؤسسة الكهرباء، الغاز والبريد والمواصلات ومصنع المياه، فغياب هذه المؤسسات النفعية أو بعدها يؤثر على السير الحسن لنشاط المؤسسات. (1)

8- ضعف روح المقاول:

إن إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة هو عملية تتطلب تفكير طويل واستثمار معتبر من قبل صاحب المؤسسة والتي يعتبر مفتاح نجاحها فهو يتولى قيادة المؤسسة وضمان الموارد اللازمة للإنتاج وعلى هذا الأساس فصاحب المؤسسة يتخذ جملة من القرارات خلال حياة المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى زوالها ، فالمقاول الناجح هو ذلك الذي يحسن استغلال الفرص وحتى خلقها في مجال مهنته. (2)

9- الصراعات بين الشركات:

تعتبر الصراعات بين الشركات إحدى الأسباب الرئيسية التي تعيق نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات عائلية وشركات ذات مسؤولية محدودة، فحسب القانون التجاري الجزائري، فإن انسحاب أحد الشركاء يعني حلا للمؤسسة.

10- تسرب اليد العاملة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسة الكبيرة:

إن تسرب اليد العاملة المدربة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة بحثا عن شروط عمل أفضل من حيث الأجر الأعلى والمزايا الأفضل بجانب توافر فرص أكبر للترقية مما تضطر باستمرار إلى توظيف يد عاملة أقل كفاءة ومهارة وتحمل مشاكل وأعباء تدريبهم فضلا عن عدم بقائهم في أعمالهم هذا من شأنه أن يخفض من الإنتاجية ومن نوعية السلع المنتجة بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف. (3)

➤ مصادر المعلومات:

✓ نقص المعلومات الاقتصادية الواقعية مثل (قاعدة المعلومات والإحصائيات على الأسواق والمؤسسات والأنظمة والقوانين و أخطار القروض...

(1) أحمد رحموني، مرجع سابق، ص ص 80-81.

(2) يحيوي مفيدة ونعروزة، بوبكر، مرجع سابق، ص 6.

(3) نور الدين مزياي، عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية، جامعة سكيكدة،

✓ ضعف استعمال الأنترنت.

➤ النظام القانوني:

✓ نظام قضائي غير موافق لاقتصاد السوق رغم أهمية الإصلاحات الاقتصادية.

✓ ضعف الإدارة القانونية، نقص الوسائل والتكوين في هذا المجال.

✓ إجراءات طويلة ومكلفة ونتائج غير مؤكدة.

✓ ضعف استعمال الطرق البديلة في حل النزاعات.

➤ المنافسة:

✓ منافسة نزيهة في قطاعات عديدة مهمة، ولا يوجد تقييم جدي في حجم المنافسة ودراسات تطبيقية في هذا الشأن.

✓ منافسة غير نزيهة للمستوردين الذين يعملون على التخلص من حدود التعريفات المركبة.⁽¹⁾

➤ المحيط الاقتصادي الكلي:

✓ استقرار المحيط الاقتصادي الكلي، مع عدم الاستقرار الهيكلي لأسعار البترول.

✓ عدم الاستقرار السياسي، وهذا العائق إذا كان لا يشكل حجر عثر أمام المستثمرين المحليين فهو عائق مهم في

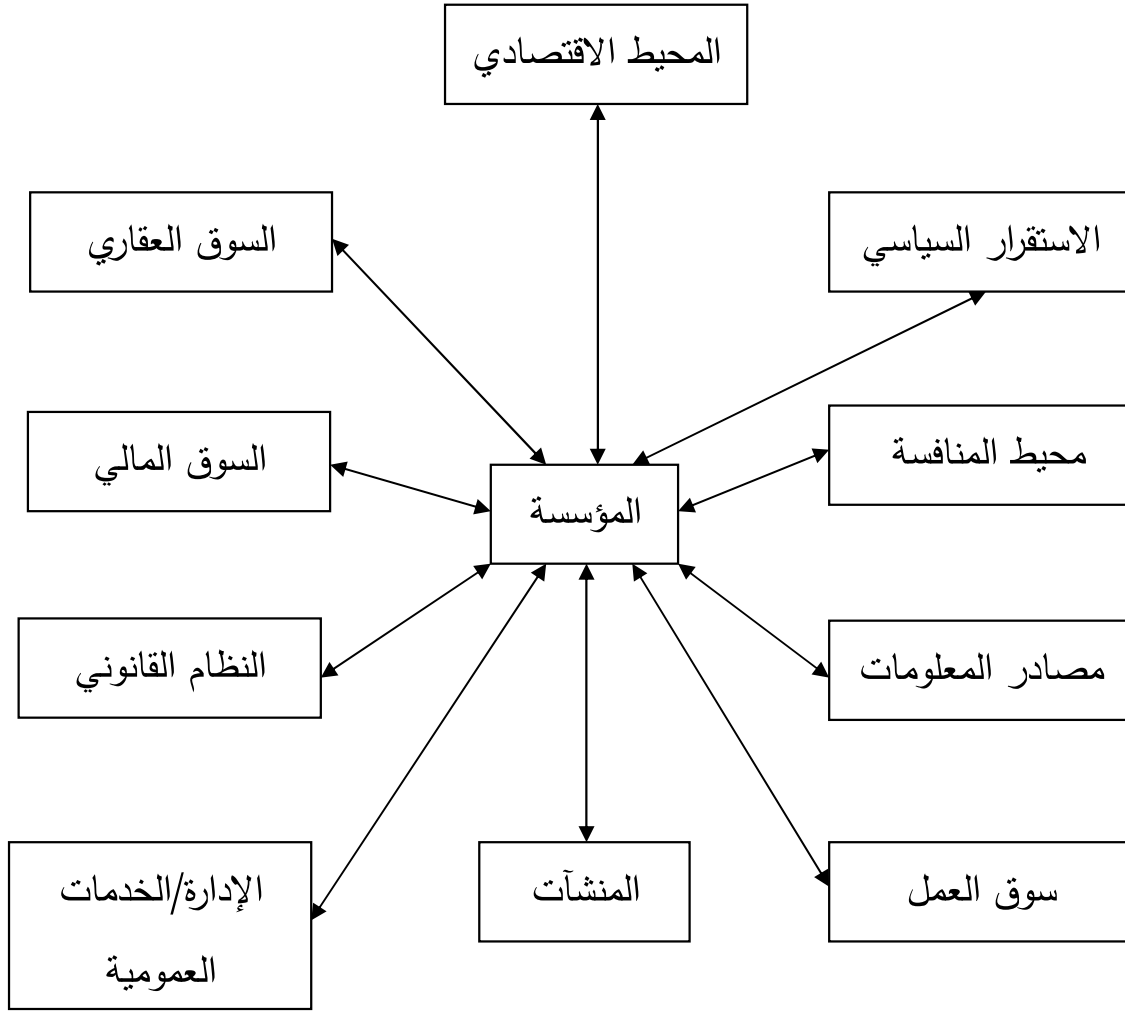
نظر المستثمرين الخارجيين.

✓ تأخر في تسوية وضبط الاقتصاد الجزئي، خاصة فيما يتعلق بنوعية الخوصصة وتكوين الإدارة العمومية.⁽²⁾

(1) نور الدين مزياني ، مرجع سابق

(2) بوفقة عبد الفتاح، مشروع إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (فضاءات، مجلة حورية، العدد 02، الجزائر)، مارس 2003، ص 6.

الشكل (1- 2) العوائق التي تواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



المصدر:الصديق بعيو, محمد طه دلول , سبل تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال الاستفادة من

تجارب الدول المتقدمة مذكرة ماستر , جامعة العربي التبسي , تبسة دفعة 2016 , ص 65.

خلاصة الفصل الاول

من خلال ما سبق يتضح جليا أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة بارزة في تحقيق التقدم الاقتصادي واستقراره ودعم التنمية لما لها من خصائص ومميزات لا تتوفر لدى الكثير من المؤسسات الكبرى ,فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مصدر للإبداع والاختراع وطبيعتها الغير معقدة التي تسهل لها التأقلم مع التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية مؤخرا,

كما وجدنا اختلافات كثيرة بين دولة وأخرى حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, كل دولة لها معاييرها الخاصة بها والمعتمدة بتعريف هذا النوع من المؤسسات, فالمشرع الجزائري هو أيضا وضع تعريفا واضحا لهذه المؤسسات ووضع قوانينا ولوائح تشريعية تسعى إلى حماية هذه المؤسسات وجعلها أحد أهم الأقطاب الاقتصادية التي تدفع بعجلة البلاد نحو التقدم وذلك لما تساهم به هذه المؤسسات اقتصاديا خارج قطاع المحروقات , إلا أن هذه الجهود المبذولة من طرف الدولة تعاني نقصا وهذا واضح في حملة من المعيفات التي تعيق سير هذه المؤسسات الاقتصادية, ومن بين أهم هذه العوائق البيئة الهلامية التي تنشط فيها هذه المؤسسات وشدة المنافسة فيها منذ انفتاح السوق الجزائرية على الأسواق الدولية ولمعرفة هذه البيئة الخارجية وما تقدمه من فرص وتهديدات والبيئة الداخلية وما تقدمه من نقاط قوة وضعف استوجب على هذه المؤسسات تبني التحليل الاستراتيجي و هذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

التشخيص الاستراتيجي

و المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة

تمهيد :

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يعمل في محيط معقد وغير مستقر ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التكاليف والتعامل مع الظروف المحيطة بها, والذي يتحقق من خلال التشخيص الاستراتيجي لهذا المحيط من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة ضغوطها , ومع تسارع موجة الانفتاح الاقتصادي على العالم فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعتها لكي تكون أكثر تنافسية لما كانت عليه سابقا وعلى الدولة الجزائرية الاهتمام أكثر بهذه المؤسسات نظرا لمساهمتها الاقتصادية الكبيرة المذكورة في الفصل الأول من خلال تطوير ومتابعة كل الهيئات الداعمة لهذا النوع من المؤسسات و إعداد برامج أكثر نجاعة لتأهيلها ووضعها في مستوى المؤسسات المنافسة محليا ودوليا, ويهدف تحسين تنافسها ومواجهة التكتلات الاقتصادية ونجاح هذا البرنامج متوقف على نجاح عملية التشخيص الاستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات وتحليل نتائج هذا التشخيص باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي الذي ينتهي باتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرارية وديمومة هذا القطاع الاقتصادي الهام في الدولة الجزائرية ومن خلال هذا الفصل سنتناول ما يلي:

- ماهية التشخيص الاستراتيجي. (المبحث الأول)
- أدوات التشخيص الاستراتيجي.(المبحث الثاني)
- واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (المبحث الثالث)

المبحث الأول : ماهية التشخيص الإستراتيجي :

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد المكونات العامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة مما يؤدي في النهاية إلى دراسة مدخلات ذلك التشخيص و الربط بين كل الجوانب (القوة - الضعف - الفرص - التهديدات) تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الإستراتيجي

1- مفهوم التشخيص :

يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا، ويعود أصل كلمة التشخيص إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول و هذا ما ذهب إليه كامل حمدي في أن أصله كلمة يونانية "دياغوستكوس" Diago-sticose ويقصد بها الفحص الطبي كونها الأكثر استعمالا في المجال الطبي في التشخيص هو معرفة المرض من أجل العلاج أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استفحاله واستخدم في مجال الإدارة وأصبح الأكثر استعمالا وتطور مفهومه في مجال التسيير، إذ عرفه "كامل حمدي" بأنه يهدف في مضمونه إلى تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف والقوة واستغلال أحسن لنقاط القوة.⁽¹⁾

2- مفهوم التشخيص الإستراتيجي:

يستند التشخيص الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكنة لاستثمارها والتهديدات التي تعيق عمال المنظمة في بيئتها الخارجية فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد ملامح التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على

(1) قرية محمد ، التشخيص الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جامعة الأغواط ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، ص

بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي ومن هنا فإن التحليل الإستراتيجي يتعلق أساسا بفهم المركز الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية⁽¹⁾. ومدى تأثيرها على النشاطات الداخلية للمنظمة , ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية.⁽²⁾

ويرى:

➤ (Thoupson 1994, 32) في إشارة إلى التحليل الإستراتيجي بأنه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء .

➤ أما (Johnson-scholes 1997, 14) فقد أشار إلى الوضع الإستراتيجي للمنظمة من خلال الإجابة على مجموعة من الأمثلة:

- 1- ما هي التغيرات في عوامل البيئة .
- 2- كيف سوف تؤثر تلك التغيرات في المنظمة ونشاطاتها.
- 3- ما هي قوة موارد المنظمة بسياق تلك التغيرات.
- 4- ما هي الأهداف التي تطمح إليها المجاميع الضاغطة Stake holder وكيف تؤثر في الوضع الحالي للمنظمة.
- 5- كيف ستكون التغيرات في المستقبل، إن الهدف من ذلك ينصرف إلى تكوين فهم عميق من التأثيرات الرئيسية في المنظمة لكي تتمكن من تحديد خيارها الإستراتيجي بالاعتماد على قدرتها ومواردها لمواجهة التأثيرات⁽³⁾ السلبية والاستثمار الإيجابي منها.

لذا فإن منظمات الأعمال تقوم بعمليات التحليل الإستراتيجي بشكل مستمر بهدف تحديد العوامل والقوى المؤثرة فيها وكيفية مواجهتها لأن طبيعة تلك العوامل والقوى والعناصر والكتل البيئية وحالة عدم التأكد تشاطر المنظمة في منع القرارات في ظل ظروف غير واضحة (العفيدي 1997، 30) بصيغة معها تحديد وفهم

(1) فاضل حمد القبسي , علي حسون الطائي , الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , الطبعة الأولى 2013 ص 131.

(2) المرجع نفسه، ص 131.

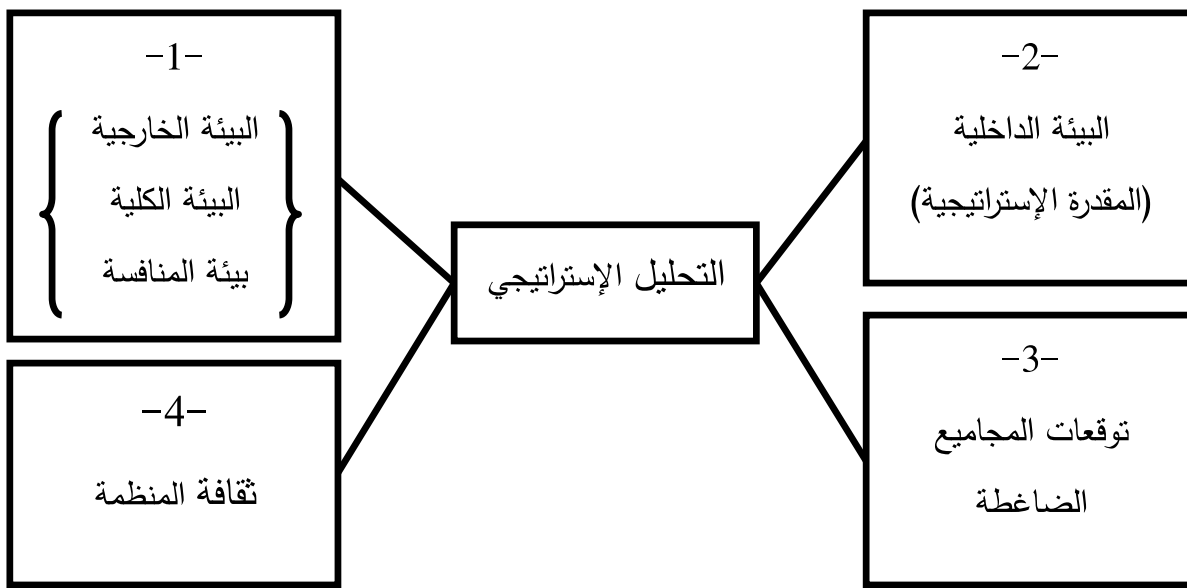
(3) تأمر البكري , احمد الصقال , التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر و التوزيع , الطبعة العددية 2015 , ص ص 43-44.

الطبيعة الديناميكية والحركية لهذه المتغيرات ومن ثم فإنها تحد من سيطرة إدارة المنظمة على نتائج الأحداث المرتبطة بها.

لذا يتوجب على المنظمة مراقبة تلك المتغيرات والعوامل المؤثرة ليكون بإمكانها الاستجابة والتكيف لكن حالة تغيير أو تطور بيئي.

و الشكل الموالي يوضح مكونات التحليل الاستراتيجي :

الشكل رقم (1-2) مكونات التحليل الاستراتيجي



المصدر: ثامر البكري , أحمد الصقال , التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، ص 77.

المطلب الثاني: التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجي

1- تعريف البيئة الخارجية :

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أسوار المؤسسة أي أنها كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية ويعني هذا أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها وتشمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين وجماعة التأثير أو الضغط المتواجدة وكل من له علاقة بالبيئة العامة أو الخاصة. (1)

إن الغرض من تحليل البيئة الخارجية:

1- لفهم تأثيرات العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة (Macmillan, Tompose, 2001, 95)

2- التغيرات العامة في بيئة الأعمال العامة وانعكاسها على المنظمة.

3- التغيرات المتعلقة بالصناعة بحد ذاتها و التعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون والأحداث الخارجية الخاصة ذات المساس المباشر بالمنظمة، و وفقا لذلك فإن تحليل البيئة الخارجية سيتضمن تحليل مستوى البيئة الكلية ومستوى البيئة التنافسية وإن ذلك التحليل سيحدث مدى التغيرات في تلك العوامل (2) إن التحليل الخارجي يقضي على تشخيص الفرص وهي الظروف والأحداث الخارجية التي توفر فرص للمنظمة لتحقيق أهدافها وتشخيص التهديدات التي تمثل قوى وعوامل ومواقف خارجية تؤدي إلى مشاكل وأضرار للمنظمة أو قد تحد من قدرتها في تحقيق أهدافها. (3)

كما يمكن أن تعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص و هذه التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر بينهما من جهة وبيئتها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى (4)، ومنه

(1) مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية 2007-2008 ص 250.

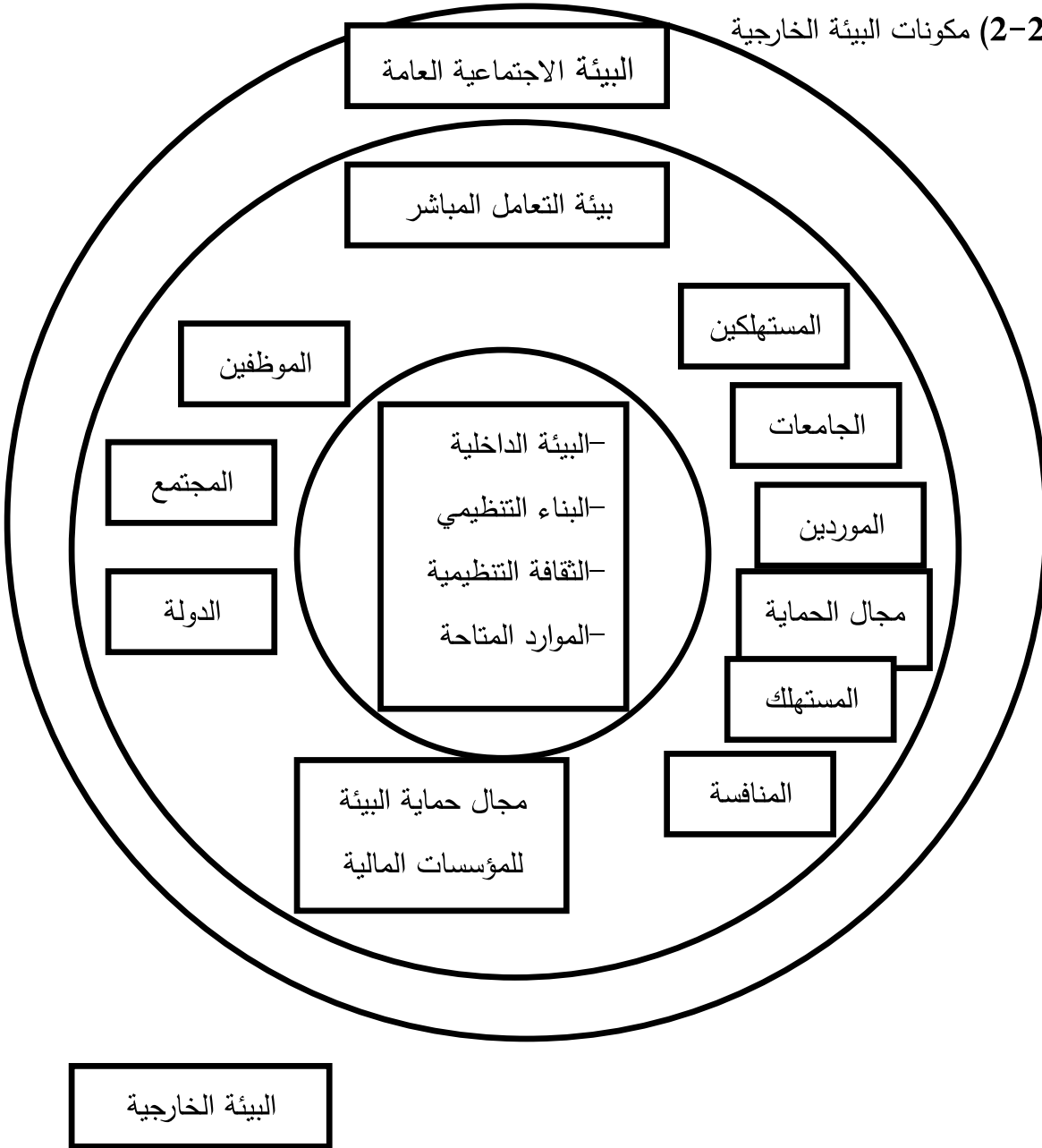
(2) تامر البكري ، أحمد الصقال مرجع سابق، ص ص 51-52.

(3) محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، دار جليس الزمن للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الأولى 2014 ، ص 32.

(4) أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن الطبعة الاولى 2002 ، ص 60.

نستخلص أن البيئة الخارجية تتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وتتكون البيئة الخارجية من قسمين بيئة التعامل غير المباشر وبيئة التعامل المباشر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) مكونات البيئة الخارجية

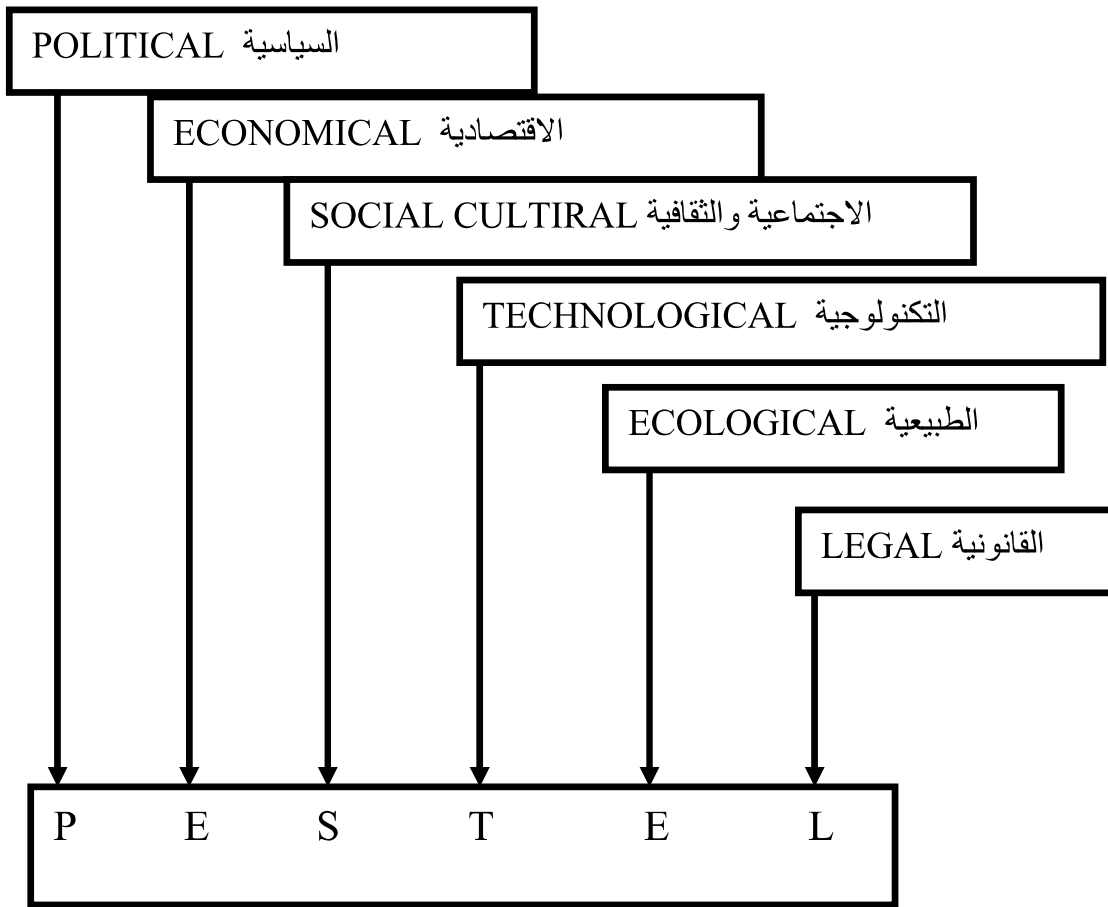


المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية , حالات و نماذج تطبيقية، ص 60.

2- بعض نماذج التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية :

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمه المؤسسة الاقتصادية في دراسة وتحليل البيئة الخارجية سواء كانت غير مباشرة أو مباشرة من أهم هذه الأساليب أسلوب PESTEL الذي يهدف إلى تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة المتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية. (1)

الشكل رقم (2-3) نموذج PESTEL :



المصدر : عيسى حيرش . الإدارة الإستراتيجية محاضرات في جامعة الملك فيصل , ص 10

وهناك عدة أساليب ونماذج لتحليل البيئة الخارجية غير مباشرة كنموذج PEST ونموذج PESTE.

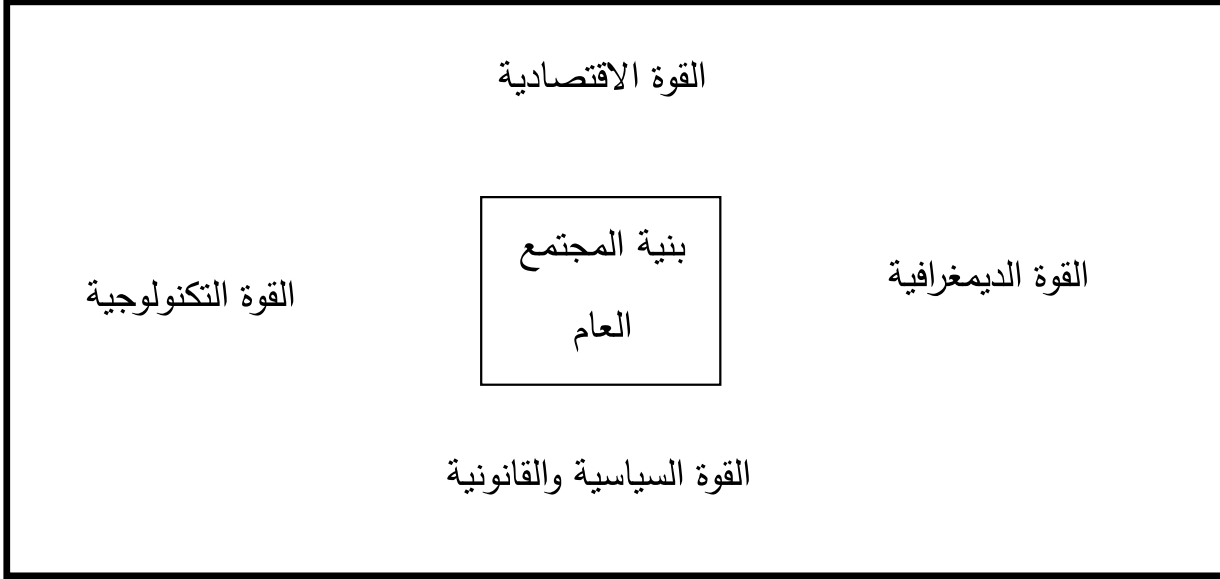
أما أسلوب تحليل البيئة الخاصة المباشرة فهو أسلوب PORTER المعتمد على القوة الصناعية الخمس ذات التأثير المباشر على الصناعة و هو متعلق بالبيئة الخارجية المباشرة.

(1) عيسى حيرش . الإدارة الإستراتيجية محاضرات في جامعة الملك فيصل , ص 10 .

3- التحليل الإستراتيجي للبيئة العامة الخارجية غير المباشرة :

تتكون البيئة الاجتماعية العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا على عمل المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (2-4) بنية المجتمع العام



المصدر : أحمد القطامين مرجع سابق ، ص 62.

3-1 البنية السياسية والقانونية : politique et légal

فالمحيط السياسي يتعلق بشروط الدخول وقوانين التعامل في القطاع مثل حماية المستهلك والقوانين المتعلقة بذلك الحد الأدنى كرأس المال الاجتماعي... الخ تشمل البيئة السياسية عدة عناصر يمكن أن تعتبر مكابح لنشاط المؤسسة مثل السياسة النقدية، تسيير سعر الصرف، برامج الخصصة... الخ.

وهناك بعض القرارات السياسية التي يمكن أن تؤثر على البيئة الكلية "العامة" للمؤسسة منها:

- التدخل المتزايد للدولة، مثل ما هو موجود في بعض الدول إذ هناك حرية للمؤسسات والمستهلك.
- القوانين المربوطة بهيكل السوق، المؤسسات المحلية مثل حق الدولة على التحالفات المحلية من أجل مواجهة المنافسة الخارجية.

(1) أحمد القطامين مرجع سابق ، ص 62.

➤ التجمعات يمكن للتجمعات التي لها طابع سياسي أن تؤثر على المؤسسة مثل تجمعات حماية المستهلك، التجمعات النسوية... الخ. (1)

كما أنه يوجد هناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة بحيث ينذر أن تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها.

ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى ما يلي:

- القوانين المرتبطة بالبيئة.
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي. (2)

2-3 البيئة الاقتصادية :

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

المجموعة الثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية تتعلق بالسياسات الاقتصادية العامة وخاصة السياسة المالية والنقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الإدخار، وفوائد الاقتراض المحلي، بالإضافة إلى السياسات الخاصة لمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية لمنظمة بها فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال وتعزيز دور القطاع الخاص (3).

(1) معارف عمر بن حبيب عبد الرزاق ، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية ، جامعة سعيده ، cahier du meces /

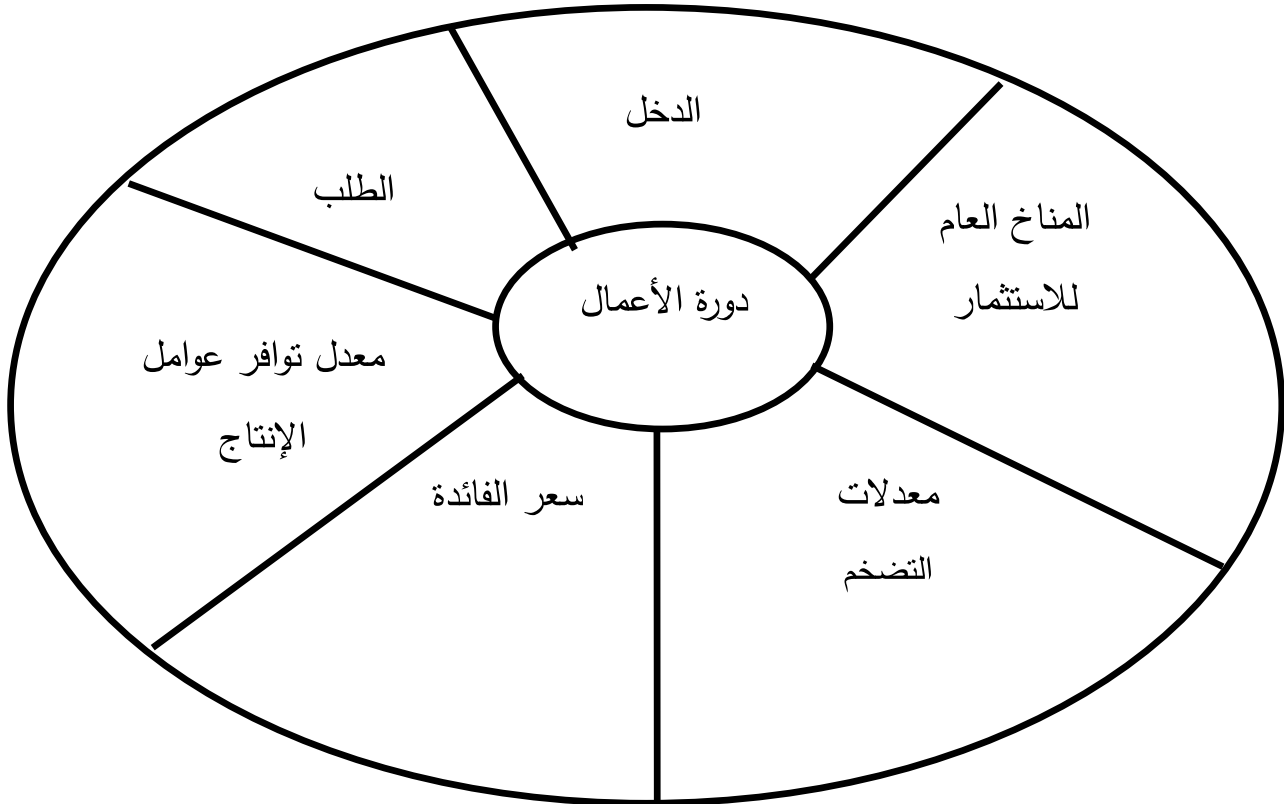
N° : 7/ 12/2011

(2) فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة لإستراتيجية: مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2000 ص 70.

(3) تأمر البكري ، احمد الصقال مرجع سابق ، ص 123.

وتتمثل عناصر البيئة الاقتصادية كما هو موضح في الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (2-5) : عناصر البيئة الاقتصادية



المصدر : التخطيط الاستراتيجي و العولمة , نادية العارف , طبع , نشر , توزيع الدار الجامعية ص 123

3-3 البيئة الاجتماعية والثقافية: Social et culture cond :

وهذا يشير إلى الحالة العامة للقيم الاجتماعية والتي تهتم بحقوق الإنسان Human Right البيئة الطبيعية والحالة التعليمية والاجتماعية مثل أنماط التوزيع السكاني وأيضا القيم والعادات والتقليد والعقائد السائدة في المجتمع. (2)

ينبغي أن تدرك المنظمة التغيرات الديموغرافية للسكان التي تضم هيكل السكان وفقا للعمر والجنس والتوزيع حسب المناطق الجغرافية وإعداد القوى العاملة وغيرها إذ أن تلك التغيرات تنعكس على مستويات الطلب

(1) السيد محمد جاد الرب , مرجع سابق ص 75.

(2) تأمر البكري , احمد الصقال مرجع سابق ، ص 60.

على السلع والخدمات، وأن التعرف بشكل جيد على العوامل والقوى الديموغرافية سوف يوفر قاعدة جيدة لتجزئة السوق ومن ثم تمكين المنظمات من تحديد فرصها السوقية بدقة.

4-3 العوامل التكنولوجية: Technological factors :

من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمات بالذات لأن أي تطور أو تحسين تقني مهم من هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح .

إن شرح نجاح أي إستراتيجية هو قدرة صانعي الإستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي هذا الأخير الذي يساعد على درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال عامة.⁽¹⁾

5-3 العوامل الدولية :

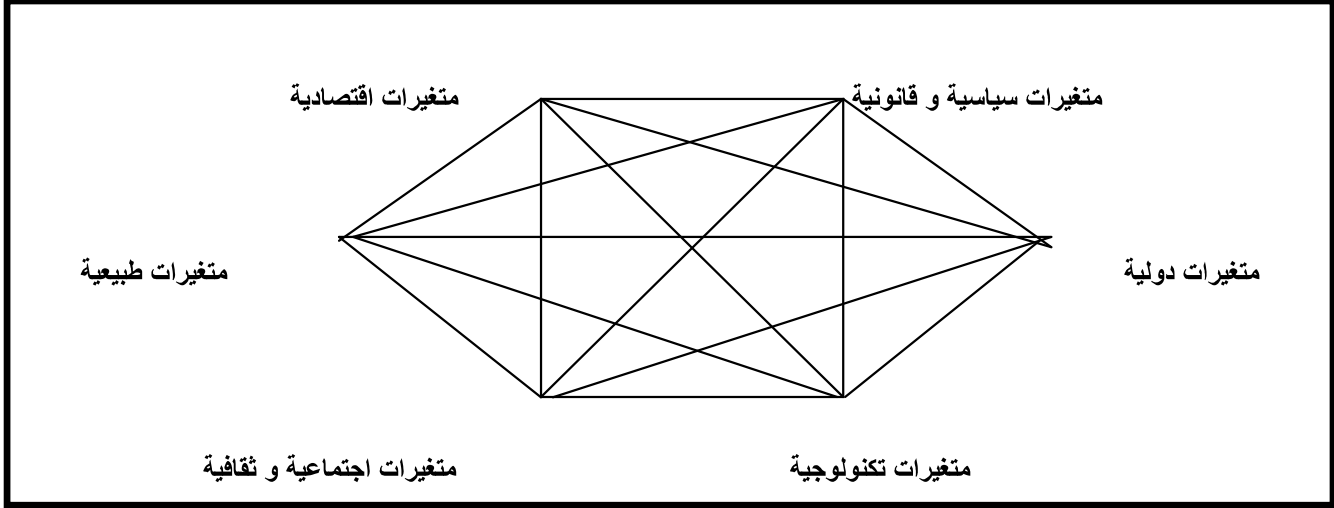
تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا هاما , ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت, وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية و التحالفات السياسية الدولية والحروب والمنازعات الاقتصادية الدولية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، والتطورات التكنولوجية السريعة كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية العالمية.⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد فخري الطنبور، الإدارة الإستراتيجية، دار أمجد للنشر و التوزيع 2015 ص ص 91-92.

⁽²⁾ سعد غالب ياسين , الإدارة الإستراتيجية , دار البازوري العلمية, عمان , 1999 ص 10.

و الشكل التالي يوضح ترابط و تداخل عوامل البيئة العامة :

الشكل رقم (2-6) : ترابط و تداخل عوامل البيئة العامة



المصدر : نوح فروجي , دور تحليل البيئة والتسويق في اختيار إستراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية , أطروحة

دكتوراه , جامعة محمد خيضر بسكرة , 2016-2017 , ص 143

4 - تحليل البيئة الخارجية المباشرة (الخاصة) :

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

1-4 المنافسة بين المنظمات القائمة:

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

- عدد المنافسين (كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض).
- معدل نمو الصناعة - يلاحظ في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- خصائص السلعة أو الخدمة، من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها وبالتالي بفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملاءمة للمستهلك (مثل شرائط الفيديو).
- حجم التكاليف الثابتة: حيث أن شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظرا لالتزامها بجدول ومواعيد الرحلات فإن بعض الشركات تعرض أسعار أقل مقابل عدم قيام الركاب بالحجز المقدم وانتظارها توفير أماكن خالية. (1)
- الطاقة: تفضل الكثير من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تتحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل.
- حواجز (عوائق) الخروج: تمنع عوائق خروج الشركة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة والتي لا يمكن تحويل أصولها لاستخدامات أخرى.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة. (2)

4-2 تهديد دخول منافسين جدد:

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج و الولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة و تكاليف الإنتاج والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير و رد فعل المنظمات الموجودة في السوق. (3)

4-3 قوة مساومة المجهزين (الموردين):

وصف بورتر العلاقة بين الموردين والمنظمة من خلال العوامل والمظاهر التالية:

(1)نادية عارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعي، مصر، 2003، ص 159.

(2)نادية عارف، مرجع سابق 160.

(3)، محمد فخري الطنبور، مرجع سابق ص 95.

- مدى قوة المورد (القدرة على إبعاد المنافسين والقدرة على التحكم في أسعار مواده) مما يفرض قوة تفاوضية لدى المورد.
- تقل قوة المورد إذا كانت المنظمة المشتريّة تحتكر السوق في إنتاجها (مما يمنع المنظمة قدرا من الفرص).
- تقل هذه القوة أيضا إذا كانت هنالك موارد بديلة بأسعار معقولة (مما يوفر للمنظمة فرص بديلة).
- قوة المساومة للمورد تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي
- القوة المشار إليها في الفقرة السابقة يمكن المورد من موازنة قوة المنظمة المشتريّة إذا استطاعت المنظمة المشتريّة أن تحقق تكاملا خلفيا . (1)

4-4 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 المنظمات المتنافسة على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمنظمة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المنظمة في خياراتها الإستراتيجية. (2)

5-4 تهديدات السلع أو الخدمات البديلة:

تتنافس في الواقع كل المنظمات في صناعة ما مع أخرى تنتج سلعا بديلة ويمكن تعريف السلع البديلة بأنها السلع التي لها قدرة الإحلال الكامل أو الجزئي بدل السلع الأصلية وهي ليست المنافسة ووفقا لـ (Porter) تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة للسلع الأصلية إذ أن السلع البديلة سوف تحدد السقف الأعلى لأسعار السلع الأصلية .

تحقق من خلالها المنظمات في الصناعة للسلع الأصلية أرباحا كثيرة فإن السلع البديلة سوف تحد من هذه الأرباح إذ ما حققت نفس القيمة للزبون وكانت بسعر أقل. (3)

(1) حسن حامد محمد أحمد محمد مختار الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ص 91.

(2) محمد رشيد سلطاني مرجع سابق، ص 36.

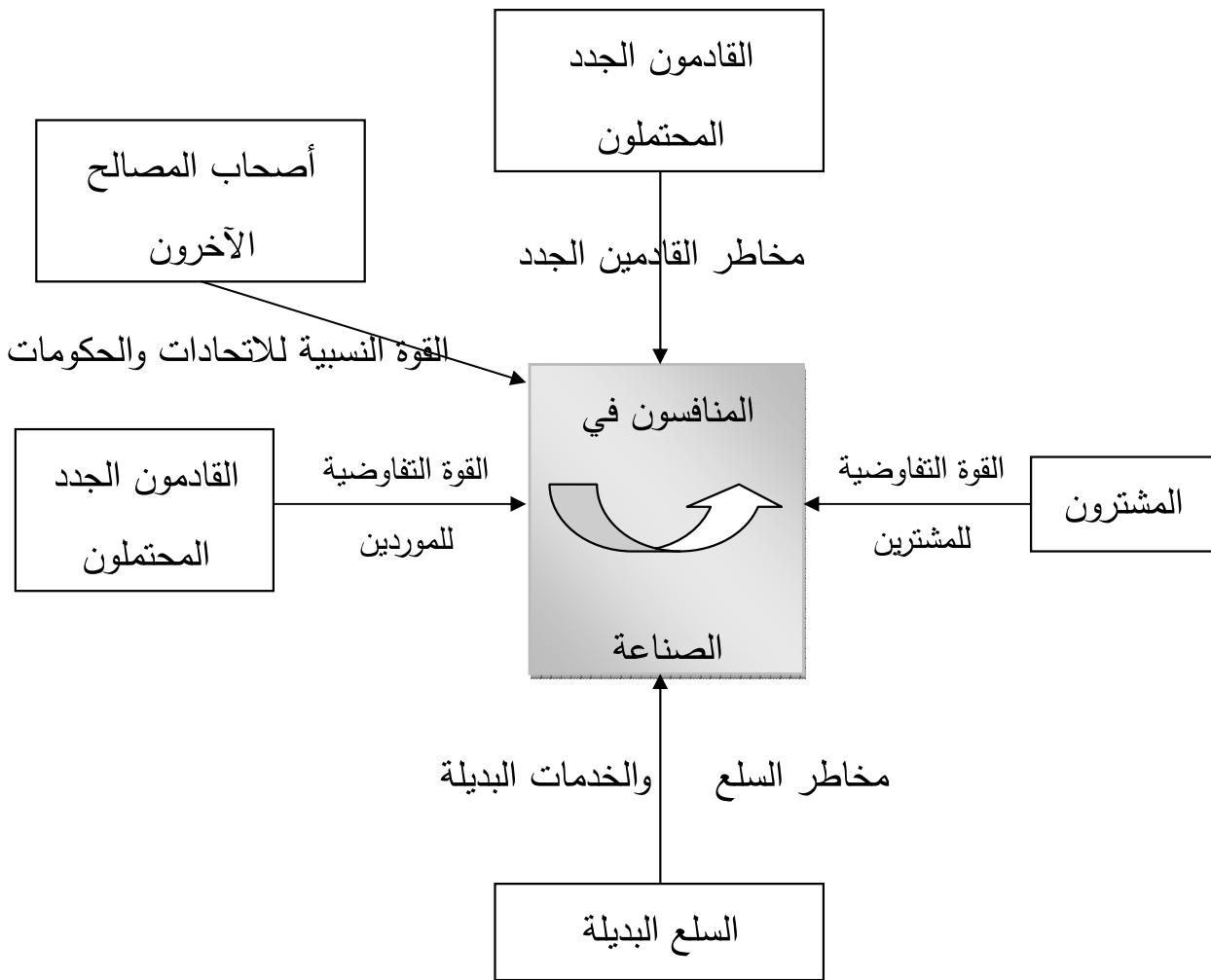
(3) تأمر البكري ، احمد الصقال مرجع سابق ص 69-70.

6-4 القوة النسبية لأصحاب المصالح :

حيث يوصي فريمان إلى إضافة هذه القوة السادسة إلى قوى عوامل بورتر الخمسة لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين هذه الجماعات هي حكومات ونقابات، ومجتمعات مقرضين الغرف التجارية، وبعض الجماعات ذات المصالح الخاصة.

وتختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من منظمة لأخرى ومن صناعة لأخرى والشكل الآتي يوضح القوة المحركة للمنافسة وفقا لنموذج بورتر. (1)

الشكل رقم (2-7) : القوة المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج بورتر



المصدر: صلاح حسن الحسيني الإدارة الإستراتيجية ، ص 78.

(1) صلاح حسن الحسين مرجع سابق ، ص 78.

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

إن معرفة المؤسسات لنقاط قوتها و ضعفها يأتي من تحليلها إلى ما يسمى البيئة الداخلية لها.

1- تعريف البيئة الداخلية:

هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.

2 - تعريف تحليل البيئة الداخلية:

هي تحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ويعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف بالإضافة إلى القيود ويقدم التشخيص الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات الإنتاج، الأرباح، التكاليف، والهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة.⁽¹⁾

3- تشخيص وظائف المنظمة:

حيث يتم تشخيص وظائف المنظمة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة كما يلي :

1-3 تشخيص الوظيفة التسويقية: لمعرفة وتوقع وخلق و اشباع رغبات المستهلكين من سلع وخدمات إذ يجب تحليل كل الأنشطة المتعلقة بالتسويق للتعرف على نقاط القوة و الضعف وهذا التحليل متمثل في:

1-1-3 تحليل المستهلك: تتضمن عملية تحليل المستهلك دراسة وتقييم رغبات المستهلك للكشف على الخصائص الديموغرافية والنفسية التي تسيروهم لسلوك منهج استهلاكي معين

2-1-3 شراء المواد والخدمات: ويتمثل في دراسة وتقييم الموردين واختيار أفضلهم

(1) الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 39.

- 3-1-3 تخطيط المنتوجات:** ويشمل هذا النشاط اختيار السوق والمركز النسبي للمنتوجات والعلامة التجارية , الضمان , التغليف, بدائل المنتج, خصائص المنتج وجودته, خدمة المستهلك
- 3-1-4 التسعير:** يجب مراعاة آثار السعر وسياسة التسعير على المدى القريب والبعيد, والتنبأ برد فعل المنافسين جراء أي تحرك سعري للمؤسسة (1)
- 3-1-5 التوزيع:** ويشمل التوزيع المخازن وقنوات التوزيع وتغطية التوزيع مواقع والمنافذ ووسائله
- 3-1-6 الترويج:** تحليل وتقييم طرق وأساليب الترويج للمنتوجات وإيصال كل المعلومات المتعلقة بالمنتوجات إلى المستهلك (2)
- 3-2 تشخيص وظيفة الإنتاج:** لتقوم وظيفة الإنتاج بأداء مهامها بدقة يجب أن تبحث في الأبعاد الأربعة التالية: حجم الإنتاج, الجودة , الأجل, التكاليف. ولكل بعد من هذه الأبعاد أثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية (3) وللكشف عن نقاط قوة وضعف الوظيفة لابد من تحليل النقاط التالية:
- 3-2-1 العمليات:** وهي التي تتناول قرارات أنظمة الإنتاج الفعلية من قرارات اختيار التكنولوجيا وموقع المصنع وتحليل سير العمليات والرقابة على العمليات وتحليل النقل
- 3-2-2 الطاقة:** يهتم قرار الطاقة لتحديد مستويات الإنتاج المثلى كقرارات التنبؤ وتخطيط الإنتاج والطاقة وخطوط الانتاج
- 3-2-3 المخزون:** تتناول قرارات المخزون لتسيير مستوى المواد الاولية , والوحدات تحت التشغيل والمنتوجات تامة الصنع وتشمل قرارات ماذا تتطلب ومتى وكم , وتسيير المواد
- 3-2-4 قوة العمل:** تتناول القرارات الخاصة بقوة العمل, تسيير العمالة الماهرة وغير الماهرة والإداريين , كذا تشمل تصميم الوظيفة ومستويات العمل وأساليبه.
- 3-2-5 الجودة:** تهدف قرارات الجودة إلى التأكد من إنتاج المنتجات بجودة عالية وتشمل الرقابة على الجودة والمعاينة والاختيار والرقابة على التكلفة (4)

(1) نادية العارف مرجع سابق ص ص 197 - 199.

(2) محمد مرعي مرعي, دليل التشخيص وتحديد الأهداف, دار الرضا للنشر, الطبعة الاولى, دمشق, 1999, ص 58 .

(3) سعد غالب ياسين , مرجع سابق ص 77 .

(4) نادية العارف , مرجع سابق ص 277.

3-3 تشخيص وظيفة البحث والتطوير: يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة، تحليل الإمكانيات الذاتية، وتمييزها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

3-4 تشخيص الوظيفة المالية: تحلل العوامل المالية للمنظمة عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة وتعظيم قيمة استثمار حقوق المساهمين والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

3-5 تشخيص وظيفة الموارد البشرية: يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية، ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، إعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين بالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز ودرجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافهم.

3-6 تشخيص الكفاءات:

تعرف الكفاءات على أنها مزيج المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة التي تتم ملاحظتها والاعتراف بها من خلال الوضعية المهنية.

وللقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمنظمة وفق الخطوات الموالية: (1)

➤ ملاحظة الأفراد بالعدل، لتحديد الكفاءات المهنية لمجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد، وذلك قصد حصول المنظمة على خريطة تفضيلية للكفاءات المتواجدة بها.

➤ تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المنظمة.

➤ الإدماج الناجح للكفاءات الفردية لتكوين كفاءات أساسية.

➤ تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقاً من الكفاءات القائمة.

(1) محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، 2014 ص ص

3-7 التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:

في إطار تحليل إمكانيات المنظمة في خلق القيمة والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية يقترح "بورتر" نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل و تشخيص، وتقييم إمكانيات المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية وتمييزها في عيون الزبائن ووفقا لهذا التصور فإنه يمكن تقسيم المنظمة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة والتي تقسم أنشطة المنظمة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة أنشطة رئيسية وأنشطة للدعم.

3-1-7-3 الأنشطة الأولية أو الأساسية (Primary Activities): وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن⁽¹⁾:

3-1-7-3-1 الإمدادات الداخلية Inbound Logistics أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة لنظام الإنتاج.

3-1-7-3-2 العمليات Operations: وتشمل كل النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات أو تتضمن الأنشطة المكتسبة والتصميم والتعبئة والتغليف والصياغة والرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية).⁽²⁾

3-1-7-3-3 المخرجات: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات من (سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.⁽³⁾

3-1-7-3-4 التسويق والمبيعات: تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

3-1-7-3-5 الخدمة: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا الشام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

⁽¹⁾ خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريسي ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ص 87.

⁽²⁾ فاضل محمد القيسي علي حسون الطائي مرجع سابق ص 197.

⁽³⁾ محمد فخري الطنبور، مرجع سابق ص ص 99-100.

3-7-2 الأنشطة المساعدة (الداعمة): تتكون هذه الأنشطة من أربع مجالات لا يمكن فصلها عن الأنشطة السياسية التي تم ذكرها سابقا، بل إنها مرتبطة بها ارتباطا وثيقا، إن الأنشطة الداعمة هي:

3-7-2-1 المشتريات Procurement: إنها كل العمليات التي تقوم بها الشركة للحصول على الموارد التي تعد مدخلات للأنشطة الرئيسية وليس مدخلات للموارد نفسها، إن هذه الموارد تتمثل بالمواد الخام والمواد الأولية والأجهزة والمعدات وقطع غيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة.⁽¹⁾

3-7-2-2 البيئة التنظيمية: تتضمن الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

3-7-2-3 تنمية التكنولوجيا : هي أنشطة تحسين المنتج وتصميم المنتج والمعرفة الفنية والإجراءات، المدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.⁽²⁾

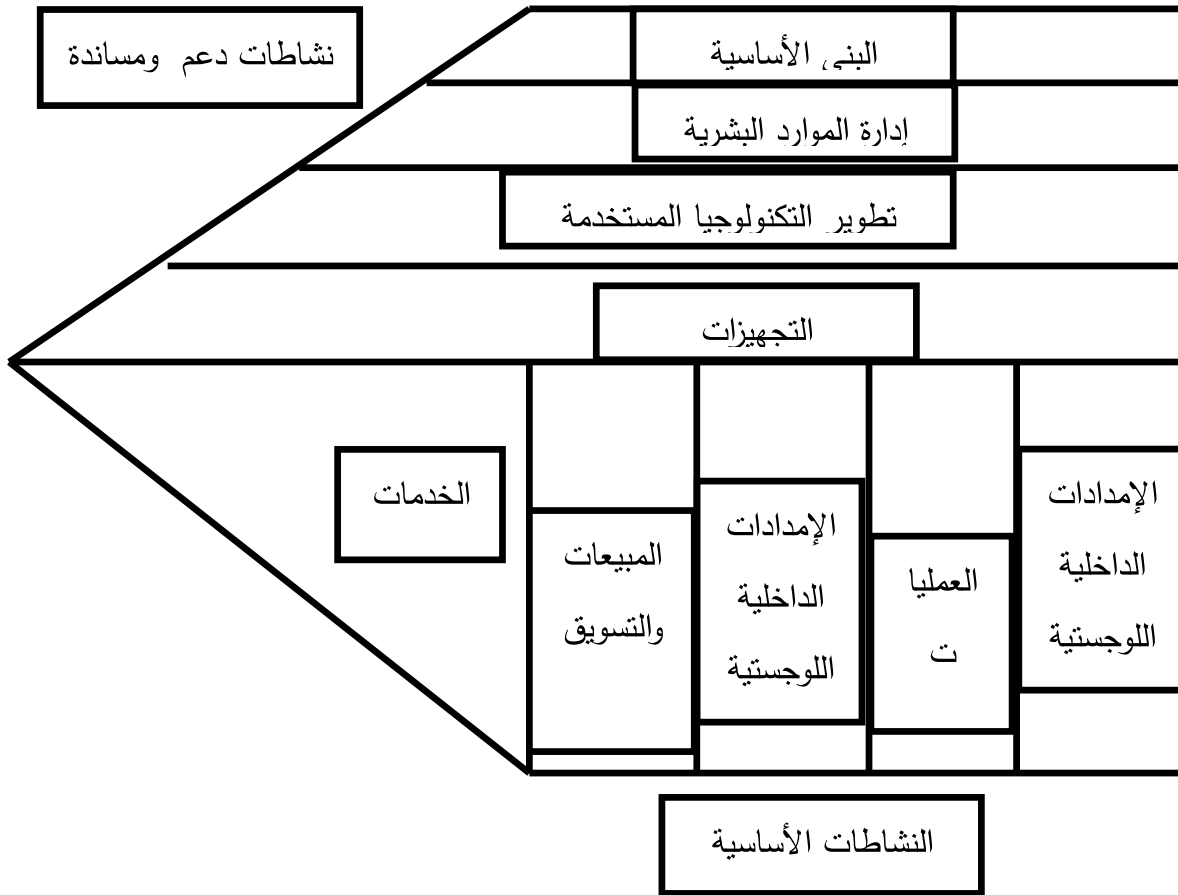
3-7-2-4 أنشطة إدارة الموارد البشرية: إن للعنصر البشري دورا مهما وفعالا في دعم وتحقيق خطة العمل الإستراتيجي الشامل وأهدافها وتتضمن التعاقد مع موظفين، والتدريب، وتطوير قدرات الموظفين وتنظيم المكافآت والحوافز.⁽³⁾

⁽¹⁾فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي مرجع سابق ص 192.

⁽²⁾ محمد فخري الطنبور، مرجع سابق ص 100.

⁽³⁾ المهدي هجالة سارة ورحمون هلال ، "نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، العدد 18 جوان 2018.

الشكل رقم (2-8) : مخطط مدخل سلسلة القيمة



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريسي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية 2007 ، ص 89.

8-3 تشخيص الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم لأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد (1)

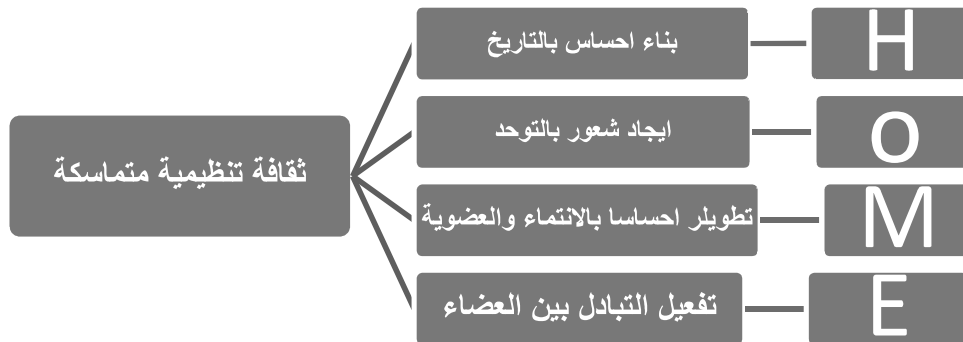
(1) محمد فخري الطنبور، مرجع سابق ص 101.

و يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية كالآتي:

- بناء إحساس بالتاريخ "History" فالثقافة توحد السلوكيات.
- إيجاد شعور بالتوحد "Omeness"، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء "Membership"، وتتغرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، و تقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء "exchange" وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تشكل كلمة Home على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة

بالشكل التالي: (1)

الشكل رقم (2-9) : أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صحي إدريس ، مرجع سابق ص 79 .

(1) خالد محمد بني حمدان ووائل محمد مجدي إدريسي، مرجع سابق ص ص 78-79.

المبحث الثاني: أدوات التشخيص الإستراتيجي

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي ونظرا لكثرتها، فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج والتي تساعد المنظمة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال اشتهر نموذج swot لتحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية و المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة ودراسة توازن المنظمة من حيث المردودية المالية و الثنائية (سوق/منتج) وأبرز هذه المصفوفات BCG و ADL و Mackinesy وهي أسلوب تحليل المحفظة:

المطلب الأول : التشخيص البيئي باعتماد نموذج Swot

نموذج Swot أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف، والفرص و التهديدات لدى المؤسسة و وضعها موضح الدراسة والتحليل حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرصة المتاحة لدى المؤسسة ويضم أربعة عناصر أساسية هي: (1)

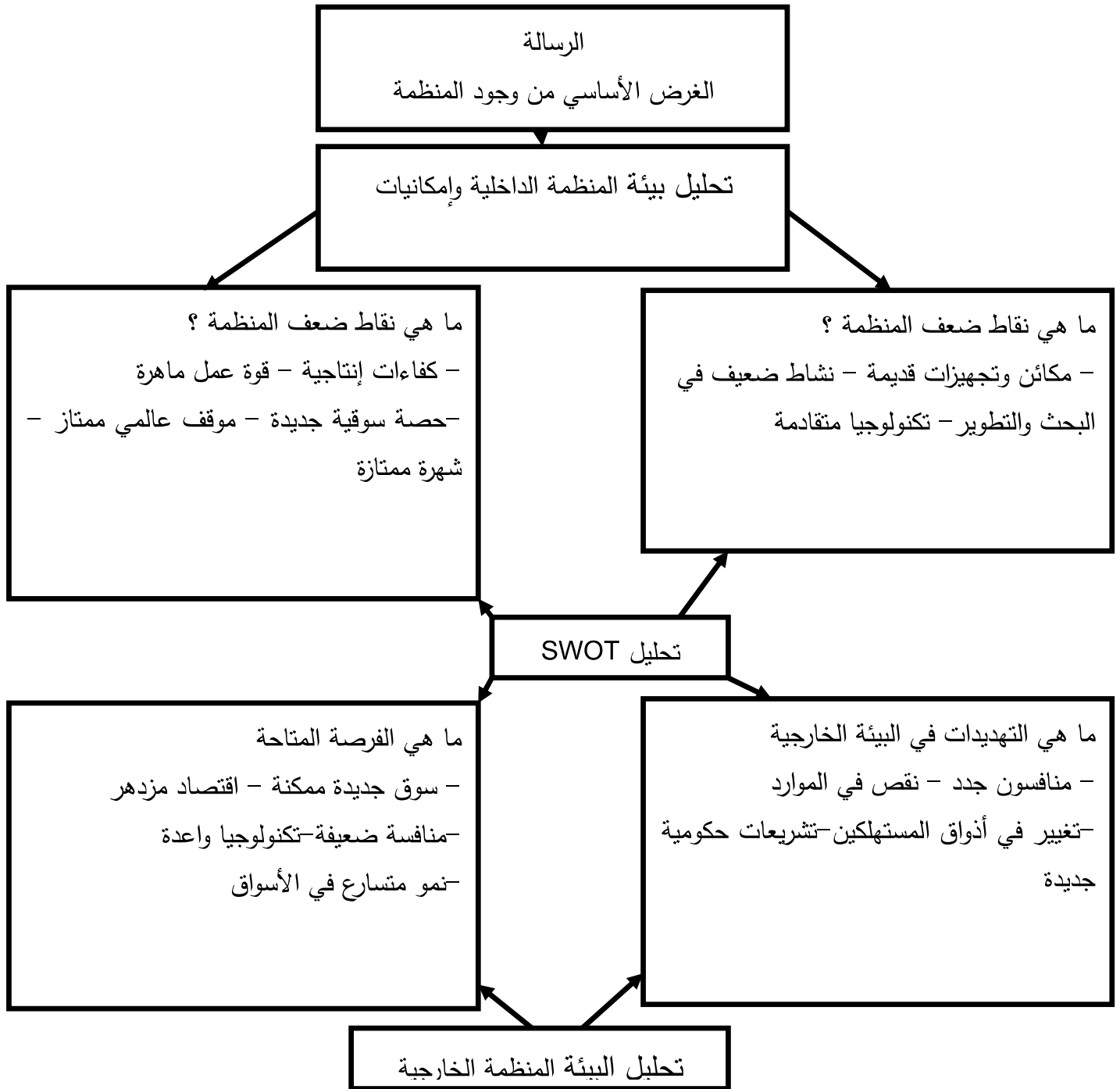
- **S : Strengths** : وهي تلك العناصر والعوامل التي تمثل نقاط قوة وميزة عن المنافسين.
- **W : weakness** : وهي نقاط الضعف التي قد تخفض الميزات مقابل المنافسين في نفس القطاع.
- **O : opportunities** : الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها.
- **T : threats** : التهديدات أو المعوقات التي تواجهها المنظمة. (2)

(1) بن علي أمينة، عبد الجليل مقدم ، تحليل إستراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال Swot دراسة حالة مؤسسة فينوس لمواد التجميل (Venus).
جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6 جوان 2018.

(2) بخدة شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات Swot في تطوير التخطيط الإستراتيجي دراسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع،
العدد 3، ص 53.

وعليه يمكن تلخيص مضامين عناصر مصفوفة Swot في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-10) : مضامين عناصر مصفوفة Swot



المصدر: مبارك بوعشة وغربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج Swot كآلية لتفعيل نظام المعلومات

التسويقية، جامعة عباس لعزوز خنشلة، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 1، 2017.

من الشكل يتضح لنا أن المنظمة تقوم بتحليل العناصر الإستراتيجية في بيئتها الداخلية لغرض معرفة نقاط قوتها لتعظيمها ومعرفة نقاط ضعفها لمعالجتها، وعندما تعرف المنظمة نقاط قوتها تستطيع استخدامها لغرض اقتناص الفرص في بيئتها الخارجية، وكذلك تعمل المنظمة على معرفة التهديدات والمخاطر التي تقف أمام اقتناص الفرص الجديدة فتقوم بالتكيف والتأقلم ومحاولة السيطرة على هذه التهديدات. لذلك فإن تحليل Swot يساعد على الموازنة بين العناصر الإستراتيجية للبيئة الداخلية مع العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية وهذا يساعد المنظمة على التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الإدارة الإستراتيجية الفعالة للمنظمة. (1)

كما يسمح للمؤسسة بتقييم أدائها مقارنة بمنافسيها في المحيط وتأخذ مصفوفة Swot الشكل التالي:

الجدول (1-2) مصفوفة Swot

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الداخلية
		العوامل الخارجية
استراتيجيات	استراتيجيات	الفرص
استراتيجيات	استراتيجيات	التهديدات

وللقيام بتحليل Swot واستخدامها في تقييم الأداء يتوجب مزج مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها هذه الإجابات تساعدنا على تقييم أداء المؤسسة وتتمثل في:

- لماذا تتميز المؤسسة؟
- ما هي الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة أفضل من أي جهة؟
- كيف ينظر السوق إلى نقاط القوة المتواجدة بالمؤسسة؟
- ما المتغيرات التقنية التي تهدد المؤسسة؟(2)

(1) مبارك بوعشة، وغربي سامية مرجع سابق، ص 87.

(2) نادية عارف، مرجع سابق ص 248.

المطلب الثاني : نموذج مجموعة بوستن الاستشارية "BCG":

تعد المجموعة الاستشارية لشركة بوستن هي الرائدة في استخدام هذه المصفوفة ولهذا تسمى أيضا مصفوفة (BCG) اختصارا إلى Boston Consulting Group وكان الهدف من استخدامها تحقيق التكامل بين إستراتيجية التمويل والإستراتيجية التنافسية وإستراتيجيات الاستثمار والامتياز بين البدائل الاستثمارية.⁽¹⁾

تبين مصفوفة (BCG) نصيب المنظمة من مختلف الأنشطة التي تأمل في تحقيقها وظهرت هذه المصفوفة في ظل محيط أقل تعقيدا وأسواق أكثر محدودية "الولايات الأمريكية المتحدة" وتتوزع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربعة خانات من خلال اعتبار بعدين إستراتيجيين هما: "معدل نمو المصفوفة"، "الحصة السوقية".

➤ **معدل نمو السوق:** المقصود به هي نسبة نمو سوق الوحدة الإستراتيجية ذاتها، ويحسب بطرق مختلفة كنسبة زيادة الطلب على هذه الوحدة مثلا نسبة زيادة المبيعات.

يعطي أصحاب BCG أهمية بالغة لمعدل نمو السوق عند وضع الإستراتيجية لأن هذا المعدل غالبا ما يدل على المرحلة التي توجد فيها الوحدة الإستراتيجية من دورة حياتها.

➤ **الحصة السوقية:** يقصد بها " وزن أو حصة" الوحدة الإستراتيجية في السوق فالحصة السوقية تعطي فكرة عما تملكه الوحدة الإستراتيجية من مزايا أو أفضليات مقارنة بالمنافسين أما تحليل الحصة السوقية فيتم دائما بالمقارنة مع المنافسين (النسبية) أي بالنظر إلى الوحدات الإستراتيجية المنافسة وتكون الحصة السوقية عموما في شكل حصة من السوق.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق ص 123.

الشكل رقم (2-11) : مصفوفة BCG :

<p>عالي</p> <p>↑ نمو السوق</p> <p>منخفض</p>	<p>النجوم:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ نمو كبير ➤ احتياجات مالية مرتفعة ➤ التدفقات المالية (0) حالة توازن 	<p>علامة الاستفهام :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ وجود فرص للنمو ➤ احتياجات مالية ضخمة ➤ التدفقات المالية (-) حالة عجز
	<p>البقرة :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ نمو منخفض ➤ احتياجات مالية قليلة ➤ تدفق مالي (+) فائض في السيولة 	<p>الكلب :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ نمو منخفض ➤ احتياجات مالية قليلة ➤ التدفق المالي (0) حالة توازن سلبي
	<p>عالي</p> <p>→ الحصة السوقية</p> <p>منخفض</p>	

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004، ص 215.

شرح الخانات الأربعة لمصفوفة BCG :

1- **المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام:** وتمثل المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات⁽¹⁾ أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق، قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية، والبحث عن مصادر إضافية للتمويل.

(1) محمد فخري الطنبور، مرجع سابق، ص 115-116.

2- أنشطة النجوم: يشير هذا الوضع إلى ارتفاع في كل من الحصة السوقية لمنتج المؤسسة ومعدل نمو السوق المنتج.

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

4- منطقة الكلاب: هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة وتقع في سوق ذي معدل نمو منخفض لذلك فهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات نقدية وغالبا ما يتم شطبه وتصفية هذه المنتجات.⁽¹⁾

المطلب الثالث : مصفوفة ADL و مصفوفة ماكانزي :

1- مصفوفة ADL⁽²⁾

تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما:

➤ درجة نضج (جاذبية القطاع).

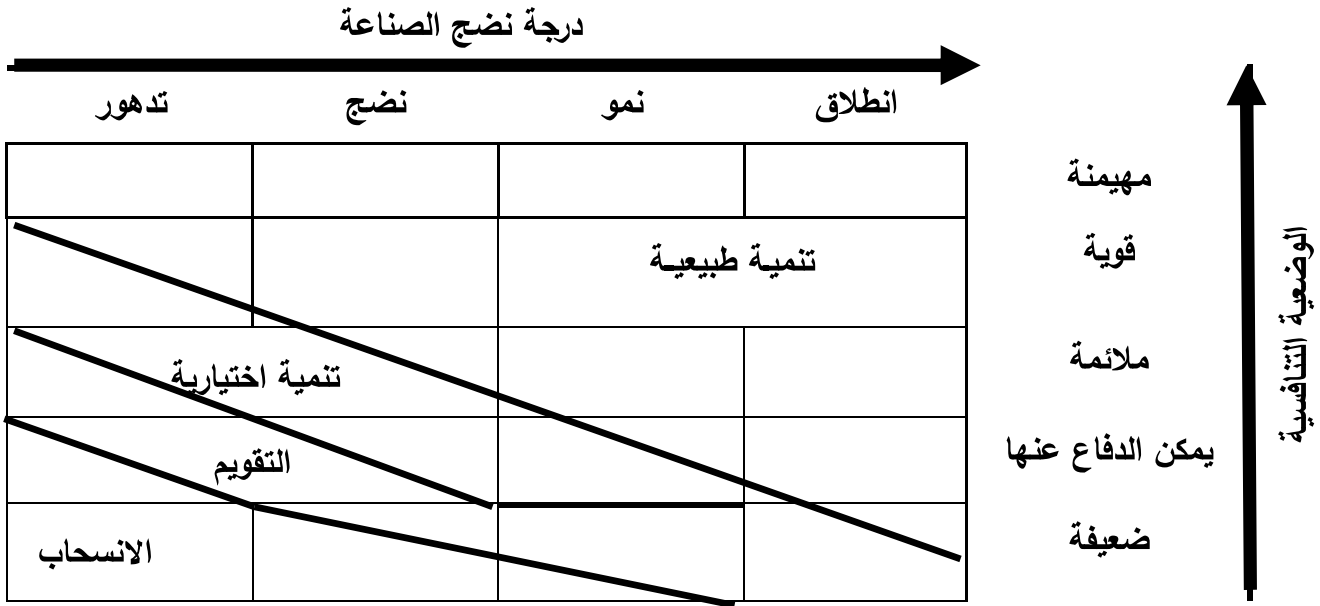
➤ الوضعية التنافسية.

وتختلف مصفوفة (ADL) عن مصفوفة الBCG، وذلك في اختبار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (انطلاق-نمو-نضج-زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

⁽¹⁾ بوغازي فاطمة الزهراء، تحليل الوضعية التنافسية لاهتمام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckisey دراسة تطبيقية في مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، جانفي 2016، ص 111.

⁽²⁾ سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، دراسة حالة: الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص 32.

الشكل رقم (2-12) : مصفوفة ADL



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير مادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2008، ص 216.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتبع الإستراتيجيات التالية: (1)

- 1- النمو الطبيعي: تتبع هذه الإستراتيجيات من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية. هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.
- 2- النمو الاختياري: تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- 3- الإهمال: وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المرودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

(1) براهمي حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، حالة مؤسسة: عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 32.

2 - مصفوفة ماكينزي:

طورت إدارة ماكينزي للاستشارات McKinsey بالتعاون مع شركة جنيرال إكتريك GE نموذج أعمال طبقت لأول مرة لشركة جنيرال إكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة GE ولقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG , وتتضمن مصفوفة ماكينزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما: (1)

4- جاذبية الصناعة(2)

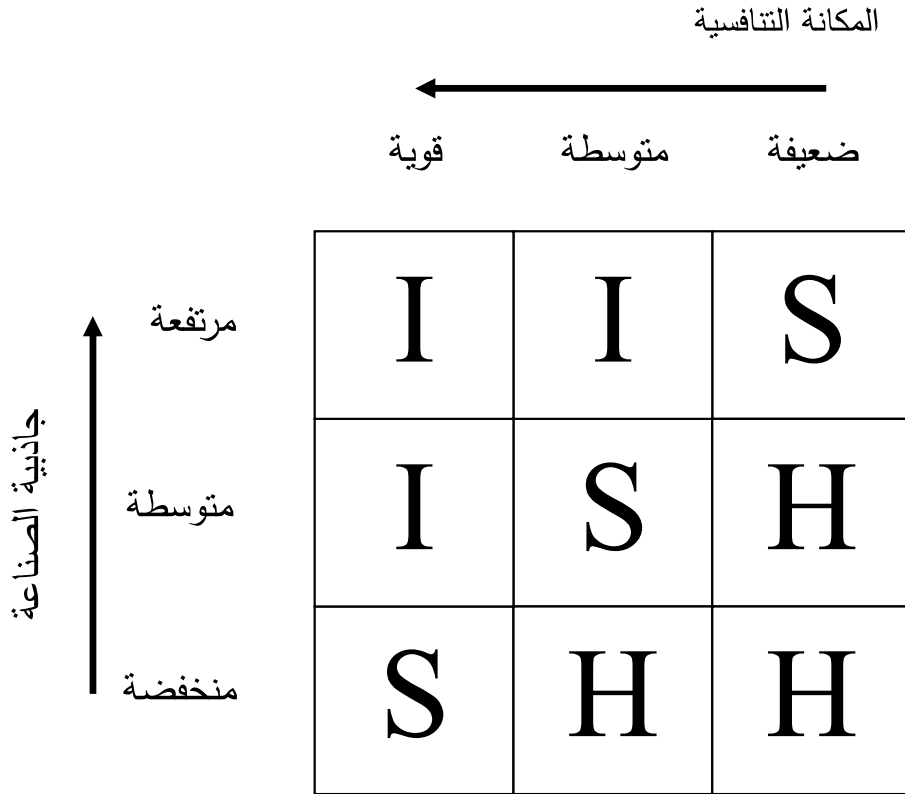
5- قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات.

(1) صولح سماح , محاضرات في تشخيص المؤسسة , جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2016-2017 ص 140.

(2) نعمة عباس خفير خفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 171.

والشكل التالي يوضح مصفوفة جينرال الكترك:

الشكل رقم (2-13) : مصفوفة جينرال الكترك - ماكينزي -



I: الاستثمار/ النمو، S: الاستثمار الانتقائي، H: الحصاد/ التجر

المصدر: وائل محمد إدريسي، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم، العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 93.

الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً، ومنها إستراتيجيات الاستقرار ثم التحول والتخلص من النشاط أو تصفيته.

يتضح من الشكل أن المصفوفة ماكينزي من خلال محوريها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في إستراتيجيات معينة كما يلي:

1 - المنطقة الأولى:

وتضم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية و متوسطة وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها، والاستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG ومنها إستراتيجيات النمو السريع.

2 - المنطقة الثانية:

وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تتخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفققها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع اتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة التردد مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تنتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.⁽¹⁾

3 - المنطقة الثالثة:

وتضم الأنشطة ذات المعدل الضعيف أو المتوسط في درجة جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية و في هذه الحالة لا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق على هذه الأنشطة او الوحدات , و عادة ما تتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق⁽²⁾

(1) أحمدية مالكية ,محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية تبسة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية 2008-2009 ص 74-75 .

(2) بوغاري فاطمة الزهراء , تحليل الوضعية التنافسية لاقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE Mckinsey.

المبحث الثالث : واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

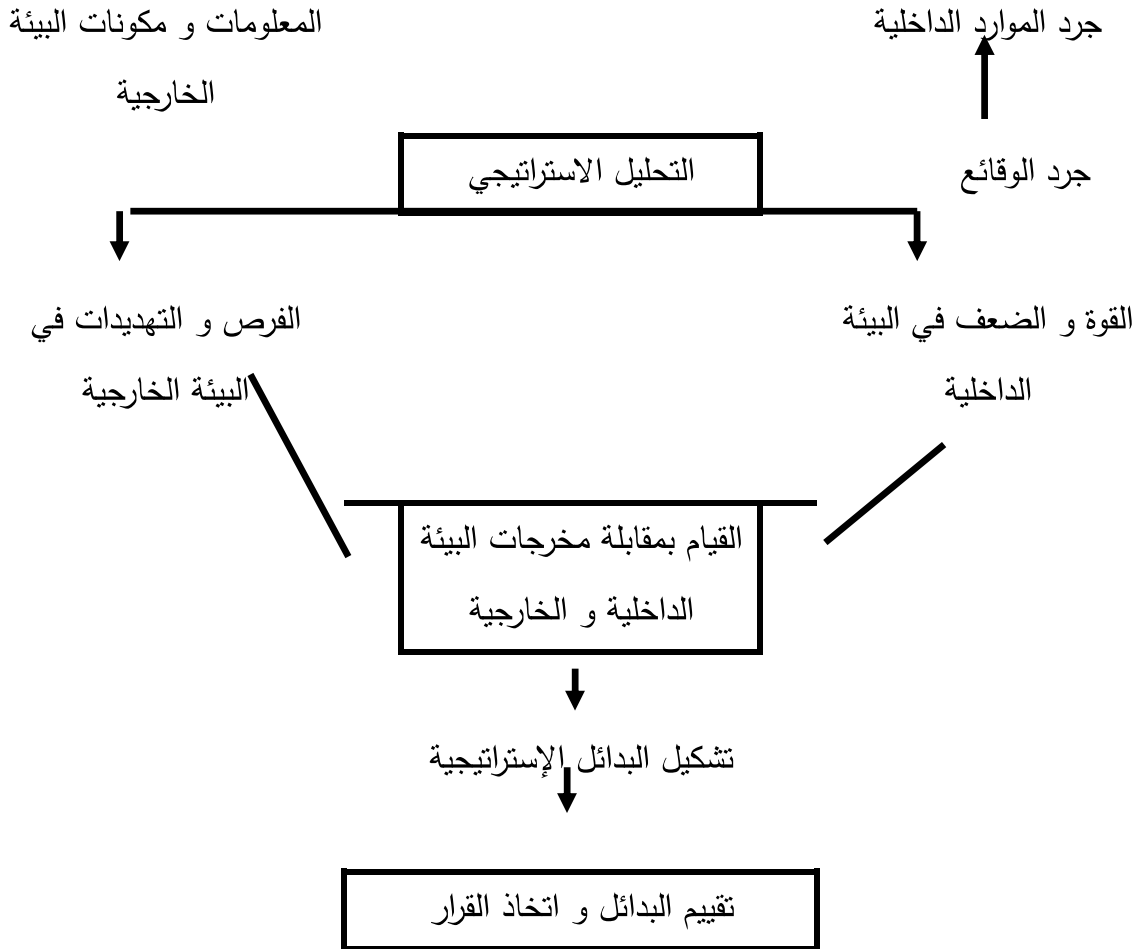
تعتبر مرحلة التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لكافة المؤسسات فهي المرحلة التي تعرفنا على المحيط الذي نشط فيه وكل ما يخبئه من فرص وتهديدات وكذا تعرفنا بطريقة دائمة ومستمرة على نقاط قوتنا وضعفنا الداخلية مما تمكنا من مواجهة كل المخاطر, فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها جزءا لا يتجزأ من هذه البيئة عليها أن تعتمد على طرق علمية حديثة تعرفها على هذا المحيط التي تنشط فيه, فالتشخيص الاستراتيجي يعد احد المراحل الرئيسية في برنامج تأهيل المؤسسات هذا البرنامج الذي تم اعتماده في مواجهة أخطار الانفتاح الاقتصادي ومواجهة حدة المنافسة .

المطلب الأول: أهمية التشخيص الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يذكر فلاح حسن عداي الحسيني أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد الموقف الاستراتيجي الذي يعتبر كمدخل لاتخاذ القرار , إذ يرى أنه يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وذلك من خلال تحديد البيئة الداخلية والخارجية وتشخيص نقاط القوة والضعف , والفرص والتهديدات وصولا إلى عملية المواءمة وبالتالي تحديد الموقف , ومنه اتخاذ القرار , يلعب التحليل الاستراتيجي دورا كبيرا في تحديد وصياغة البدائل الإستراتيجية وتوفير المعلومات الضرورية عن العملية الداخلية والخارجية ليستفيد منها متخذ القرار في تقييم البدائل المتولدة عن عملية التشخيص البيئي من أجل الوصول إلى اختيار البديل الذي يتلاءم وظروفها البيئية والمؤدي إلى تحقيق أهدافها ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي: (1)

(1) قرية معمر , التشخيص الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جامعة الاغواط ص 204.

الشكل (2-14) العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و اتخاذ القرار



المصدر: قرية معمر , التشخيص الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جامعة الاغواط , ص 204 .
 يبين المخطط أعلاه الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي في تحديد الموقف الاستراتيجي وتنمية البدائل الإستراتيجية للوصول إلى تقييم هذه البدائل واختيار أفضلها مما يدل على أهمية هذا الأسلوب في مساعدة متخذي القرارات في الوصول إلى القرار الكفاء بما يوفره من معلومات دقيقة وفي الوقت الضروري لها.
 إن الدور الذي تلعبه المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب في التحليل البيئي واتخاذ القرار يتطلب من المؤسسة البحث عن الوسائل التي تساعد على توفير المعلومات كون نجاح التشخيص وتنمية البدائل واتخاذ القرار يتوقف بدرجة كبيرة على توفر المعلومة.

وعليه سنبرز أهمية كل من تحليل البيئة الداخلية وأهمية تحليل البيئة الخارجية.

1- أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه سواء للمؤسسات الكبرى او المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار وجود كلا منهما في نفس السوق، حيث ان هذا التحليل يساعدنا على التعرف على بعض النقاط التالية:⁽¹⁾

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية.
 - يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقييمها بسهولة.
 - الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
 - معرفة مدي كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
 - تحديد المهارات والقدرات التي تتمتع بها المنظمة .
 - تسمح العملية بمعرفة عملية تنمية مهارات و احتياجات الموارد البشرية في⁽²⁾ المنظمة .
 - معرفة مدي قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسساتها.
- و منه التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الإستراتيجية على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب معالجتها.

2- أهمية تحليل البيئة الخارجية:

- توفر المعلومات وهي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب التأكد من صحة المعلومات الواردة لان الخطأ غير مسموح.⁽³⁾
- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة وأيها يحظ بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها

(1) حياة حمايزية , أهمية التشخيص الاستراتيجي في الدخول إلى الأسواق الدولية - دراسة حالة مؤسسة باتيسيم , مذكرة ماستر, قسم العلوم التسيير جامعة أم البواقي 2013-2014, ص 20.

(2) أمال بن موسى , أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية , مجلة اقتصاديات المال و الاعمال العددالثامن ديسمبر 2018 ص 376.

(3) حياة حمايزية , مرجع سابق ص 28.

- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات وبالتالي استبعادها. (1)
 - تبيين المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.
 - تحديد طبيعة المناخ البيئي المتوقع أن تواجهه المنظمة في المستقبل. (2)
 - تحديد طبيعة المنافسة التي تواجهها المنظمة في السوق.
 - تحديد طبيعة الطلب على السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- التحليل الإستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

المطلب الثاني : هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها حتى تتمكن من أداء دورها في التنمية ولما لهذه المؤسسات من أهمية بالغة في الاقتصاديات المعاصرة أنشأت الجزائر العديد من الهيئات الهادفة إلى تنمية هذا القطاع وتتمثل: (3)

1- وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار :

في إطار تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنشأت الجزائر 1991 وزارة مندوبة مكلفة بهذا النوع من المؤسسات لتتحول إلى وزارة بموجب المرسوم رقم 211/94 المؤرخ في "18/07/1994" لتوسيع صلاحيات هذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 190/00 المؤرخ في 11 جويلية 2000، ثم بموجب التعديل المقرر بتاريخ 28 ماي 2010 ثم إنشاء وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتندعم وترافق إنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (4)

(1) وليد أحمد صالح العطاس التحليل الإستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية ، جامعة الجزائر 3، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 22، ديسمبر 2017، ص 213.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني مرجع سابق ص 270.

(3) عبد اللاوي مفيد، الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها في الجزائر ، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05/06/2013 ماي جامعة الوادي ص 4 .

(4) شريف بوقصبة، علي بوعبدالله، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي 05-06/ ماي 2013، ص 06.

2- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ"

Agence Nationale de Soutien a l'Emploi Jeunes

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

- أ- تشجيع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.
- ب- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات للتخفيضات في نسب الفوائد.
- ج- تتابع الاستثمارات التي ينجزها الشباب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط.
- د- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية التنظيمية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم.
- هـ- تقديم الاستثمارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض.
- و- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع وإنجازها واستغلالها -تكلف جهات متخصصة⁽¹⁾ بإعداد دراسات الجدوى وفوائد نموذجية للتجهيز وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم.

3- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"

Agence Nationale de Développement de l'Investissement

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت سنة 2001 في شكل شباك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن، وتخول الوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار التي قد تكون في شكل إنشاء مؤسسات جديدة أو توسيع قدرات الإنتاج أو إعادة تأهيل وهيكله المؤسسات ويستفيد المستثمر في إطار

(1) شريف بوقصبة، علي بوعبدالله، مرجع سابق، ص 06.

هذه الوكالة من تخفيض الرسوم الجمركية المفروضة على التجهيزات المستوردة وكذا من تسديد الرسم على القيمة المضافة المفروضة على السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار. (1)

4- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "CNAC"

Caisse Nationale des d'Assurance Chômage

هذا الصندوق الذي أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في جويلية 1994 مهمة دعم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة والذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة الاقتصاد في مرحلة التسعينات كما أوكلت له مهمة تدعيم هؤلاء البطالين بخلق نشاط خاص بهم لإعادة إدماجهم بعد أن يقدم لهم تكويننا خاصا في المجالات المهنية التي عليها طلب في سوق العمل. (2)

5- صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة "ANGEM"

Agence nationale de Gestion Microcrédits

أنشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 وهو بمنزلة آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يختص بضمان القروض التي تقدمها البنوك التجارية والمؤسسات المالية المنخرطة مع الصندوق بنسبة 85% من الديون وفوائدها في حالة فشل المشروع الممول، كما أنها تؤدي دورا كبيرا في استحداث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها مصدرا مهما من مصادر التمويل ومجموعة من صناديق أخرى، تسهم كلها في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها بفضل الدراسات المقدمة، والمتابعة المستمرة لنشاطاتها من أجل استمراريتها كما تسهم في استشارتها المستقبلية في بعضها. (3)

6- وكالة التنمية الاجتماعية:

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

(1) شريف بوقصبة، علي بوعيدالله، نفس المرجع ص 13.

(2) علوني عمار، دور المؤسسات الصغيرة في التنمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، سنة 2010، ص 182.

(3) بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص ص 157-158.

➤ ترقية وتمويل الأنشطة ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية التي تتضمن استخداما كثيفا للعمالة.
 ➤ تطوير وتنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والفردية عن طريق القروض المصغرة التي تمكن من توفير العتاد، والأدوية أو المواد الأولية لممارسة بعض الحرف والمهن لتشجيع العمل الحر، وتطوير الحرق الصغير والأعمال المنزلية والصناعات التقليدية لتقليل من الفقر وتحسين مستويات المعيشة، وقد كانت مساهمتها محدودة في مجال مكافحة الفقر عن طريق تطوير بعض الأنشطة الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة. (1)

7- صندوق ضمان القروض للمؤسسات المتوسطة "FGAR"

Fonds de Garantie de crédits aux PME

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

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في الحالات التالية:
 - إنشاء المؤسسات.
 - تجديد التجهيزات.
 - توسيع المؤسسات.
- تسيير الموارد الموضوعة تصرفه وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها.
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق.
- ضمان متابعة البرامج التي تصنفها الهيئات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضمان الاستشارة والمساعدة لقانون المؤسسات والمتوسطة من ضمان الصندوق.

كما كلف بالقيام بالمهام التالية:

- ✓ ترقية الاتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- ✓ إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(1) صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 3.

عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات. (1)

المطلب الثالث: البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في التشخيص الاستراتيجي

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنمية برنامج أعد خصيصا من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع: يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر إلى المؤسسات وإجراءات دعم المحيط المباشر لها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلّة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية المالية، الجبائية الخ... الخ. (2)

و لاحظنا من بين أهداف هذا البرنامج:

1- على المستوى الكلي :

➤ تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة عن طريق إنجاز عمليات ترمي إلى إيجاد تنسيق ذكي وفعال بين المؤسسة ومحيطها.

➤ إعداد تشخيص إستراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها.

➤ تحليل فرع النشاط وضبط إيرادات التأهيل للولايات, ويشمل هذا البرنامج أربعة محاور رئيسية تتمثل في:

2- على المستوى القطاعي:

تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة المعنية بالتأهيل، ويتم ذلك من خلال إنجاز دراسات لتحديد خصوصيات فروع النشاط من أجل تقييم القدرات المتوفرة عن طريق:

➤ إنجاز دراسات عن فروع النشاطات.

➤ إعداد دراسات حول التوقع الإستراتيجي لفروع النشاطات.

➤ وضع خطة عملية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل قطاع, و وضع خطة عملية خاصة بتأهيل كل فرع نشاط.

(1) محمد زيدان، الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص ص 126-127.

(2) ابتسام بوشريط آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية لنتائج برامج تمويل المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2010 ص 51.

3- على المستوى الجهوي:

توحيد المعايير والمقاييس للولايات، عن طريق القيام بتحليل ودراسات شاملة بغية التعرف على خصوصيات نسيج المؤسسات الصغيرة حسب كل ولاية للعمل على ترقيتها وذلك انطلاقاً من:

➤ تحديد وضع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية من استنتاج نقاط القوة والضعف وتحديد الإمكانيات المتاحة وغير المستعملة.

➤ وضع مخطط لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب كل ولاية.

4- على مستوى محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

و يتمثل في المحيط المؤسسي وهياكل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾ عن طريق القيام بعمليات البحث والتطوير بغرض الإدماج الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن محيطها وذلك من خلال:

➤ تدعيم القدرات المعنوية لتدخلات الجمعيات المهنية من أجل تعميم فهم وتأطير برامج التأهيل (اللقاءات المهنية، ... الخ).

➤ إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة حسب احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل ولاية.

➤ تطوير الوساطة المالية بين المؤسسات المالية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تسهيل الحصول على القروض البنكية والمساعدات المالية (خلق مصالح خاصة في البنوك تقوم بتمويل عمليات تأهيل المؤسسات وتطوير أجهزة الدعم المالي).

➤ إعداد وتنفيذ مخطط إعلامي وتحسين حول البرنامج الوطني للتأهيل (دليل الإجراءات، الأيام التقنية، الورشات والملتقيات).

➤ إصدار مجلات متخصصة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ نشاطات المتابعة والتقييم حول ملاءمة وأثر البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خلق مراكز خاصة لرصد تنافسية المؤسسات ومدى كفاءتها.

➤ إصلاح المنظومة القانونية و الجبائية كما يتوافق وطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(1) صالح صالح، أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة،

صناعات، 26/25 نوفمبر 2007، ص 27.

تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها في المستوى المطلوب، عن طريق القيام بالعمليات التالية: (1)

- الدراسات المتعلقة بالشخصيات القبلية والشخصيات الإستراتيجية.
 - إعداد مخططات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقبولة.
 - تنفيذ مخططات تأهيل المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمتوسطة المقبولة.
 - إعداد دراسة السوق.
 - الموافقة للحصول على شهادة المواصفات لمطابقة الجودة العالمية (ISO).
 - دعم مخططات تكوين موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - أنشطة الدعم في مجال التقييس والملكية الصناعية.
 - دعم الابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- كما قامت الجزائر بإبرام عدة اتفاقيات لتوفير التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها:

1- برنامج مبدأ MEDA:

قصد إنجاح مسار الشراكة الأورو متوسطة وتدعيم التعاون الاقتصادي , تم توسيع نقاط التعاون بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوربي متمثلة في برنامج ميذا وقد جاء هذا البرنامج في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية التي دخلت حيز التنفيذ في سبتمبر 2005 تحت اسم البرنامج الأوروبي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومنحها الدعم التقني اللازم, ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل وتحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي ويرتكز هذا البرنامج على ثلاثة محاور رئيسية: (2)

المحور الأول: رفع كفاءة التسيير في هذه المؤسسات.

المحور الثاني: دعم الابتكار وترقية آليات تمويل المؤسسات.

(1) صالح صالح مرجع سابق، ص 56.

(2) جمال خنشور، حمزة العوادي، نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، العدد 7 جويلية 2014.

المحور الثالث: تحسين بيئة عمل هذه المؤسسات.

2- برنامج الهيئة التقنية الألمانية (GTZ):

ينبثق هذا البرنامج عن تعاون جزائري ألماني في نطاق الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية ويهدف إلى الرفع من تنافسية المؤسسات وتأهيلها لاقتحام الأسواق الأجنبية والتكوين في مجال التسيير.

من خلال أهداف هذا البرنامج نلاحظ بأن التحليل الاستراتيجي هو أهم الأهداف التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، و بالتالي كحالة خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فإن عملية التحليل الاستراتيجي يتكفل بها هذا البرنامج بصورة كبيرة جدا.

أما المؤسسات الغير المنظمة إلى هذا البرنامج فإن عملية التشخيص الاستراتيجي داخلها تكون :

- بشكل تخمين مبني على احتمالات معتمدا على خبرة المسير.
- يركز إلا على بعض المتغيرات التي يراها مهمة بالنسبة له .

خلاصة الفصل الثاني :

التحليل الاستراتيجي مهم لعمل المنظمات باختلاف حجمها ونوعها , لأنه يعتبر الركيزة الأساسية التي

يعتمد عليها في تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة , وصياغة البدائل الإستراتيجية وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها أو البيئة الداخلية باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المتمثلة في تحليل ودراسة نقاط القوة, والضعف والفرص والتهديدات والمواءمة بينهما ليتم الاختيار الأفضل للبدائل الإستراتيجية وبالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ,

لذلك وجدنا ان الدولة الجزائرية أسست هيئات تشرف على هذه المؤسسات و تساعدها في عملها كما أنها

سطرت لها عدة برامج كالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في عملية التحليل الاستراتيجي الذي يعده لهذه المؤسسات التي يمكنها من المنافسة والاستمرارية في المستقبل .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

حول واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في
المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة

مؤسسة الصناعة الغذائية (القناعة) للسيد قربابي محمد الامين ببوسعادة

تمهيد :

بعد ان تطرقنا في الاطار النظري الى توضيح المفاهيم حول التشخيص الاستراتيجي ببعديه الداخلي و الخارجي وانواع و ادوات التحليل الاستراتيجي و كذا المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنتناول في هذا الفصل دراسة العلاقة على ارض الواقع لمؤسسة القناعة ببوسعادة نموذج .

س1 - هل لديكم إطلاع لمفاهيم التحليل الاستراتيجي ؟

ج1 - نعم لدينا إطلاع على مفاهيم التحليل الاستراتيجي

س2 - هل سبق وقمتم بالتحليل الاستراتيجي ؟

ج2 - نعم نقوم مؤسستنا بالتحليل الاستراتيجي

س3- هل تتبع المؤسسة طابعا خاصا للتحليل الاستراتيجي ؟

ج3- نعم

س4 - هل تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين بالتحليل الاستراتيجي ؟

ج4 - نعم تستعين المؤسسة بخبراء جامعيين و إطارات في مؤسسات أخرى

س5 - تبنى إستراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي ؟

ج5 - نعم

س6 - هل تقوم بالتحليل الاستراتيجي لاتخاذ قرارات استراتيجية ؟

ج6 - نعم

س7 - هل يوجد قسم خاص للبحث و التطوير ؟

ج7 - نعم يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير مع جامعة المسيلة

(حاضنة المؤسسات)

س8 - هل تتاثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه ؟

ج8- نعم تتاثر مؤسستنا بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه ويظهر ذلك

جليا في الازمة الاقتصادية الحالية و ازمة كورونا

س9- ماهي علاقة المؤسسة بالسلطات المحلية ؟

ج9 - علاقة المؤسسة بالسلطات المحلية تبرز جليا في المعارض التي يشرف

عليها السيد والي الولاية وذلك في العديد من المرات حيث نطرح مشاكلنا و انشغالاتنا عليه

س10- ماهية علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية ؟

ج10- علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية مشاركة مؤسستنا في ملتقى وطني

حول المؤسسات الصغيرة تحت رعاية رئيس الحكومة والعديد من الوزارات

سنة 2017 حيث طرحنا انشغالات تظهر نتائجها في المدى الطويل وكذلك

شاركنا في عدة تظاهرات و معارض تحت اشراف وزراء التشغيل

و الفلاحة والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالمؤسسات الصغيرة

س11- هل لدى ادارة المؤسسة قناعة باهمية التحليل الاستراتيجي ؟

ج11- نعم مؤسستنا تهتم بالتحليل الاستراتيجي لانه يوضح لنا الفرص

و التحديات الموجودة بمحيطنا الخارجي وكذا نقاط القوة و نقاط الضعف

و بالتالي اتخاذ القرارات السليمة في المدى المتوسط و الطويل

س12- هل التحليل الاستراتيجي تكاليفه مرتفعة جدا الوقت والجهد

والاموال ؟

ج12- بالنسبة لمؤسستنا فهي مؤسسة صغيرة و مدعمة من طرف الدولة

فالتكاليف لا تكون مرتفعة

س13 - هل توجد كفاءات داخل المؤسسة متخصصة في عملية التحليل

الاستراتيجي ؟

ج13 - نعم توجد كفاءات متخصصة بالتحليل الاستراتيجي فالعملية تحتاج

للقيادة الذين يواجهون المشكلات و يضعون الخطط و الحلول

س14 - من يقوم برصد محيط المؤسسة و التحليل الاستراتيجي

للمعلومات المتحصل عليها ؟

ج14 - عملت المؤسسة على تدريس العمال على رصد المحيط و خاصة

مندوبي المبيعات الذين تم تكوينهم في مؤسستنا بالشراكة مع مراكز

التكوين المهني و يتم تحليل المعلومات في الادارة

س15 – هل تستفيد المؤسسة من التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قرارات

تسويقية جديدة و ايجاد منتج جديد واقتحام اسواق جديدة للحفاظ

على الحصة السوقية و اكتساب عمالة جديدة ؟

ج15- المؤسسة تستنج قرارات تسويقية بابتكار منتجات جديدة و لدينا

العديد من المنتجات مبتكرة سواء في نوعية المنتج او في

طريقة تغليفه وتخطط مؤسستنا لاقتحام اسواق جديدة و لما التصدير

للخارج و من خلالها توسيع نشاطاتنا نستقدم عمالة جديدة

س16- هل يتم دراسة معلومات التحليل الاستراتيجي و ادواته الحديثة

او الخبرة ؟

ج16 – بالنسبة للمؤسسة الصغيرة لا تكون هناك معلومات متوفرة

بكثرة و هناك تداخل في المهام لان المؤسسة الصغيرة لا تستطيع

تحمل تكاليف الوظائف المتخصصة فنقوم باحصائيات بسيطة

ومنها نقوم بوضع الخطط الاستراتيجية التي تخص المشتريات

من المواد الاولية و المبيعات من المنتجات النهائية ويجدر الذكر

ان مؤسستنا كونت عمالا في تخصص المخزونات وهذا بالشراكة

مع مراكز التكوين المهني فنحن دائما نلجا الى استراتيجيات التكوين

والتدريب و نستعمل خبراتنا في اتخاذ القرارات

س17 – كيف هي البيئة التي تزاوون فيها نشاطكم ؟

ج17 – البيئة التي تزاوون فيها مؤسستنا نشاطها فهي كالتالي :

- بالنسبة للبيئة الداخلية : قامت مؤسستنا بخلق جو داخلي مريح

و ذلك بانشاء وحدة تتوفر فيها شروط العمل الآمن و الهادئ
حيث تتوفر النظافة و الاضاءة و نعمل على خلق جو خاص
داخل فرق العمل يسوده الاحترام و التكامل و روح الفريق
- بالنسبة للبيئة الخارجية : بالنسبة لمؤسستنا لها التزام نحو
اربعة اطراف :

- الطرف الاول: هم الموردون: تربطنا بهم علاقة مودة وثقة

- الطرف الثاني : هم الزبائن: حيث ان مؤسستنا تحرص على

ارضاء زبائننا و كسب ثقتهم وذلك بضمان

الجودة و تحمل المسؤولية فيما يخص اي خطأ

في الانتاج و التعويض تتسبب فيه بالاضافة الى

بعض التحفيزات و الهدايا السنوية

- الطرف الثالث :هم الدولة : تحرص مؤسستنا على الالتزام بالقوانين

التنظيمية التي تضعها الدولة خاصة في ما يخص

حماية المستهلك

- الطرف الرابع : المجتمع : تعتمد مؤسستنا في تعاملها مع المجتمع

على مفهوم المواطنة فمؤسستنا تقوم بتقديم مساعدات

للجمعيات الخيرية خاصة في شهر رمضان بالاضافة

لدعم بعض الانشطة الترفيهية و الرياضية في منطقة

قرية المعذر اين يوجد مقر المؤسسة

س 18 – ماهي ابرز مصادر تاثير المحيط على مؤسستكم ؟

ج18 – ان ابرز مصادر تاثير المحيط على مؤسستنا هي

المنافسة الحادة و في بعض الاحيان الغير نزيهة و الغير شرعية

س19 – هل تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة ؟

ج19- نعم

س20- اي من المصادر اكثر استعمالا لتجميع المعلومات؟

ج20- مصادر تجميع المعلومات هو تراكم الاحصائيات السنوية

بالنسبة للمبيعات و المخزونات

س21- هل تقومون بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط ؟

ج21 – نعم

س22- هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن و تحديد رغباتهم ؟

ج22- نعم

س23 - هل شهد قطاع نشاطكم دخول منافسين جدد ؟

ج23- نعم

س24 – هل تتأثر مؤسستكم بدخول منافسين جدد ؟

ج24 – نعم

س25- هل تقومون برصد و متابعة نشاط المنافسين ؟

ج25- نعم

س26 – هل تقومون بدراسة نقاط وقوة وضعف منافسيكم ؟

ج26- نعم

س27- هل للمؤسسة خيارات كبيرة في الحصول على المواد الاولية ؟

ج27- توجد بعض الصعوبات في الحصول على المواد الاولية خاصة

في اوقات الطلب الشديد وكذلك بالنسبة لمواد التغليف حيث يفرض

علينا الشراء بكميات كبيرة مما يضعنا في ضغط مالي

س28- هل تتحمل المؤسسة تكاليف عالية جدا عند التحول من مورد

الى آخر ؟

ج28- لا

س29- هل هناك تنافس كبير بين الموردين للتعامل مع المؤسسة ؟

ج29 – لا

س30– هل يوجد لدى المؤسسة امكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن؟

ج30- نعم

س31- هل تحقق المنتوجات البديلة لمنتوجاتكم الاداء المتوقع من وجهة

نظر الزبائن مقارنة باداء سلعكم او خدماتكم ؟

ج31- نعم

س32 – كيف تستجيبون لتغيرات المحيط ؟

ج32- تحرص مؤسستنا على تدريب الافراد و تاهيلهم لمواجهة

الظروف و التغيرات

س33- هل تعمل الادارة على رصد البيئة الداخلية باكتشاف نقاط الضعف

من اجل اصلاحها ؟

ج33- نعم

س34- هل تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة و ضعف جميع وظائفها ؟

ج34- نعم

س35- هل تعتمد المؤسسة في تميزها على استخدام طرائق تسويقية

جديدة مبتكرة ؟

ج35 – نعم (بعض المنتجات المبتكرة)

س36- تسعى المؤسسة الى الاستخدام الامثل للموارد تفاديا لضياع

اقتصادي ؟

ج36- نعم

س37- هل تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للتأكد من مطابقتها

مع الاهداف الاستراتيجية لآعمال مختلفة ؟

ج37- نعم

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الصناعة الغذائية (القناعة) ببلدية
بوسعادة خلصنا الى اهمية التكوين مسيري المؤسسات المتوسطة
و الصغيرة في المجال الاستراتيجي و دور حاضنات الاعمال في مرافقة
المؤسسات المتوسطة و الصغيرة .

خاتمة عامة

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

المقترحات :

1-ترسيخ الوعي لدى المسيرين و العاملين بأهمية التحليل الاستراتيجي باعتباره مدخلا في بناء الميزة التنافسية و المحافظة عليها لتحقيق استدامتها .

2-توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التحليل الاستراتيجي و التركيز على تدريب و تكوين الأفراد العاملين مع ضرورة اشتراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة

3- ضرورة بناء إستراتيجية للمؤسسة بالاعتماد على نتائج التشخيص الاستراتيجي و ذلك بالاعتماد على نموذج تحليل SOWT

4- إنشاء قسم خاص بالتشخيص الاستراتيجي يقتصر دوره في متابعة و رصد كل المتغيرات البيئية سواء كانت خارجية أو داخلية و تحليلها و استخلاص النتائج لتستغل في تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة.

5- مراقبة البيئة الاقتصادية لأنها أكثرها تأثيرا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

6- ضرورة أن تعتمد المؤسسات محل الدراسة على أنظمة معلومات فعالة تمكنها من المتابعة المستمرة لمحيطها الخارجي و عدم الاكتفاء بالمعلومات المستمدة من تقارير غرفة الصناعة و التجارة .

7- ضرورة ربط نتائج التحليل الاستراتيجي لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها .

8- التخلي عن بعض الأحكام الشخصية و الأسلوب التخميني في تحليل المعلومات و اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها و انتهاج أساليب علمية أكثر .

9- الانضمام إلى برنامج التأهيل الوطني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستفادة منه في عملية التشخيص الاستراتيجي .

10- محاولة مرافقة و مساعدة هذه المؤسسات في كيفية إنجاز عملية التحليل الاستراتيجي و موافاتهم بالنتائج العلمية المستخلصة من هذه الدراسات .

آفاق الدراسة:

1- أهمية تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التسيير الإستراتيجي .

2- دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد القطامين ، 2002 . الإدارة الإستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
2. أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر .
3. أيمن علي عمر، 2007 . إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية للنشر، دون ذكر بلد النشر .
4. ثامر البكري، 2015، احمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر و التوزيع ، الطبعة العديدة.
5. حسن حامد محمد أحمد محمد مختار الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات .
6. خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريسي ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
7. سعد غالب ياسين ، 1999، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية، عمان.
8. عبد الله حسين جوهر، 2011، إدارة المشروعات الاستثمارية اقتصاديا تمويليا-محاسبيا-إداريا، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر .
9. علي أنور العسكري، 2008؛ الرقابة المالية على الأموال العامة في مواجهة الأنشطة غير المشروعة، مكتبة بستان المعرفة للنشر والتوزيع، مصر .
10. فاضل حمد القبسي ، علي حسون الطائي ؛ 2013، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل، أمثلة و قضايا معاصرة دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان .
11. فلاح حسن عداي الحسيني ؛ 2000، الإدارة لإستراتيجية: مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر .
12. محمد رشدي سلطاني ، 2014؛ الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، دار جليس الزمن للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الأولى .

13. محمد فخري الطنبور، 2015؛ الإدارة الإستراتيجية، دار أمجد للنشر و التوزيع.
14. محمد مرعي مرعي ؛ 1999؛ دليل التشخيص وتحديد الأهداف، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى، دمشق..
15. مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، 2007-2008؛ الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية
16. نادية عارف، 2003، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعي، مصر.
17. نبيل جواد ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع .
18. نعمة عباس خفير خفاجي، 2010، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى،.
- مذكرات:
1. ابتسام بوشريط ؛2010؛ الية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تحليلية لنتائج برامج تمويل المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.
2. أحيدة مالكية 2008-2009؛ محاولة تقييم ادوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية .
3. آسيا شيبان، 2009، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
4. براهيمى حياة، 2007، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، حالة مؤسسة: عنتر تراد condor للالكترونيات بولاية برج بوعريج، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
5. حنان جودي ؛ 2016-2017، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية و الاندماج في الاقتصاد التنافسي - دراسة حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .،

6. حياة حمايزية ، 2013-2014 ، أهمية التشخيص الاستراتيجي في الدخول الى الاسواق الدولية - دراسة حالة مؤسسة باتيسيم مذكرة ماستر، قسم العلوم التسيير جامعة أم البواقي.
7. سامية عزيز ، 2013-2014 ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة، في علم الاجتماع تخصص تنمية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية.
8. سعاد قوفي ، 2016/2017، "التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة لبعض تجارب البلدان النامية"-أطروحة دكتوراه ، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 9.سلطاني محمد رشدي، 2005-2006 ، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه-أهميته وشروط تطبيقه ، حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة ، مذكرة ماجستير ،منشورة، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 10.سمية قنيدرة ، 2010 ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة ، رسالة ماجستير ، منشورة، قسم العلوم التسيير ، قسنطينة.
- 11.الصادق بعيو، 2016 ،محمد الطاهر دلول، سبل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر دفعة ، جامعة العربي تبسي.
12. عبد القادر رقرق ، 2009-2010، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة وهران.
13. عثمان يخلف، 2004 ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل فهمها و تنميتها - دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه دولة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر.
- 14.قارة ابنتام، 2011، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
- 15.مشري محمد الناصر، 2008-2011، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة - مذكرة ماجستير ، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف .

16. مكاحلية محي الدين, 2014-2015 , تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة, أطروحة دكتوراه . منشورة, قسم العلوم التجارية , جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

17. نسيمة سابق , 2015-2016, أثر الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي, دراسة قياسية على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة (2000-2014) , أطروحة دكتوراه, منشورة, قسم العلوم الاقتصادية , جامعة الحاج لخضر باتنة 01 .

18. هالم سليمة , 2016-2017, هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية للفترة 2004-2014 , أطروحة دكتوراه , منشورة, قسم العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة .

ملتقيات :

1. برجى شهرزاد , قداري أحمد, طيب سعيدة, الأهمية الإستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية, الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, يومي 2017/07/06.

2. السعيد دراجي , التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدروس المستفادة منها للجزائر , الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , جامعة قاصدي مرباح ورقلة أيام 19/18 أبريل 2012.

3. شريف بوقصبة, علي بوعبدالله, مداخلة واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة حمى لخضر الوادي يومي 06/05/2013.

4. عبد اللاوي مفيد, الاجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها في الجزائر , ملتقى وطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 2013/06/05 ماي جامعة الوادي.

5. نور الدين مزياي, عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الملتقى الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية, جامعة سكيكدة, 2008.

6. الهاشمي بن واضح , بوتيارة عنتر , المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين النشأة و التمويل ,الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , جامعة حمى لخضر الوادي يومي 07/06/ ديسمبر 2017.

7. يحيوي مفيدة ونعرورة بوبكر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 2013.

المجالات

1. أمال بن موسى , أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في صياغة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية , مجلة اقتصاديات المال و الاعمال العدد الثامن ديسمبر 2018.

2. بخدة شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات Swot في تطوير التخطيط الإستراتيجي دراسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3.

3. بن علي أمينة، عبد الجليل مقدم , تحليل إستراتيجيات التسويق الموجه للنساء باستعمال Swot دراسة حالة مؤسسة فينوس لمواد التجميل (Venus). جامعة طاهري محمد بشار الجزائر, مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6 جوان 2018.

4. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

5. بوغازي فاطمة الزهراء، تحليل الوضعية التنافسية لاهتمام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckisey دراسة تطبيقية في مؤسسة ترافل، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، جانفي 2016.

6. بوفنتة عبد الفتاح، مشروع إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (فضاءات، مجلة حورية، العدد 02، الجزائر)، مارس 2003.

7. جمال خنشور، حمزة العوادي, نحو صياغة إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, مجلة الإستراتيجية والتنمية , جامعة عبد لحميد بن باديس مستغانم , العدد 7 جويلية 2014.

8. سامي مباركي، مريم يوسف , المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية لامتناس البطالة في الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 4، 2017.

9. صالح صالح، أساليب تنمية المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء، 26/25 نوفمبر 2007.
10. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
11. علوني عمار، دور المؤسسات الصغيرة في التنمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، سنة 2010.
12. قروش عيسى، أهمية ومساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نشاطات الابتكار"، دراسة مقارنة بين ألمانيا وإيطاليا، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2018.
13. قرية محمر ، التشخيص الإستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية جامعة الأغواط ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1.
14. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، البرامج المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في البلدان الأعضاء في منطقة الاسكوا، نيويورك، 2004.
15. لطيفة جباري ، محمد طاهر درويش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية العدد الثاني، الجزء الثاني، ديسمبر 2017.
16. محمد زيدان، الهياكل والآليات الداعمة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
17. معارف عمر بن حبيب عبد الرزاق ، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، ، جامعة سعيدة، cahier du meces/ N° : 7/ 12/2011
18. المهدي هجاله سارة ورحمون هلال ، "نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة، العدد 18 جوان 2018.
19. وليد أحمد صالح العطاس التحليل الإستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية ، جامعة الجزائر 3، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 22، ديسمبر 2017.
20. ياسر عبد الرحمان و براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018.

محاضرات

1. صولح سماح , محاضرات في تشخيص المؤسسة , جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2016-2017.

2. عيسى حيرش . الإدارة الإستراتيجية محاضرات في جامعة الملك فيصل .
المراجع باللغة الأجنبية:

1. Michael Hodd, Ahmed Aghrout, the Italian SME, features economic significance and access to support, 2004, p 61.

2-E.Staley et morse, la petite industrie moderne et développement tome 1 p 123