

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم تجارية .
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

ابحري جعفر
شريف حمزة

تحت عنوان:

واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الخدمية المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

دراسة حالة بعض المؤسسات بالمسيلة

ANADE MSILA

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. د. بـدار عاشور
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قريد مصطفى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. شريط حسين الامين

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه، حمدا يليق بجلال عظمته وشأن سلطانه

على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع.

أتوجه بالشكر الخاص وبعبارات التحية والاحترام إلى الأستاذ المشرف

"قريد مصطفى"

الذي تحمل عناء الإشراف على بحثي وأفادني بالكثير مما كنت أفنقر إليه

من نصائح و توجيهات علمية ومنهجية.

كما لا يفوتني تقديم الشكر والامتنان لأساتذة قسم العلوم التجارية بجامعة المسيلة،

الذين عكفوا على تأطيرنا طيلة سنوات الدراسة

والشكر موصول أيضا إلى طلبة الدفعة بشكل خاص، داعية المولى عزوجل أن

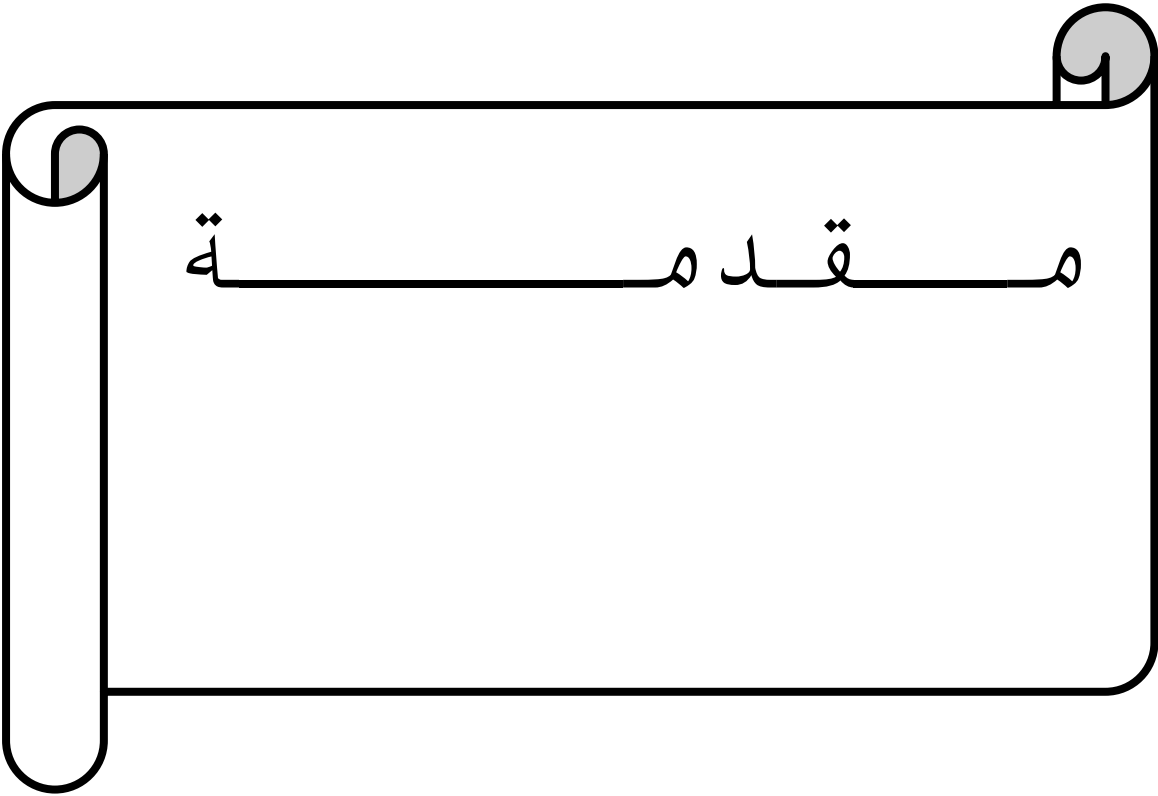
يسدد خطاهم في درب الحياة.

الإهداء

إلى كل

من يحترق كالشمعة في سبيل أن

ينير حياة و درب الآخرين.



مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الاستراتيجية التسويقية من المواضيع التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال تسويق الخدمات، فبعد تنامي قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية وادراك المؤسسات الخدمية بضرورة التوجه إلى الزبون أضحت الاهتمام بموضوع الاستراتيجية التسويقية ضرورة ملحة ومطلبا هاما لا يمكن للمؤسسات الخدمية تجاهله، إذ أن الهدف الرئيسي من وضع الاستراتيجية التسويقية هو تحقيق رضا الزبون، من خلال تصميم المزيج التسويقي الخدماتي الذي يعتبر همزة وصل بين المؤسسة الخدمية والزبون زيادة على تحقيق الربح والرفع من الحصة السوقية، ورغم أن التسويق ارتبط منذ ظهوره بالسلع المادية، إلا أن انعكاساته الايجابية على مرد ودية المؤسسة جعلته يقتحم مجالات كانت بعيدة عن الفكر التسويقي ليشمل بعد ذلك مجال الخدمات .

1- الإشكالية:

- ما هو واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ؟
- وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- كيف تتبنى المؤسسة الخدمية استراتيجيتها التسويقية؟
 - هل توجد علاقة بين الاستراتيجية التسويقية المطبقة في المؤسسات الخدمية ونجاح هذه الأخيرة في تسويق الخدمات؟
 - ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وما دورها في التنمية الاقتصادية ؟
 - ما هي كيفية تمويل أهميتها و فعاليتها في للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنشأة في اطار الوكالة ؟
 - ما مدى مساهمة تمويل الوكالة في نجاح وفعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

2 - فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية
تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
مكانة هامة للاستراتيجية التسويقية وتتفرع من الفرضيات الفرعية التالية

-الاستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-الاستراتيجية التسويقية تدخل ضمن الممارسة الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3/أهمية الموضوع:

إن دراسة إشكالية موضوع واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احد أهم
المواضيع الأكثر اهتماما من اجل تنمية الاقتصاد الوطني في ظل تبني الدولة خيار دعم وتنمية المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء وزارة خاصة هي وزارة المنتدبة لدى الوزير الأول مكلفة المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

4/أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ومنها :

- الأسباب الذاتية :

- حداثة الموضوع وارتباطه بالتخصص العلمي الذي ندرسه .

-محاولة منا لتسليط الضوء على واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و

واقعا محليا، حتى نمتلك المعلومات و الدراية الكافية التي تساعدنا على إنشاء و تسيير جيد لمؤسسة

صغيرة أو متوسطة في المستقبل.

- الاهتمام الحالي بهذا النوع من المؤسسات خاصة في الفترة الحالية، لإنشاء مؤسسات من طرف القروض

والتسهيلات المقدمة للشباب من خلال سعيهم لا نشاء هذا النوع من المؤسسات

الأسباب الموضوعية :

- الاهتمام الحكومي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء وزارة منتدبة لدى

الوزير الأول مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- جذب انتباه مسؤولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة إلى أهمية الاهتمام وتسليط

الضوء على هذا النوع من المؤسسات لما لها من أهمية بالغة.

6/ صعوبات البحث:

إن منطلق الصعوبات فيما يخص البحث هو إهمال الم،ص،م في مجال السياسات الاقتصادية و تجاهلها في

فترة طويلة بعد الاستقلال، و هذا ما أثر على كل البحوث التي تناولت الموضوع و نلخصها في ثلاث نقاط

أساسية :

الإطار التحليلي : بالرغم من الضجة الإعلامية حول أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هناك نقص

و افتقار إلى الدراسات العلمية الجادة التي تتناول هذا الموضوع.

الإطار الإحصائي : تعتبر الإحصائيات و المعلومات في الموضوع ضرورية للباحث و أيضا للجهات

الوصية حتى يتم تقييم مفعول الإصلاحات و الاستراتيجيات ..الخ، و رغم وجودها في السنوات الأخيرة إلا

أنها غير دقيقة.

البحث الميداني: صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات و تردد الكثير من الملاك في الإجابة ،

تخوفا من أحد الجوانب " الضرائب".

خطة البحث:

سنعتمد في بحثنا على:

تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول: يخص الجانب النظري من دراسة الاستراتيجية التسويقية نظرا لأهميتها في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة الخدمية المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

الفصل الثاني: نقوم بتعريف للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، من حيث المفهوم والخصائص والأهمية

والأنواع واهم الليات دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

- خصصنا للدراسة الميدانية (دراسة استكشافية) حول مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بولاية "المسيلة" .

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المصادر و المراجع المتنوعة و المتمثلة في: الكتب،

المذكرات،المجلات،الجرائد،مواقع الانترنت .

اعتمدنا في إعداد هذا البحث لتحقيق تلك الأهداف على منهجين يتناسبان مع طبيعة البحث والمتمثلان في :

-المنهج الوصفي التحليلي : اعتمدنا في إعداد الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل

جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد الواقع والمكانة الاستراتيجية لهذه

المؤسسات في الاقتصاد الوطني ،ومن ثم كيفية تعامل البنوك مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

عمليات تمويلها .

- منهج دراسة الحالة : ولربط الجانب النظري بالواقع العملي وتحقيقا لفائدة أكبر تم تدعيم

الجانب النظري بجانب تطبيقي، يتمثل في دراسة حالة التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر

استخدام أدوات جمع المعلومات المتمثلة أساسا في الاستمارة ملاءم مجموعة من البيانات .

وينتهي البحث بخاتمة تتضمن أهم النتائج والمقترحات.

الفصل الأول :

مدخل

للاستراتيجية

التسويقية

الفصل الأول: مدخل الى الاستراتيجية التسويقية

تمهيد :

يكتسي موضوع اختيار الاستراتيجية التسويقية أهمية بالغة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية المنشأة من طرف الشباب المقاول في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، وهذا نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تؤثر على بيئتها الداخلية. فمن خلال التحليل التسويقي الم تمثل في التحليل الداخلي الذي يخص بيئتها الداخلية وهي تحليل الوظائف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. والتحليل الخارجي والذي يخص بيئتها الخارجية و المتمثلة في العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة، وعوامل البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية،)، يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة ببيئتها الداخلية والفرص والتهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية. والذي يساعدها على اختيار الاستراتيجية التسويقية تتماشى مع إمكانيات المنظمة، وقادرة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المتواجدة في بيئتها الخارجية بهدف تحقيق أهدافها المرجوة.

- تعريف الاستراتيجية التسويقية :

ثابت 1993¹: برديد الأسواق المستهدفة وتهيئة المزيج التسويقي لذا ويمثل القطاع السوقي لمجموعة زبائن

متجانسة تسعى المنظمة لتلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم

بروتر 1996: استراتيجية التسويق هي النهج والوسيلة التي لا يمكن أن يصمد أمامها المنافسون .

عرفها كوتلر 1997²: على أنها "منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة في تحقيق اهداف التسويقية

وتتكون من استراتيجيات لزيادة للأسواق المستهدفة ، وتحديد الموقع ، والمزيج التسويقي ، ومستويات إنفاق

التسويق

الصميدعي 2000 : "استراتيجية التسويق هي إدارة الربط بين المنظمة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط

لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة , وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية " .

فقد عرفها john scully³ : "على أنها سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة

التنافسية " للمنظمة " كما عرفت باتجاه آخر على أنها : "هي أيضا التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية

في شكل متناسق وبدا تتوافق مع انجاز أهداف المنظمة في المنتج – السوق "

وفي تعريف أشمل وأكثر بعدا للاستراتيجية التسويق تعرف على أنها " تطوير لرؤيا المنظمة حول الأسواق

التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمنظمة وتستجيب

لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف " . وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى الآتي :

- كونها تطوير لرؤيا ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها .

- تحسين صورة المنظمة بالنسبة للسوق والزبون وتحقيق قيمة في السوق المستهدف .

¹ - نزار البراوري و أحمد البرزلصي , إستراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف , دار وائل للنشر , الطبعة العربية 2009, عمان الأردن ص ص 41- 36

² - فليب كوتلر و جاري ارمستورودج , أساسيات التسويق , تعريف ل سرور علي إبراهيم سرور , أستاذ بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة القصيم , درا الدريخ للنشر , الرياض المملكة العربية السعودية الطبعة الاصلية 2008 ص ص

³ . ثامر ياسر البكري – إستراتيجيات لتسويق , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الطبعة العربية 2008 , عمان الأردن ص ص 52- 54

- الترابط الوثيق بين استراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها اتجاه المجتمع

□ أنواع الاستراتيجية التسويقية : تعدد الآراء حول أنواع الاستراتيجية التسويقية نذكر منها

الصميدعي 1999¹ : حسبه يدكن القول أن هناك ستة استراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمنظمة يمكن إيجازها بالآتي :

1 - استراتيجيات الدفاع التسويقي: وتعني الدفاع عن الحصة السوقية للمنظمة من خلال تقديم منتجات

وخدمات جديدة وصاحبة هذا الخيار هي المنظمة القيادية في السوق

2 - استراتيجيات الهجوم التسويقي: وتعني بمحاولة المنظمة لتوسيع حصتها السوقية لتركيز على نقاط

قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين وصاحبة هذا الخيار المنظمة الرائدة الراغبة في تحقيق ميزات

التنافسية

- استراتيجية الإلتحاق التسويقية : وتعني بمحاولة المنظمة الصغيرة إلتحاق قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته

وذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق , وتمتاز هذه الاستراتيجية

بأنها تجنب المنظمة برملم نفقات الابتكار والتطوير الضخمة ومن أنواعها :- استراتيجية المزور- استراتيجية

المقلد-استراتيجية المحور

4 - استراتيجية الاكتشاف: وتستخدم من قبل المنظمات المغامرة عادة وتتقبل تحمل المخاطرة لاكتشاف

منتجات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق ارباح عالية وتكون هذه المنظمات ذات سيطرة عالية في السوق

استراتيجية قيادة الاسواق الصغيرة :أكثر جاذبية وملائمة للمنظمات الغير التي لا ترغب بإتباع المنظمات

الكبيرة .

5 - إستراتيجية الملاحقة : وتعني بمحاولات المنظمات غير القائمة بالتسابق للوصول إلى مستوى

المنظمات الكبرى أو ملاحقتها من خلال الهجوم على قائدة السوق

¹- انزار البراوري وأحمد البرزلي , إستراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف مرجع سابق ص43 ص 46

أيضا يرى كوتلر 1997: أن هناك وضعيتان هما الدفاع والهجوم كل منهما ينقسم إلى أنواع حيث تنقسم استراتيجية الدفاع إلى¹¹:

1 - استراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها : أي أن المنظمة تواصل في انتهاج نفس الاستراتيجيات المتبعة

2 - استراتيجية الدفاع عن الأجنحة: أي دفاع المنظمة عن أطراف السوق .

3 - استراتيجية الدفاع بالهجوم الوقائي : تنتهج المنظمة استراتيجية بعث منتج جديد في السوق

4 - استراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل : أي المنظمة تتبع استراتيجية التقليد تقليد منتج المنافس الذي يهددها

5 - استراتيجية الدفاع الموقفي : بالانتشار في أسواق جديد وتحقيق توسيع السوق وتنويعه .

6 - استراتيجية الدفاع بالانكماش : بالتخلي عن الأسواق أو ما يعرف بالانسحاب الاستراتيجي .

الاستراتيجية الهجومية التي تستخدمها المنظمة ضد منافسيها وهي :

1 - إستراتيجية مهاجمة الجهات الأمامية للسوق : حيث تبحث المنظمة عن جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين .

2 - إستراتيجية الهجوم الجانبي على الأسواق: والتي لم تغطها المنظمة القائدة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسون.

3 - استراتيجية الهجوم المطوق: بمحاولة تطويق المنظمة المنافسة بالاستيلاء على المزيد من أسواقها

4 - استراتيجية الهجوم الثانوي: وفيه يتم تجاهل المنظمة المنافسة بالتوجه لضم الأسواق السهلة.

5 - استراتيجية هجوم العصابات: وهو خيار للمنظمات الصغيرة بإزعاج الخصم ومضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه

¹ -محمد ابراهيم عبيدات, إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي, دار النشر والتوزيع, الطبعة الرابعة, عمان الاردن 2009, ص 140

المطلب الثالث : خطوات تحديد وصياغة الإستراتيجية التسويقية والهدف من وضعها

1- صياغة الاستراتيجية التسويقية 1 : وتتضمن مجموعة معقدة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي

تسهم في تصميم وإنجاز الخطط التسويقية , كما أنها تمثل الخطط لبناء أو تأسيس الأهداف وصياغة

الاستراتيجية التسويقية فالاستراتيجية تقترح كيف سيتم بلوغ هذه الأهداف وما هي الطرق المناسبة لذلك .

وهناك ثلاث مراحل رئيسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية بشكل عام هي :

1- تحديد الهدف السوقي وصياغة الأهداف التسويقية : ويتم في هذه المرحلة اختيار الهدف السوقي وتحديد

الأهداف التسويقية للمنظمة , وتأتي أهمية الأهداف بوصفها التجسيد الدقيق لأغراض المنظمة وغايتها , فضلا

عن أنها تزود المدراء بدليل لسياسات المنظمة , وتتضمن أهداف المنظمات عادة برقيق الربح النمو

والاستمرارية . ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل هي :

✓ بداية عرض الخدمة وسهولة الوصول إلى الهدف السوقي .

✓ واقعية البدائل المتنوعة للسوق بتحقيق الهدف ثم إعداد الخطة التسويقية .

2- التحليل البيئي : وهي تأتي كمرحلة ثانية بحيث يتم تطوير الفكرة العامة وتحديد بها ماهية الجهود الواجب

عملها للهدف السوقي , بالعلاقة مع جهود المنافسين وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تنجز عن

طريق المزيج التسويقي وفي ضوء التحليل البيئي يتم تقييم موارد المنظمة وهذا يساعد في صياغة المجموعة

الأولية للأهداف , التي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتهديدات , وهذا سيدفع للاهتمام

باحتياجات ورغبات الزبون وخاصة المتعلقة بالوسائل القانونية والتقدم التكنولوجي والتطوير ويهدف التحليل

البيئي بشكله الرئيسي إلى إيجاد :

✓ الفرص الجديدة للمنتجات الموجودة

✓ الفرص الجديدة للزبائن الحاليين من خلال المنتجات الجديدة أو المواقع الجغرافية الجديدة

1- محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامر , استراتيجيات التسويق منظور متكامل , جامعة البلقاء التطبيقية , الطبعة الأولى 2012 , دار الحامد

✓ التهديدات المستقبلية الرئيسية للموقف السوقي وهوامش الربح.

3- **تقييم الموارد المتاحة** : تتضمن الموجودات وموارد الأفراد والموقع السوقي والإدارة , والكفاية التقنية , وتأثير الضغوط الخارجية , والغرض من هذا التقييم ليس دراسة مكامن القوة والضعف فحسب بل دراسة الموارد الملائمة في المستقبلية التي يمكن توليدها وهذا يزودنا بالقاعدة لتخطيط الاستراتيجية التسويقية المستقبلية أغلب المنظمات تعرض خدمات متشابهة السمات وتتجه لبناء صورتها في محاولة لجعل الزبائن أكثر ألفة وودية للمنظمة , وإن بناء الصورة يشكل جزءا للموقع السوقي الذي يدكن أن يؤثر إيجابا في إستراتيجية التسويقية .

4- **توزيع الموارد التسويقية**: بعد أن يتم تحديد الهدف التسويقي واحتياجات الزبائن وتعرف الأهداف التسويقية في ضوء المحددات البيئية والتنافسية وتعد بشكل متسلسل لملاقاة احتياجات الهدف السوقي يتم توزيع الموارد التسويقية التي تم تنفيذها من خلال توحيد المزيج التسويقي 1 .

2 - **الهدف والاستراتيجية التسويقية** : ان الغرض من وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية هو تحقيق

الربح وزيادة نسبة العائد والحصة السوقية الضرورية لنجاح المهمة وأن تكامل المزيج التسويقي هو لكي يكون بالإمكان الإبداع والابتكار لإنجاز هذه الغاية لكل تقسيم سوقي معين وأن الهدف السوقي يعد تعبيرا دقيقا ومخططا تمهيدا لما يمكن إنجازه بواسطة الأنشطة التسويقية للمؤسسة أم الإستراتيجية التسويقية فهي الوسيلة الموزعة التي تنجز بها الأهداف التسويقية فالمنظمات عادة لا بسلك مدخلا نموذجيا لتكون الدهمة التسويقية منطقية والتسلسل المنطقي أيضا بل تحتاج إلى سلسلة من الإجراءات ضمن المستويات التالية :

✓ **المستوى الأول** : وضع الأهداف التسويقية الواسعة التي تتعلق بالربحية وأهداف المنظمة على المدى الطويل وبوضع هذه الأهداف الواسعة والإصلاحات سيتم تعزيزها وبالتالي الابتكار فيها بناء على التوقعات والتنبؤات

✓ **المستوى الثاني** : وهو وضع الأهداف للمناطق السوقية الرئيسية وهنا تحدد الأهداف بدقة أكثر وكذلك تحديد ما يتعلق بالوظائف المختلفة بشكل أكثر دقة .

✓ **المستوى الثالث :** وضع الأهداف الفرعية الداعمة للأهداف العريضة وهذه الأهداف سيتم بناءها على أساس حجم المبيعات المستهدف التوسع الجغرافي والتوسع في عرض الخدمة

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التسويقية وكيفية اختيارها

المطلب الاول: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

إضافة إلى الاستراتيجيات التسويقية التي تم التعرض لها في المطلب السابق، فإننا سنتناول الآن الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر وقد سميت بذلك لأن بإمكان مختلف المنظمات تبنيها بما في ذلك المنظمات الصناعية و المنظمات الخدمية وحتى المنظمات غير الربحية .

وتترتب كل إستراتيجية من الاستراتيجيات نتيجة لتبني خيارات مناسبة تتعلق بالمنتج و السوق والكفاءات المميزة، والجدول الموالي يبين مختلف الخيارات المناسبة لكل إستراتيجية من الاستراتيجيات الثلاث .

الفرع الأول: الريادة في التكلفة

تعتبر من الاستراتيجيات الواضحة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى حيث تهدف إلى تكلفة أقل من المنافسين و هناك عدة دوافع تشجع المنظمات على تحقيقها و هي:¹

- توافر اقتصاديات الحجم؛ الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة؛ وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين بالسعر.

وهناك ميزتان لهذه الإستراتيجية،² فأما الميزة الأولى فتمكن المنظمة من فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح هذا من جهة، وحتى إذا فكر منافسوها بأن يفرضوا أسعار متشابهة لمنتجاتها فإن أرباحها ستزداد نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة من جهة أخرى.

أما عن الميزة الثانية فتتمثل في أن المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تستطيع أن تواجه حدة المنافسة خاصة من ناحية الأسعار نظرا لانخفاض تكاليفها .

ولكي نضمن تحقيق فعلي لاستراتيجيات الإنتاج بتكلفة أقل يجب توفر عدة شروط منها:³

¹ . عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها،"، في رسالة ماجستير (غير منشورة)،

الجزائر: جامعة الجزائر، 2002، ص. 29.

² . هيل، جونز. الإدارة الإستراتيجية، الجزء الاولترجمة ومراجعة محمود الرفاعي محمد سيداحمد عبد المتعال دارا للمريخ 2001، ص.ص. 308- 309 .

³ . بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها، " مرجع سابق، ص.30.

1. وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ؛
 2. نمطية السلع المقدمة ؛
 3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ؛
 4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين ؛
 5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها (نهائيا) بالنسبة للمشتريين .
- إضافة إلى ما سبق فإننا نستطيع أن نقول بأن إستراتيجية القيادة بالتكاليف تحمل عدة مزايا و مخاطر تميزها عن الاستراتيجيات الأخرى، فأما عن المزايا فنتمثل فيما يلي¹:

1. يجد رائد التكلفة الحماية من المنافسين في مجال الصناعة اعتمادا على مزايا التكلفة التي يتمتع بها ؛

2. يكون رائد التكلفة أقل تأثرا بارتفاع أسعار المدخلات نظرا لوجود موردين أقوياء و يكون أقل تأثرا بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشتريين أقوياء حيث أن رائد التكلفة يعمل على الاستحواذ على أكبر حصة في السوق بشراء كميات كبيرة نسبيا مستغلا في ذلك القوة التفاوضية مع الموردين وعندما تظهر منتجات بديلة في السوق فإنه يتدخل بتخفيض الأسعار ويحسم المنافسة لصالحه و يحتفظ بحصته الدائمة في السوق .

3. تسهم المزايا التي يستحوذ عليها رائد التكلفة في عوائق الدخول * حيث تعجز المنظمات المنافسة له عن مجاراته خاصة في التكلفة والأسعار .

أما عن المخاطر التي قد يتعرض لها رائد التكلفة فهي كالتالي:

1. يستطيع المنافسون قهر رائد التكلفة عن طريق إيجاد طرق ووسائل إنتاج للمنتجات بتكاليف أقل ؛

2. يستطيع المنافسون مجارة رائد التكلفة عن طريق محاكاة أساليبه، ففي حالات عديدة أعطى التقليد IMITATION، نتائج ايجابية لمختلف المنظمات التي تبنته ؛

3. قد ينهمك رائد التكلفة في تحقيق رغبته في خفض التكاليف ويصرف اهتمامه تماما عن التغييرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

الفرع الثاني: استراتيجية التمايز

إن الهدف الرئيسي من إستراتيجية التمايز هو تحقيق مزايا تنافسية من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد بغض النظر عن السعر العالي الذي يعرض به لأنهم يرون فيه معيارا للجودة العالية التي كانوا يبحثون عنها .

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد منها :¹

1. تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة ؛
 2. تكنولوجيا مميزة؛
 3. خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر) ؛
 4. خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع ؛
- ولكي يصل المنتج الذي يطبق هذه الإستراتيجية إلى أهدافه المنشودة (خاصة زيادة مبيعاته، و تنمية درجة عالية من الولاء لعلامته)، فعليه إتباع الطرق التالية :²
1. تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك؛
 2. تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق ؛
 3. التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج؛
 4. جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا ؛
 5. تقليل الحاجة الخاصة بالمستهلك إلى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج ؛
 6. تقديم تخفيض كبير في سعر المنتج الجديد عند مبادلتته بمنتج آخر قديم ؛
 7. توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى ؛
 8. تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج أسهل ؛

¹ نحاسية . " أهمية البيضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية، "، مرجع سابق، ص.52.

² . اسماعيل محمد السيد . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1990)، ص.ص.202-

9. تصميم المنتج بحيث يمكنه أداء العديد من الوظائف، أو على العكس تنميته ليكون منتجا متخصصا يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد؛

10. جعل من الممكن تفضيل المنتج وفقا لرغبات وطلبات المستهلك (المرونة في إنتاج أي شكل يطلبه المستهلك) ؛

11. العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر، أو الراحة أو المركز الاجتماعي.

وكمثيلاتها من الاستراتيجيات الأخرى فإن إستراتيجية التمايز قد تتميز بمزايا تعود بالفائدة على المنظمة التي تطبقها وقد تكتنفها عدة مخاطر قد تعرقل نموها، فمن بين المزايا نجد ما يلي :¹

1. تحمي إستراتيجية التمايز المنظمة من المنافسة الحادة لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها، وهي تتعامل مع الموردين بسهولة نظرا لأنها تتسامح في الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاتها بعكس استراتيجية الريادة في التكلفة ولكنها قد تواجه مشكلة مع المشتريين باعتبارهم مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل جودة عالية لمختلف المنتجات .

2. يكون عملاء المنتجات المتميزة أقل حساسية للأسعار وهذا ما يسمح للمنظمات المتميزة بفرض زيادات في السعر لمنتجاتهم مع ضمان الجودة العالية لها .²

3. يعتبر التمييز والولاء للماركة أحد أهم عوائق الدخول في وجه المنظمات الأخرى، فالمنظمات الجديدة التي تريد أن تتميز عليها أن تطور كفاءاتها بما يخدم أهدافها رغم أنه سيكلفها الكثير.

أما عن المخاطر التي قد تواجه المنظمات المتميزة نجد ما يلي:³

1. سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي . أي :

عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تصبح عملية المحاكاة والتقليد سهلة باعتبار أن السلع المعروضة أصبحت متشابهة وبالتالي يصبح المستهلكون أكثر حساسية للسعر و هنا تفقد السلع المعروضة تمييزها عن السلع الأخرى، هذا من جهة، أما عندما ينبثق التمييز من الجودة أو الخدمة

¹ . جونز . الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.318.

² . روبرت.أ. بنس؛ ديفيد. بي . الإدارة الإستراتيجية : بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي(مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع ،

(2008)، ص.337.

³ جونز . الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.320.

الموثوقية أو من أي مصدر معنوي فيترتب على ذلك تأمين أكبر لوضع المنظمة، و يحقق المنتج في هذه الحالة أرباحاً طائلة لمدة طويلة من الزمن لوجود صعوبة في تقليده من طرف المنظمات الأخرى و مع ذلك يجب على المنتجين المتميزين مراقبة حركة المقالدين ومحاصرتهم، وعدم المغالاة في أسعار المنتجات المعروضة من جهة أخرى.

2. محاولة التمادي في خلق التمايز والذي قد يترتب عنه الارتفاع الشديد في تكاليف الانتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.¹
الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز .

تعتبر ثالث إستراتيجية تنافسية عامة حيث تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين بأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، كما تركز على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق و يمكن تحديد هذه الأخيرة إما :²

- على أساس جغرافي كالمحافظة أو المدينة؛

- على أساس نوع العملاء كالأثرياء معا ؛

- على أساس خط الانتاج، مثل : الخضروات، السيارات السريعة .

و تبنى استراتيجية التركيز على مستوى السوق المستهدف بطريقتين :³

إما التركيز المبني على التكاليف المنخفضة أو التركيز المبني على التمييز، فأما الأولى فتتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة، أما عن الثانية فتتمثل في التمييز عن قطاع

ولكي تطبق المنظمة هذه الإستراتيجية بنجاح يجب أن تراعي في ذلك عدة أمور منها :⁴

1. العمل على توفير المهارات و الموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف ؛

2. تفادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا

السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الصغيرة؛

3. تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون والذين يتمتعون بقوة عالية في هذا

القطاع؛

¹ السيد . الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص.203.

² جونز . الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.323.

³ نحاسية . " أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة : حالة شركة الخطوط الجوية، " مرجع سابق، ص. 52 .

⁴ السيد . الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و حالات تطبيقية، مرجع سابق، ص.204.

4. أن تكون المنظمة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو نوع المشتري للسلعة و الذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المنظمة بتقديمه ؛

متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إليه، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمنظمة عندما تعمل فيه .

في الأخير نستطيع أن نقول بأن هذه الإستراتيجية تتميز بعدة مزايا وتعرضها عدة مخاطر أيضا، فأما عن المزايا فنذكر منها ما يلي¹:

1. إن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز قد تستحوذ على أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو الكفاءة المتميزة، هذا فضلا عن الجودة، التحديث والاستجابة للعميل.

2. تتمتع المنظمة بالحماية الكاملة من المنافسين لأنها تضمن الولاء الدائم لمشتريها ؛

3. تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز².

أما عن المخاطر التي قد تتعرض مختلف المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية فنجد ما يلي³:

1. قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة، الأمر الذي يحد من نجاح هذه الإستراتيجية ؛

2. انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق الكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة؛

3. تطوير الشركات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إيجاد ابتكارات جديدة للسلع خاصة في أنماط الإنتاج المرنة هذا يعمل على استهداف كل شرائح السوق مما يعمل على تحويل ولاء العملاء إلى هذه المنظمات

¹ جونز . الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 327.

² . بتس؛ لي . الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص.305.

³ . جونز . الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 327 .

نموذج تحليل SWOT

نتطرق في هذا المطلب إلى نموذج تحليل SWOT ونموذج مصفوفة BCG أداتان تستعملان لاختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة الفرع الأول: نموذج تحليل SWOT. سنتناول مفهوم، كيفية، تنفيذ، و الخيارات المتعلقة بنموذج تحليل SWOT.

أ- مفهوم تح (trengts/weknesses/opportunities/threats) SWOT :-

هو الأسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وآفاء ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتهديدات البيئية

ب- كيفية تنفيذ نموذج مصفوفة SWOT:

تنفيذ مصفوفة SWOT يتطلب الإجراءات التالية:¹

1- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية وذلك عن طريق القيام بالتحليل التسويقي وبالضبط بواسطة تحليل خارجي الذي يتمثل في تحليل العرض، الطلب، المنافسة، شدة المنافسة وعوامل البيئة العامة لغرض استكشاف للفرص² وتهديدات³ المتاحة.

2- القيام بتوقعات حول المستقبل.

3- تقويم نقاط القوة⁴ والضعف⁵، يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل الوظيفي (الإنتاج، التسويق، المالية)، وكذلك تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة .

4- إعداد الخيارات الإستراتيجية.

5- اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة .

ج- SWOT والخيارات الإستراتيجية:

من خلال الشكل السابق نستخرج أربع خيارات إستراتيجية نوردها أما يلي:

الشكل (2- 14): مصفوفة SWOT وعملية وضع الإستراتيجية.

¹ - الصميدعي محمود جاسم محمد، مرجع سابق، ص 80

² - الفرص: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتكون مواتية للمنظمة و التي تؤثر ايجابيا عليها أو عبارة عن الحالات المؤيدة لأهداف المنظمة ورسالتها وتنتج إلى التأثير الايجابي على أدائها مثال ذلك : وجود طلب غير مشبع ويمكن للمنظمة تلبية هذا الطلب

³ - التهديدات: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة و تؤثر عليها سلبا أو هي تتمثل في حالات غير مرغوب فيها و يتجه تأثيرها سلبيا على أداء المنظمة.(مثال حالة احتمال دخول منافسين جدد بمنتج جديد و بجودة أفضل).

⁴ - نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

⁵ - نقاط الضعف: هي قصور في الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة على المنافسة أما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.

عوامل داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
عوامل خارجية	فرص - قوة	فرص - ضعف
الفرص الخارجية	تعظيم - تعظيم	تعظيم - تدنئة
التحديات الخارجية	تهديد - قوة	ضعف - تهديد
	تدنئة - تعظيم	تدنئة - تدنئة

المصدر : المرسي نبيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)

، مرجع سابق ص 284

1- إستراتيجية تعظيم - تعظيم:

يعتبر هذا الموقف الأفضل بالنسبة للمنظمة التي تمكنها من تعظيم آل من نقاط القوة والفرص. ويمكن أن تصبح مثل هذه المنظمة قائدة استناد إلى جوانب قوتها وفي نفس الوقت لاستغلالها للموارد لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها أو خدماتها.

2- استراتيجية تدنئة - تعظيم :

تعتمد هذه الإستراتيجية على استغلال نقاط قوة المنظمة بما يمكنها من تدنئة التهديدات في البيئة، إن غرض هذه الإستراتيجية هو تعظيم الأولى وتدنئة الثانية.

3- استراتيجية تعظيم - تدنئة :

تحاول هذه الاستراتيجية تدنئة نقاط الضعف وتعظيم الفرص. فالمنظمة قد تجد فرصا في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت قد تعاني من نقاط ضعف تنظيمية تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق.

4- استراتيجية تدنئة - تدنئة :

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تدنئة آل من جوانب الضغط والتهديدات. فالمنظمة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية (تصفية المنظمة وبيع أصولها أو اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها).

خلاصة الفصل:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع حاولنا في هذا الفصل و في البداية تقديم بعض المفاهيم و الشروحات الخاصة بالتنمية المحلية و كذا كيفية تغيير صورة المجتمع المحلي من خلال إبراز المجالات المختلفة التي يجب أن يمسه التغيير , وهذا التغيير لا يمكن أن يأتي الا بتخطيط منظم , و في الأخير تم معالجة المفاهيم المتعلقة بالجماعات المحلية في بلادنا من خلال تحديد المفهوم الدقيق لكل من الولاية و البلدية , وكذا مجالات تدخلهم في الفعل التنموي من خلال مختلف الصلاحيات الممنوحة لها في شتى المجالات , وكذا الجوانب المختلفة لميزانيتها من خلال الهيكل المالي لها مع إبراز أهم المصادر المالية التي تساعد الجماعات المحلية على تنفيذ هذا الدور

الفصل
الثاني
الاطار
المفاهيمي
للمؤسسات
الصغيرة
والمتوسطة

الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

لقد استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وكذا المؤسسات الخدمية المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إن تبرهن على فعاليتها في التنمية الاقتصادية وذلك رغم التحولات الاقتصادية التي مر بها العالم هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بها ومن الواضح إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توسيع الإنتاج الصناعي وتنويعه وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية وخلق مناصب الشغل في الحين الذي يفرض تطبيق التكنولوجيا الجديدة انخفاض مستمر في اليد العاملة ولذلك فقد اكتسبت المؤسسات الصغرة والمتوسطة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي جعلها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين اجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية الشاملة إلا إن الذي لم يجمعوا عليه هو تحديد مفهوم وتعريف جامع لهذه النوع من المؤسسات فقد اجتهدوا في إعطاء تعريف لهذه المؤسسات كلا حسب المعايير والمحددات التي يراها مناسبة في تحديد هذا التعريف ولان المنهجية وطبيعة الموضوع تفرض علينا وضع تعريف ملم بهذه المؤسسات من كل الجوانب يعكس مكانتها وأهميتها في المحيط الاقتصادي فإننا سنحاول في هذا الفصل

يرى الباحثين بأن هذه المؤسسات تدفع بعجلة تقدم الاقتصاد و ذلك من خلال الدور الذي تقوم به في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، و بالرغم من التغيرات المتسارعة في محيطها و نظرا لسهولة إنشائها ، و مرونتها و توفيرها لمناصب شغل أصبحت تحتل مكانة هامة و أهمية بالغة ، و قبل التطرق لأهميتها و دورها و جب التعرف عليها و التعرف على خصائصها و التي سنتناولها من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

❖ **تعريف اللجنة الأوروبية :** " المؤسسة الصغيرة هي التي تضم بين 10 عمال إلى 49 عاملا ، أجيورا ، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 عاملا إلى 249 عاملا أخيرا و تتميز بإستقلاليتها " .

❖ **تعريف منظمة العمل الدولية :** " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وحدات تنتج وتوزع سلع و خدمات و تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون ابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية ، و بعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة ، و بعضهم يستأجر عمالا و خرفيين و بعضها يعمل برأس مال ثابت ، يعتمد على عائد منخفض ، و عادة ما تكسب دخولا غير منتظمة و تهيء فرص عمل غير مستقرة ، و يضيف هذا التعريف بأنها قطاع غير رسمي بمعنى أنها منشأة ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو الإحصائيات الرسمية غالبا "

❖ **تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية :** إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على إستقلالية الإدارة و أن يكون المدير هو مالك المشروع و تتشكل من مجموعة من الأفراد و محلية النشأة ، بحيث يكون أصحاب المشروع قاطنين في منطقة المشروع " .

❖ **تعريف الاتحاد الأوروبي :** " تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا الاتحاد كما يلي:1

✓ المؤسسات الصغيرة جدا من 1-9 عمال .

✓ المؤسسات الصغيرة من 10-99 عاملا .

✓ المؤسسات المتوسطة من 100-499 عاملا .

❖ **تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري 2**

¹د/إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم" ، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ، ص 63 .
²د/إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم" ، نفس المرجع السابق ، ص 59

لا يمكن إعطاء تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، فقد وضعت عدة معايير لتحديد تعريف واضح لها من حيث الحجم و هي : عدد العمال ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة إلخ ، لكن المعيار الأكثر استعمالا هو معيار عدد العمال ، و على هذا الأساس يعرف المشرع الجزائري حسب المواد 5، 7 هذه المؤسسات كما يلي :

● بالنسبة للمؤسسة الصغيرة : تعرف على أنها المؤسسة التي تشغل ما بين 1-9 أفراد ، و تحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار .

● بالنسبة للمؤسسة المتوسطة : هي تلك المؤسسات التي تشغل بين 50 و 250 عاملا ، و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار .

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية :

❖ سهولة إنشائها: فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا ، و تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان .

❖ تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل ، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة .

❖ لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها بل تستغل مساحات و تجهيزات بسيطة، مما يجعل تكاليفها منخفضة.

❖ تتميز بالمرونة في أعمالها و عملياتها و منتجاتها بما يمكن تعديلها وفقا للظروف المتاحة و المحيطة بالمؤسسة

❖ تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية .

❖ هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة .

❖ تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام إتخاذها للقرارات .

المطلب الاول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكائنها

أولاً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم في التخفيف من حدة العجز في الميزان التجاري، باستخدام أفضل أنواع الفنون الإنتاجية، كأن تساهم مباشرة في إنتاج مكونات السلع التي تتجه للتصدير، فنجد مثلاً أن المؤسسات التي يعمل بها من 01 إلى 10 عمال ويغلب عليها الطابع الحرفي لها القدرة على تلبية احتياجات أسواق التصدير، وخاصة المنتجات التقليدية، حيث تتمتع هذه المنتجات بزيادة طلب الدول الصناعية عليها، إلى جانب أنها أكثر استجابة للتغيرات السريعة في السوق العالمي.

وفي الجزائر قدرت الصادرات خارج قطاع المحروقات للسداسي الأول من سنة 2012 بحوالي 58.2 % من إجمالي الصادرات، حيث سجلت انخفاض بحوالي 7.49 % مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2011 .

فيما يخص أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات المصدرة ، تتكون أساساً من مجموعة المنتجات النصف مصنعة والتي تمثل نسبة 08.2 % من القيمة الإجمالية للصادرات، ثم مجموعة السلع الغذائية بنسبة 24.0 %، وتتبع بمجموعة المنتجات الخام بنسبة 2.0 %، وأخيراً سلع التجهيز الصناعية و سلع الاستهلاك غير الغذائية بالنسبتين التاليتين على الترتيب 0.04 % و 0.01 %.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطور الناتج الداخلي الخام

يتضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة، من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي ففي الولايات المتحدة الأمريكية تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما مقداره 48 % من الناتج المحلي الإجمالي، وفي فرنسا 61.8% وفي اليابان % 27.1.

¹ سليمان ناصر، عواطف محسن " : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، يومي 23 و24 فيفري 2011، ص: 8

أما في الدول النامية، وخاصة الجزائر فتباينت إسهامات كل من القطاع العام والخاص في تحقيق الناتج الداخلي الخام. إذ أن مساهمة القطاع الخاص في قيمة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في تزايد مستمر، إذ يشارك هذا القطاع بمؤسساته الصغيرة والمتوسطة بنسب معتبرة، حيث قدرت في سنة 2006 ب 79.56 % وفي سنة 2007 قدرت ب 80.08 % وحافظت على هذا التطور حيث قدرت سنة 2010 ب 84.98 % بينما شهد القطاع العام تراجعاً مستمراً في مساهمته للناتج الداخلي الخام حيث بلغ سنة 2006 نسبة 44.20 %، ليصل إلى 02.15 % سنة 2010.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

تجدر الإشارة إلى أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة بلغت في دول الاتحاد الأوروبي نسباً عالية، ففي فرنسا مثلاً 42.9 % وإيطاليا 58.8 %

وفي الجزائر يساهم القطاع الخاص بنسبة كبيرة في القيمة المضافة مقارنة بالقطاع العام، وذلك بالنسبة لجميع قطاعات النشاط، فهو في تزايد مستمر مع مرور السنوات.

وبالنسبة لسنة 2010، فإننا نجد في مقدمة هذه القطاعات قطاع الزراعة بنسبة 99.70 % للقطاع

الخاص و 0.30 % للقطاع العام، يليه قطاع الأشغال العمومية بنسبة 98.73 % للقطاع الخاص

و 1.27 % للقطاع العام، ثم قطاع التجارة بنسبة 94.10 % قطاع خاص و 5.90 % قطاع عام، ثم قطاع الفنادق

والاطعام بنسبة 88.61 % قطاع خاص و 18.42 % قطاع عام، ثم نجد قطاع صناعة

الجلد بنسبة 88.42 % قطاع خاص و 1.85 % قطاع عام، وأخيرا نجد قطاع المواصلات بنسبة 81.58 % قطاع خاص و 18.42 % قطاع عام 1.

4- المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي

إن المؤسسات الكبيرة والعلاقة تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ مهمات ونشاطات مهمة لها، ولكنها صغيرة الحجم وبالتالي تكون مكلفة لها لو نفذتها بنفسها.

وأوضح مثال على ذلك هو شركات إنتاج السيارات: فكل شركة عملاقة لتصنيع السيارات تحتاج إلى الآلاف من الأعمال الصغيرة التي توفر الوقود والأدوات الاحتياطية والمستلزمات الأخرى، كما تقوم بمهمات الصيانة والتصليح والنقل وغيرها.

هذه العلاقة أصبحت الآن أكثر أهمية نتيجة الدراسات الموجهة خصيصا نحو الأعمال الريادية، فالدراسات تبين بأن نمو الصناعات عالية التكنولوجيا حصل نتيجة هذا التكامل بين الأعمال الكبيرة والصغيرة، إذا الأعمال المساندة ضرورية للنمو السليم للاقتصاد.2

5- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط وتطوير المنافسة

حيث نلاحظ أن هذه المؤسسات تمثل تحدي ومنافس قوي حتى للمؤسسات الكبيرة والمعروفة على الصعيد العالمي، إن حالة المنافسة تنشط وتنعش الاقتصاد وتجعل عمليات المبادلة أكثر كفاءة وفائدة وتشبع حاجات الزبائن.

إن القدرة التنافسية ترتبط بقدرة هذه المؤسسات على الإبداع التي تفوق قدرة المؤسسات الكبيرة من جانب وكذلك انتشارها في كافة القطاعات الاقتصادية من جانب آخر.

¹ عيسى دراجي، لخضر عدوكة "الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الشاملة"، الملتقى الوطني الثاني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة: واقع وأفاق، جامعة أم البواقي، 13 و14 نوفمبر 2012، ص: 5.

² سعاد نائف برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص: 60.

إن تواجد هذه المؤسسات في الصناعات الإستخراجية والإنتاجية والإنشائية وكذلك في قطاعات الزراعة والخدمات جعل منها فاعلة في المنافسة وتنشيط الاقتصاديات المعاصرة، هكذا اعتمدت أغلب الدول أنشطة وفعاليات تشجع المنافسة بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبيرة، مثل أسبوع المشروعات الصغيرة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والريادة في المملكة الأردنية الهاشمية.¹

ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية

يتمثل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاجتماعية فيما يلي:

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل ، إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب الشغل، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقى هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير منها.²

وقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى قدرة هذه المؤسسات على استيعاب العمالة، إذ يمكنها توفير وظائف لنصف العاملين في الصناعات التحويلية في الدول النامية والمتقدمة لكونها تتميز بكثافة عنصر العمل، كما أن تكلفة فرصة العمل بها منخفضة ثلاث مرات مقابل تكلفة فرصة عمل واحدة بالمؤسسات الكبيرة.³

ففي المغرب تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة ، وعليه فالمؤسسات الصغيرة التي تشغل أقل من 200 شخص تشكل نسبة 92 % من المؤسسات الصناعية، وتشغل أكثر من 46% من اليد العاملة، وفي تونس تمثل أكثر من 95 % من العدد الإجمالي للمؤسسات وتساهم ب 88% من مناصب الشغل الجديدة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سبق ذكره، ص: 34

² عثمان لخلف: مرجع سبق ذكره، ص: 57

³ سليمان ناصر، عواطف محسن: " تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية"، جامعة غرداية يومي 23 و 24 فيفري 2011، ص: 7.

وفي الجزائر بلغ عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1776461 شخص، إلى غاية السداسي الأول لسنة 2012. إن نسبة تطور مناصب الشغل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدر ب 5.98 % مقارنة بسنة 2011 حيث قدرت بحوالي 6.29 %.

المطلب الثاني: الأجهزة وآليات الدعم والمرافقة في الجزائر

سنعرض فيما يلي أهم الأجهزة التي تهدف إلى إنشاء وتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

عملاً بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14 المؤرخ في 8 صفر عام 1417 الموافق 24 يونيو سنة 1996، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة، يتولى الوزير المكلف بالتنشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاتها، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.²

تقوم الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية، بالمهام الآتية:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تيسير، وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتنشغيل تحت تصرفها؛
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع المستفيدة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها؛

¹ حكيم شيوطي: مرجع سبق ذكره، ص- ص: 58-61

² المادة 1، 2، 3، 4، من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، مؤرخ في 24 ربيع الثاني، عام 1417، الموافق 8 سبتمبر 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وتحديد قانونها الأساسي، ص: 12.

- تطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح بتعبئة الموارد الخارجية المخصصة لتمويل نشاطات لصالح الشباب، واستعمالها في الآجال المحددة، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.1

ثانيا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة وطنية لتطوير الاستثمار بموجب الأمر رقم 3-1 المؤرخ في 22 أوت سنة 2001.

للكوكالة أجل أقصاه ثلاثون يوما ابتداء من تاريخ إيداع طلب المزاياء، من أجل:

- تزويد المستثمرين بكل الوثائق الإدارية الضرورية لإنجاز الاستثمار؛
- تبليغ المستثمر بقرار منحه المزاياء المطلوبة أو رفضه منحه إياها.

في حالة عدم الرد من قبل الوكالة أو الاعتراض على قرارها، يمكن أن يقدم المستثمر طعنا لدى السلطة الوصية على الوكالة التي يتاح لها أجل أقصاه خمسة عشر يوما للرد عليه.

تقوم الوكالة بالمهام التالية:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها؛
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم؛
- تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد اللامركزي؛
- منع المزاياء المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به.2

ثالثا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

¹ المادة 6 من المرسوم التنفيذي، 96-296: مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² المادة 6، 7، 21، من الأمر رقم 1-3، مؤرخ في أول جمادى الثانية، عام 1422، الموافق 20 غشت سنة 2001، يتعلق بتطوير الاستثمار، ص: 4-7.

وهي منظومة جديدة للقرض المصغر دخلت حيز التطبيق خلال سنة 2004 وتتولى هذه الوكالة الإشراف على صندوق الضمان التعاضدي للقرض المصغر والذي يعتبر آلية جديدة لضمان القروض التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية للمستفيدين من القروض المصغرة.1

يمنح القرض المصغر لفئات المواطنين دون دخل أو ذوي الدخل الضعيف غير المستقر وغير المنتظم.

يوجه القرض المصغر إلى:

– إحداث الأنشطة، بما في ذلك الأنشطة في المنزل، باقتناء العتاد الصغير والمواد الأولية اللازمة

لانطلاق النشاط؛

– شراء المواد الأولية.

يحدد مبلغ القرض بخمسين ألف دينار 50.000 دج كحد أدنى ولا يمكنه أن يفوق أربعمائة 2 ألف دينار 400.000 دج.2

رابعا: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

طبقا لأحكام المادة 14 من القانون رقم 1-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001، تنشأ مؤسسة عمومية تسمى صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. يهدف الصندوق إلى ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجزها.

يتولى الصندوق المهام التالية:

¹ الطيب داودي: مرجع سبق ذكره، ص: 87

² المادة 3، 6، من المرسوم الرئاسي رقم، رقم 4-13، مؤرخ في 29 ذي القعدة، عام 1424، الموافق 22 يناير سنة 2004، يتعلق بجهاز القرض المصغر، ص:3

التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات

الآتية:

– إنشاء المؤسسات؛

– القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في

إطار ضمان الاستثمارات.1

خامسا: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

أنشأ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في جويلية 1994 أوكلت له مهمة دعم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و50 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 تكوينا خاصا في المجالات المهنية التي عليها طلب في سوق العمل، وتبقى مساهمة هذا الصندوق في مجال تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة جدا مقارنة بالأجهزة الأخرى.2

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE

- مرسوم تنفيذي رقم: 20/186 المؤرخ في: 28 ذي القعدة عام 1441 الموافق 20 جويلية سنة 2020، المتعلق بإسناد سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة.

¹ المادة 1، 2، 5، من المرسوم التنفيذي رقم 2-373، مؤرخ في 6 رمضان عام 1423، الموافق 11 نوفمبر سنة 2002، يتضمن إنشاء، صندوق القروض، للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، ص-ص: 13-14.
² عمار علوي: مرجع سبق ذكره، ص: 182.

مرسوم تنفيذي رقم: 20/329 المؤرخ في 06 ربيع الثاني عام 1442 الموافق 22 نوفمبر سنة 2020، يعدل ويتم المرسوم

التنفيذي رقم: 96/296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

(ANADE)الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ سابقا والتي أنشأت منذ سنة 1996م

من مهامها:

- تحسيس ونشر فكر المقاولاتية

- تقديم النصح والدعم المالي لأصحاب المشاريع

-مرافقة حاملي فكرة المؤسسة حتى تجسيدهم الفكري لها

-تقديم تكوين لأصحاب المشاريع وفق منهجية المكتب الدولي للعمل bit

-ضمان المتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من اجل ديمومتها

-بالإضافة للمهام السابقة تضطلع وكالة ANADE بمهام جديدة من بينها:

- اعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب اصحاب المشاريع وتحيينها دوريا بالاشتراك مع

مختلف القطاعات المعنية

-تشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات

السوق المحلي او الوطني

-تحديث وعصرنة ورقمنة الليات ادارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة

-تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة

أشكال الاستثمار وشروط الإعانة في ANADE

المرسوم التنفيذي رقم: 20/374 مؤرخ في 01 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 16 ديسمبر سنة 2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 03/290 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها.

المرسوم التنفيذي رقم: 22/46 مؤرخ في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022، يعدل المرسوم التنفيذي رقم: 03/290 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها.

أشكال الاستثمار في ANADE:

الإنشاء:

ويتمثل في إنشاء مؤسسة مصغرة جديدة من طرف شاب أو أكثر أصحاب مشاريع مؤهلين لجهاز المؤسسة المصغرة للوكالة بصفة فردية أو جماعية أو في شكل تجمع مؤسسات

التوسيع:

ويتمثل في الاستثمارات المنجزة من طرف ويتمثل في مساعدة المؤسسات المدعومة من طرف وكالة القرض المصغر في توسيع نشاطها

- التنوع:

ويهدف هذا الشكل من أشكال الاستثمار إلى التكفل بالشباب الراغبين في توسيع نشاطهم في ميادين مغايرة للنشاط الممول في مرحلة الإنشاء

- شروط التأهيل:

- أن يتراوح عمره أو عمرهم ما بين 18 و 55 سنة؛

-أن يكون أو يكونوا ذوي شهادة أو تأهيل مهني و/أو لهم مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية أخرى؛

-أن يقدم أو يقدموا مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة؛

-الآ يكون أو الآ يكونوا قد استفادوا من تدابير إعانة بعنوان إحداث النشاطات”.

-إلغاء شرط البطالة

التركيبات المالية (قيمة المشروع أقل من 10.000.000 دج)

التمويل الذاتي: ويدخل فيه الشاب فقط.

المساهمة الشخصية
100%

التمويل الثنائي: ويدخل فيه الشاب + الوكالة

المساهمة الشخصية	القرض غير المكافئ
50%	50%

التمويل الثلاثي: ويدخل فيه الشاب+ الوكالة +البنك.

المنطقة	مساهمة الشاب	مساهمة الوكالة	مساهمة البنك
الشمال	15%	15%	70%
الهضاب العليا والمناطق الخاصة	12%	18%	70%
الجنوب	10%	20%	70%

مساهمة البنك	مساهمة الوكالة	مساهمة الشاب	بالنسبة للشباب البطالين والطلبة
70%	25%	05%	

ملاحظة: يقوم البنك أو المؤسسة المالية بمعالجة ملف القرض في أجل أقصاه شهرين (02)، ابتداء من تاريخ إيداعه لدى مصالحه.

صيغ التمويل الإسلامي: سيتم تحديدها لاحقاً
الإعانات:

الإعانات الممنوحة لاستثمارات

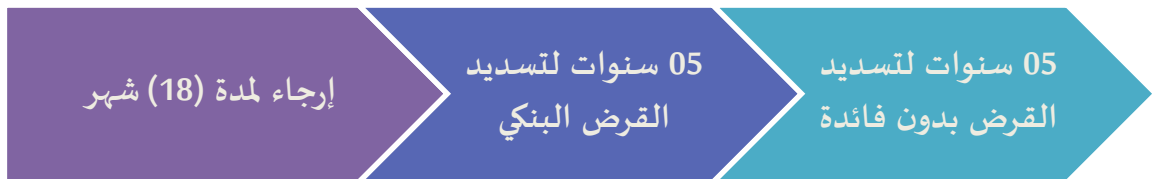
الإنشاء والتوسيع:

-إعانات مالية

-إعانات جبائية وشبه جبائية

1- الإعانات المالية

قرض بدون فائدة يتغير حسب مبلغ الاستثمار في حالة التمويل الثلاثي يسدد خلال الفترة:



فترة التسديد : 11 سنة و 06 أشهر

تخفيض نسب الفوائد البنكية:

تخفيض نسب فائدة القرض البنكي إلى 100%

بالنسبة إلى كل النشاطات نسبة الفائدة 0%

قرض غير مكافأ إضافي، لا يتجاوز مبلغه خمسمائة ألف دينار (500.000 دج)، للتكفل بإيجار المحل أو مكان الرسو على مستوى الموانئ، المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات، باستثناء الأنشطة غير القارة.

ملاحظة: هذه القرض يمنح للشباب أصحاب التمويل الثلاثي وفي مرحلة الإنشاء فقط

قرض غير مكافأ إضافي للاستغلال، بصفة استثنائية، لا يتجاوز مبلغه مليون دينار (1.000.000 دج).

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 صفر عام 1443 الموافق 26 سبتمبر سنة 2021
يحدد شروط وكيفيات منح القرض غير المكافأ لإضافي للاستغلال.(ج.ر: 86 في 11-
(2021-11)

منح علاوة تكنولوجية حسب أهمية المشروع ومحتواه التكنولوجي وكذا أثره في الاقتصاد المحلي أو الوطني؛ على أن لا تتجاوز نسبة 10% من كلفة الاستثمار.

ملاحظة: تحدد شروط وكيفيات منح هذه العلاوة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة”.

2-3: الإعانات الجبائية:

1- مرحلة الانجاز

تطبيق المعدل المخفض للرسوم الجمركية للتجهيزات المستوردة (05%) والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار

الإعفاء مندفع رسوم نقل الملكية على الاكتتابات العقارية التي تتم في إطار إنشاء النشاط.

الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة

الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة عند اقتناء المعدات والتجهيزات وكذا الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار

سواء عند مرحلتي الإنشاء أو التوسعة. وهذا لفئة الأنشطة الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي

2- مرحلة الاستغلال:

الإعفاء من مبلغ الكفالة (Caution de la Bonne Exécution) المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية

والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية

الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات وإضافات البناءات لمدة 03 سنوات أو 06 سنوات للمناطق الخاصة والهضاب

العليا، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب.

الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) أو (IBS-TAP-VF) ابتداء من تاريخ الاستغلال لمدة 03 سنوات أو 06

سنوات للمناطق الخاصة، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب.

تمدد فترة الإعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) أو (IBS-TAP-VF) لمدة عامين (02) عندما يتعهد المستثمر

بتوظيف 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة.

إعفاء ضريبي تدريجي بعد نهاية فترة الإعفاء

3-3: الامتيازات شبه الجبائية:

تستفيد المؤسسات المصغرة بعد الدخول في مرحلة الاستغلال من تخفيضات في حصة إشتراكات الضمان الاجتماعي وذلك

في إطار التدابير التشجيعية المتعلقة بدعم وترقية التشغيل المنصوص عليها في القانون رقم 06-21 المؤرخ 11 ديسمبر

. 2006 .

3-4: امتيازات أخرى

في حالة الضرورة وبصفة استثنائية، يمكن للشباب أو الشباب ذوي المشاريع، الاستفادة من إعادة تمويل مؤسساتهم المتعثرة

وفق صيغة التمويل الثلاثي.

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 صفر عام 1443 الموافق 26 سبتمبر سنة 2021، يحدد المؤسسات المصغرة المتعثرة وشروط وكيفيات إعادة تمويلها. (ج.ر: 86 في 11-11-2021)

يستفيد الشاب أو الشباب ذوو المشاريع دون مقابل، من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومن استشارتها ومرافقتها ومتابعتها.

ملاحظة: يمكن للوكالة، في إطار الاستشارة، الاستعانة بمكاتب خبراء محليين.

يستفيد الشاب أو الشباب ذوو المشاريع من برامج التكوين التي تنجزها أو تطلبها الوكالة".

يمكن للشباب ذوي المشاريع الاستفادة من محلات في مناطق نشاط مصغرة متخصصة

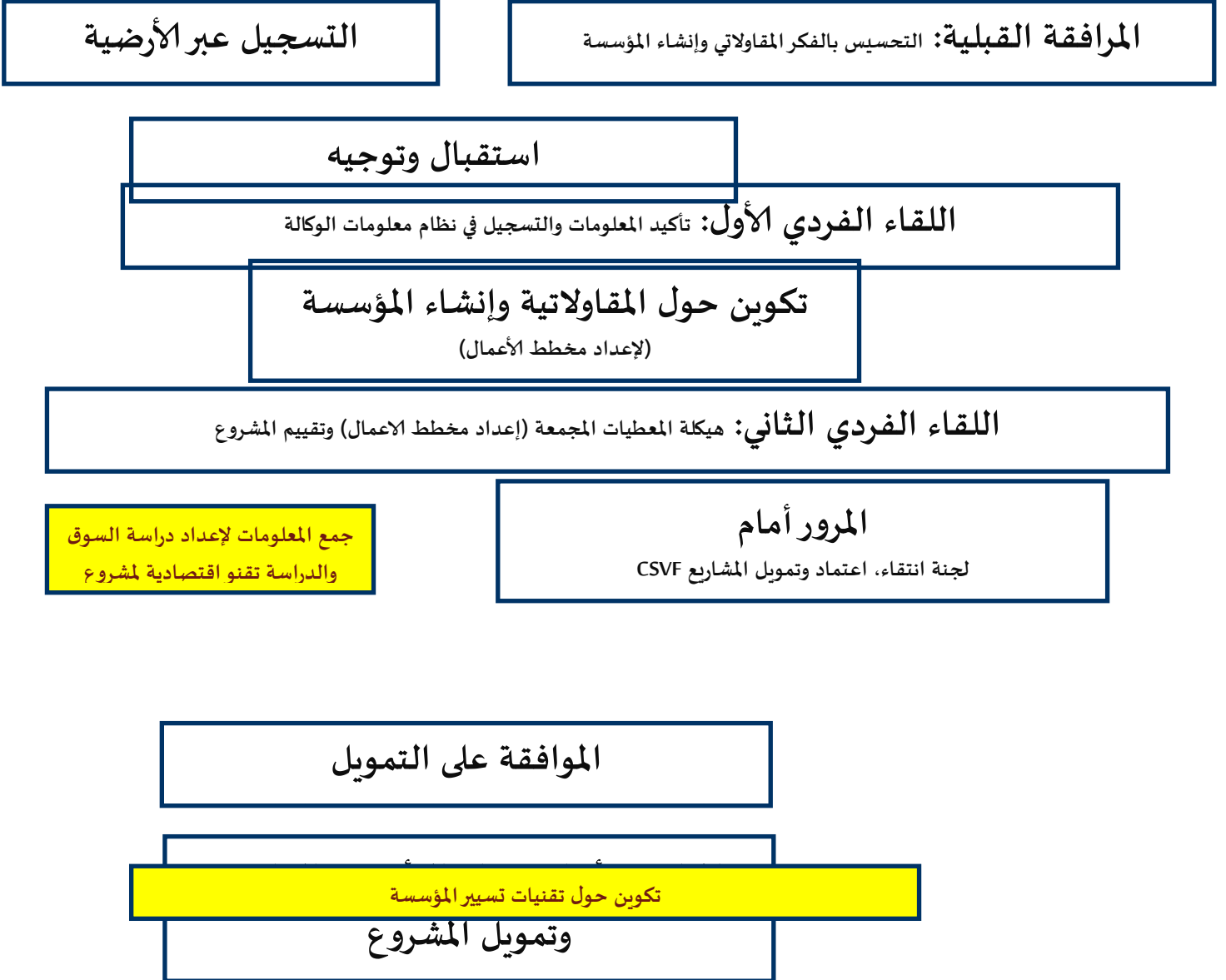
ومجهزة بصيغة الإيجار، بالنسبة لنشاطات إنتاج السلع والخدمات.

المرافقة القبلية: التحسيس بالفكر المقاولاتي وإنشاء المؤسسة

التسجيل عبر الأرضية

استقبال وتوجيه

- أهم مراحل المرافقة لإنشاء المشروع:



المصدر: وثائق داخلية للوكالة

خلاصة الفصل

نظرا للأهمية الاستراتيجية لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية على المستويين الداخلي والخارجي خاصة تلك المنشأة في اطار اجهزة الدعم المختلفة ومن بينها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية قمنا بابرار مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بها من خلال تحديد مفهومها وخصائصها ومزاياها ومختلف مصادر التمويل المتاحة أمامها إضافة إلى تحديد تلك المشكلات التي تعاني منها وتعرض نموها وتطورها وهو ما سيساعد على التصور لاستراتيجيات ترقيتها وسبل تأهيلها في ظل الأوضاع الراهنة من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر التمويل وما يؤكد ذلك هو انشاء وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث:

دراسة واقع الاستراتيجية
التسويقية في المؤسسات
المصغرة الخدمية المنشأة في
اطار وكالة دعم وتنمية
المقاولاتية بالمسيلة

تمهيد

يشهد العالم اليوم نموا متسارعا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال الخدمات حيث اصبحت تحل مكانة هامة في معظم اقتصاديات دول العالم ويعتبر قطاع الخدمات من القطاعات الهامة والمربحة حيث فرص الاستثمار فيه كبيرة جدا واصبحت معظم المؤسسات الخدمية تعطي اهتماما كبير للاستراتيجية التسويقية في المؤسسة لما لها من اهمية من خلال زيادة الحصة السوقية وكذا من اجل التطور والتفاعل مع معطيات الاقتصاد موا تفرضه قواعد السوق من منافسة لقد حاولنا خلال الفصلين السابقين التطرق الى مفهوم الاستراتيجية التسويقية وكذا مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اطارها النظري.

وفي الفصل الثالث سنقوم بدراسة الحالة من خلال معرفة واقع المؤسسات المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمسيلة وما تهدف اليه هذه المؤسسات من خلال الاستراتيجية التسويقية المتبعة

الفصل الثالث : دراسة تحليلية لواقع الاستراتيجية التسويقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار دعم وتنمية المقاولاتية بالمسيلة

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني : تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث : واقع الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة

تقديم منهجية دراسة الحالة

سيكون اهتمامنا في هذا المطلب منصب على إبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة وذلك بتحديد مجالات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع وتحليل البيانات وأيضاً ظروف إعداد وتنفيذ قوائم الاستقصاء.

الفرع الأول: مجالات الدراسة وتتمثل في المجالات التالية:

1-المجال المكاني:

دراسة تحليلية لواقع الاستراتيجية التسويقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار دعم وتنمية المقاولاتية بالمسيلة.

2-المجال الزمني:

لقد امتدت مدة بحثنا خلال الفترة من مطلع السنة 2022 الى غاية نهاية ماي 2022

3- الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا واطلاعنا في المكتبات لم نصادف أية دراسة خاصة بموضوع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية

الفرع الثاني: عملية جمع البيانات

اعتمدنا في عملية جمع البيانات على الخطوات والأساليب التالية:

تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هي الوظائف المتواجدة داخليا لهذه المؤسسات وهذا بهدف القيام بالتحليل الداخلي، والسوق الجزائري بهدف التحليل الخارجي.

-أساليب وطرق جمع البيانات اللازمة للبحث:

اعتمدنا في جمع البيانات اللازمة للبحث على طرق نذكرها على النحو التالي:

- الملاحظة:

حيث اعتمدنا على أسلوب الملاحظة غير المباشرة من خلال حصولنا على البيانات عن طريق الوثائق

-المقابلة:

لقد اعتمدنا على أسلوب المقابلات المسحية بغرض الحصول على البيانات الضرورية للبحث من خلال توجيه الأسئلة وجها لوجه لبعض المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية .

أساليب تحليل البيانات المتعلقة بقوائم الاستقصاء:

نقوم في هذا الإطار بالقيام بعملية المطابقة بين المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلة الشخصية،

1- اسم المؤسسة :وكالة الاتصالKANONE MAGIC

المسير : غضبان خالد

عنوان المقر الاجتماعي :حي العرقوب تحت نزل بني حماد بجانب مسجد عبد الرحمن بن عوف (بن طبي) - بلدية المسيلة

صفحة الفيسبوك؛kanone magic

النشاط : وكالة اتصال

تاريخ بداية النشاط:12/05/2019

عدد العمال : 03 عمال

قيمة الاستثمار بالدينار الجزائري : 7 042 857,00 دج

البنك الممول: BEA 047 M'sila

قائمة الخدمات المقدمة :

كل الخدمات الإشهارية : بجودة عالية والكثير من الأعمال الإشهارية الأخرى.

وصف الخدمات :

تصاميم احترافية مع مراعاة الجودة العالية بأدق التفاصيل وبتقنيات متطورة تنظيم ندوات مؤتمرات وملتقيات.

2 - اسم المؤسسة: ألعاب جواله

المسيرة: بوحسان ايمان

عنوان المقر الاجتماعي: محل رقم (2و1)يمين درج العمارة الطابق الأرضي الملكية (266) قسم (07) بلدية برهوم

ولاية المسيلة

النشاط : ألعاب جواله

تاريخ بداية النشاط: 28/10/2020

عدد العمال : 03

قيمة الاستثمار بالدينار الجزائري : 7609614.00 دج

البنك الممول: BEA 047 M'sila

- إعادة تأهيل الجهاز العصبي.

- إعادة تأهيل أمراض الظهر .

- التأهيل الرياضي .

- التأهيل الكهربائي والفيزيائي

وصف الخدمات :

خدمات راقية مختلفة لإعادة التأهيل الطبيعي والكهربائي والفيزيائي لا أعضاء الظهر والجهاز العصبي.

- التحليل التطبيقي لواقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

استمارة المقابلة : والتي تمحورت الأسئلة الخاصة بها كالآتي

1- وصف المشروع

- شرح فكرة انشاء المشروع

حسب المقابلات التي اجريناها مع مختلف اصحاب المؤسسات المصغرة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فان فكرة المشروع تعود الكفاءة والتخصص في المشاريع حيث تنتوع المشاريع من العاب التسلية والترفيه الى خدمات الكهرباء والغاز الى الجانب الصحي الطبيب ومختبر التحاليل.

النشاط الرئيسي للمؤسسة: من خلال استجواب مسؤولي المؤسسات الخدمية

كل حسب تخصصه فهناك: كان إجاباتهم حول النشاط الرئيسي للمؤسسة كالآتي

2- العاب التسلية

3- الطبيب (خدمات صحية . التدليك الطبي .مختبر التحاليل

اسباب اختيار الاستثمار في المشروع : تمثلت اسباب اختيار المشروع للمؤسسات كالتالي

- الكفاءة

- سهولة انشاء المؤسسة

- الالمام الكافي بالمشروع

- السهولة الادارية في تطبيق المشروع

-المرافقة الجيدة من طرف المؤسسات المولة

تجهيزات المشروع

الجودة والتنوع في تقديم الخدمات

حسب اصحاب مؤسسات الزبائن المستجوبة تتنوع زبائنها بين المؤسسات والافراد اما من الناحية العدد قد تنوعت بين الخدمات الصحية وخدمات الترقية وخدمات التسلية وهناك خدمات موجهة الى الأفراد معينين مثل خدمات التدليك الصحي

المنافسين:

هناك من يلقى منافسيه من أصحاب المؤسسات الكبرى مثل الترفيه ومنافسة بنفس المستوى مثل مختبر التحاليل والطبيب اي

الخدمات الصحية

- سياسة التسعير

مستوى الأسعار المفروضة في السوق

القيود المفروضة من طرف الدولة

اهداف كل مؤسسة

- الخدمة

تلبية كل خدمة احتياجات معينة سواء الخدمات الصحية او الخدمات التسلية والترقية او خدمات التدليك الصحي ويحرص

اصحاب هذه المؤسسات ان تتميز هذه الخدمات بالجودة المطلوبة والتميز

- قنوات التوزيع: تعتمد على ان يكون تقديم على مستوى المؤسسات المعنية

كيفية اختيار الاستراتيجية السوقية

- السوق المستهدفة

- السوق المحلية

- اهداف المؤسسة

- التطور والنمو

الاستراتيجيات المتبعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة:

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حال:

- الحرص على ضبط تكاليف الترويج؛

- تقليد المنتجات بدلا من ابتكارها؛

- خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها؛

- اختيار المواد الخام الرخيصة والموارد المحلية؛

- اختيار مواقع منخفضة التكاليف لمصانعها أو متاجرها.

بالنسبة لاستراتيجية التمايز.

بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لها القدرة على إتباع الاستراتيجية القائمة على التكلفة الأدنى نظرا لعدم

امتلاكها لمتطلبات السيطرة على التكاليف التي تمكنها من المنافسة السعرية إلا أنها تستطيع أن تتميز وتحقق ميزة تنافسية

من خلال إتباع استراتيجية التمايز مع التركيز على قطاع سوقي محدد، يسمح لها بالفهم الدقيق لحاجات المستهلكين و العمل

على إشباعها عن طريق تقديم سلع وخدمات مميزة تحقق قيمة مضافة لهؤلاء المستهلكين المتواجدين في هذا القطاع السوقي المحدد، ويمكن لهذه المؤسسات تطبيق هذه الاستراتيجيات في حال:

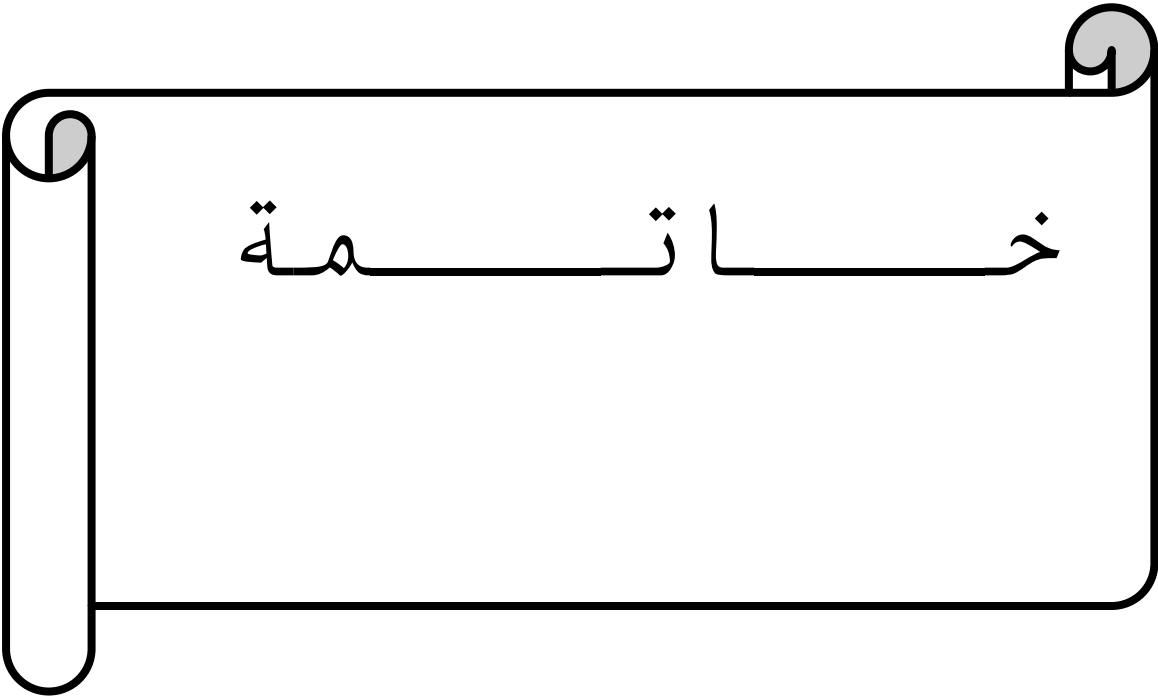
- التميز في تصميم وجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين؛
- سهولة وصول المستهلك لمنتجاتها بالكميات المطلوبة؛
- خلق إدراك مميز للمنتجات في أذهان المستهلكين؛
- الإنفاق قدر الإمكان على البحث والتطوير من خلال مصادر التمويل الخاصة بهذه المؤسسات بالنسبة لاستراتيجية التركيز.

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيقها في حال:

- تحديد أسس معينة لتجزئة السوق الكلية وفقا لخصائص المستهلك النفسية والاجتماعية و الديمغرافية؛
- تقييم القطاعات السوقية المختلفة وفقا لمعايير التجزئة الفعالة؛
- اختيار القطاع السوقي المناسب؛
- تحديد المركز التنافسي المطلوب في السوق؛
- تطوير استراتيجيات مختلف عناصر المزيج التسويقي

خلاصة الفصل :

ان البرامج والاسرراتيجية ومخططات العمل الموجهة نحو استحداث مؤسسات صغيرة ومتوسطة ودعم المقاولاتية على المستوى المحلى , ادى الى انشاء مؤسسات مصغرة خدمية حيث قمنا في هذا الجانب التطبيقي بتسليط الضوء واقع تطبيق الاستراتيجية التسويقية في هذه المؤسسات , حيث لاحظنا تفاوت مدى تحكم هذه المؤسسات في صياغة وتطبيق اسرراتيجية تنمائي والوت الحالي, من اجل الصمود في وجه المنافسة الكبيرة من المؤسسات الممثلة وكسب حصة سوقية وبالتالي ميزة تنافسية .



ختاما لهذه الدراسة حول موضوع واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الخدمية المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدع وتنمية المقاولاتية توصلنا إلى النتائج التالية

- يعتبر موضوع الاستراتيجية التسويقية من المواضيع التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال تسويق الخدمات، ففي السابق كان التركيز منصبا على مفهوم الاستراتيجية التسويقية في المنتجات ذات الطابع المادي الأمر الذي نتج عنه العديد من الأساليب و الإجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن ترتقي بجودة منتجاتها، و لكن بعد تنامي دور قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية و إدراك المؤسسات لضرورة التوجه بالزبون فقد أضحى الاهتمام بموضوع الاستراتيجية التسويقية ضرورة ملحة و مطلبا هاما لا يمكن للمؤسسات أن تتجاهله. إن الهدف الرئيسي من وضع الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الربح و الزيادة في الحصة السوقية .

- لقد ضم العمل المقدم، ثلاثة فصول الأول نظري والثاني نظري والثالث تطبيقي .

- تعلق الفصل الأول مدخل للاستراتيجية التسويقية ، بدءا بتعريف و أنواع الاستراتيجية التسويقية وكيفية صياغة تطبيق خطواتها ، مرورا بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع لكلا المتغيرات الدراسة . خلاص هذا الفصل إلى أن الاستراتيجية التسويقية هي موضوع جدل قائم بذاته يعتمد في تحليله على صياغة تتماشى مع خطوات و وهذا لتحديد الهدف من وضعه ، ونظرا لدا لو من أهمية بالغة توفر المؤسسات والمنظمات اليوم إمكانيات ، وموارد ، والظروف الملائمة تسمح لذا بتطبيق ذلك .

- الفصل الثاني سلطنا فيه الضوء على قطاع المؤسسات المصغرة من خلال تعريفها ومساهمتها في تطوير النسيج الاقتصادي الوطني

- استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على دور الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية ،حيث تم دراسة حالة المؤسسات المصغرة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين ذوي العلاقة .

- . خلاص هذا الفصل إلى أن هناك دور كبير يلعبه كل من مؤشر الحصة السوقية والتكامل في عناصر المزيج التسويقي في نجاح الاستراتيجية التسويقية .
- 4- الاستنتاجات المتوصل إليها: أفضت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- الاستراتيجية التسويقية تعمل على تطوير رؤيا ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها :
- -يرتبط مفهوم الاستراتيجية التسويقية بمدى قدرة المنظمة على تطبيقها من خلال المزيج التسويقي والحصة من السوق
- للاستراتيجية التسويقية التي تطبقها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تأثير على الحصة السوقية
- للمزيج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية دور كبير في نجاح استراتيجيتها
- نجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية من عدمه يعتمد على تأثير الحصة السوقية ، والتكامل في عناصر المزيج التسويقي
- -توجد علاقة بين الزيادة في الحصة السوقية وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية
- توجد علاقة بين تكامل عناصر المزيج التسويقي وبين نجاح الاستراتيجية التسويقية المطبقة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية محل الدراسة
- ومن هذا المنطلق و اعتمادا على الإطار النظري في الفصلين الأول و الثاني و ما جاء في الفصل التطبيقي من هذا البحث، يمكن القول أن " مدى نجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، يتأثر بالزيادة في الحصة

السوقية ، ودرجة تناسق وتكامل عناصر المزيج التسويقي ، يدفعنا هذا للقول أن هذه المؤسسات ، في تطبيقها لبرامجها تعتمد على استراتيجية تسويقية ، وهذا يكون إجابة للإشكالية المطروحة لموضوع الدراسة " .

- التوصيات المقترحة : على ضوء ما توصلت إليه النتائج السابقة فإننا نقدم لمسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية مجموعة من التوصيات التي تساعد على نجاح الاستراتيجية التسويقية وجعلها أكثر فعالية في تحقيق أهدافها.:

- يجب على هذه المؤسسات أن تتبنى استراتيجية تسويقية تستند فيها على خطة استراتيجية مدروسة وموثقة ولزيادة الخطوات، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة خدماتها وأسواقها المستهدفة ، مزيجها التسويقي وتستجيب إلى مفاهيم الاستراتيجية التسويقية والتنسيق بينها بما يحقق أهداف المؤسسات ، مع القيام بتطويرها باستمرار وفق المستجدات السوقية.

- ضرورة التغيير المستمر في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات كونها تعمل في بيئة تفرز حالة التغيير المستمر لاسيما في الاستراتيجيات التسويقية التي يتوجب أن تتلاءم مع متغيراتها.

- ضرورة اعتماد المؤسسات الخدمية لتوليفة متناسقة ومدروسة من الاستراتيجيات التسويقية بهدف إرضاء أكبر عدد من الزبائن المستهدفين.

- من الضروري أن تعيد المؤسسات النظر في ميزانيتها المخصصة للمزيج التسويقي وطريقة توزيعها على مختلف عناصر المزيج التسويقي، وأن تخصصها بدعم أكبر ليتسنى لإدارة التسويق استخدام أساليب وأدوات متنوعة وحديثة وبكثافة أكبر

- على المؤسسات أن تعمل على رفع حصتها السوقية لأنها تساهم في شكل كبير في نجاح الاستراتيجية التسويقية

- على المؤسسات أن تراعي مبدأ التخصص في التوظيف، وأن تعتمد على إطارات متخصصة في مجال التسويق مستقبلا، لئلا يسهل عملية التكوين ويوفر التكاليف، ويحقق لذا فعالية أكبر في نشاطها

التسويقي، مع ضرورة تكوين كوادرها التسويقية و التي تقف على حاجات ورغبات العملاء و تتفاعل معهم لتحقيق اتصال فعال وثمر.

- أفلق الدراسة:

- بلوغ المؤسسات المصغرة موقع الريادة من خلال الاستراتيجية المتبعة

- التسييس لخلق نظم ملائمة لقاع المؤسسات المصغرة من شأنه ان يعزز قدرة المقاولين الشباب في

خلق مؤسساتهم .

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احد ركائز السياسة الوطنية في مجال التنمية الاقتصادية وفق عمل الحكومة، من خلال استحداث وزارة منتدبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث عملت هذه الاخيرة على وضع استراتيجية جديدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف مراحل حياتها من النشأة والتطور الى الديمومة، بما يضمن تكثيف النسيج الاقتصادي بمؤسسات فعالة ورادة قادرة على المنافسة من خلال اتباع الاستراتيجيات التسويقية الفعالة والمناسبة، مما يحق لها مكانة تنافسية ملائمة مقارنة بالمؤسسات الاخرى ومن خلال بحثنا الاكاديمي المتواضع اردنا ان نتعرف من الجانب النظري على تعريف الاستراتيجية التسويقية وانواعها وكذا كيفية صياغتها وللاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر كما تطرقنا في الجانب التطبيقي الى واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

The small and medium enterprises sector is one of the pillars of the national policy in the field of economic development in accordance with the work of the government, through the creation of a delegated ministry for small and medium enterprises. The economic fabric with effective and innovative institutions capable of competing through effective and appropriate marketing strategies. Which entitles it to an appropriate competitive position compared to other institutions, and through our modest academic research, we wanted to know from the theoretical side the definition of marketing strategy and its types, as well as how to formulate it and Porter's general competitive strategies. National Support and Entrepreneurship Development

قائمة

المصادر

والمراجع

أ- الكتب:

1- أبو النجا، محمد عبد العظيم. إدارة التسويق: مدخل معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2008.

1. البرواري، نزار عبد المجيد ؛ البرزنجي، أحمد محمد فهمي. استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، عمان : دار وائل، 2004.

2. ارستورودج جاري و فليب كوتلر، أساسيات التسويق ، تعريب ل سرور علي إبراهيم سرور أستاذ بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة القصيم ، درا المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية الطبعة الانجليزية 2008 .

3. هيل، شارلز؛ جونز، جاريث. الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي؛ محمد سيد أحمد عبد المتعال، السعودية : دار المريخ، 2001.

5- البرزنجي أحمد و نزار البراوري، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف ، دار وائل للنشر ، الطبعة العربية ،

1 6- - البكري ثامر ياسر - استراتيجيات لتسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2008 ، عمان الأردن .

7- . محمد عواد الزيادات و محمد عبد الله العوامر - إستراتيجيات التسويق منظور متكامل - جامعة 22 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .ص 2012البلقاء التطبيقية ، الطبعة الأولى

8-- البكري ثامر - التسويق أسس ومفاهيم معاصرة - الطبعة الأولى - دار اليازوري للنشر والتوزيع - 2002الأردن عمان

9- إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم " ، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ،ص 63 .

ب- أطروحات جامعية :

1- بوشناف، عمار. " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطويرها، " في رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الجزائر، 2002.

ج- الندوات والملتقيات

1- سليمان ناصر، عواطف محسن " : تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، يومي 23 و24 فيفري 2011 ،

2- عيسى دراجي، لخضر عدوكة " : الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الشاملة"، الملتقى الوطني الثاني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة: واقع وأفاق، جامعة أم البواقي، 13 و14 نوفمبر 2012

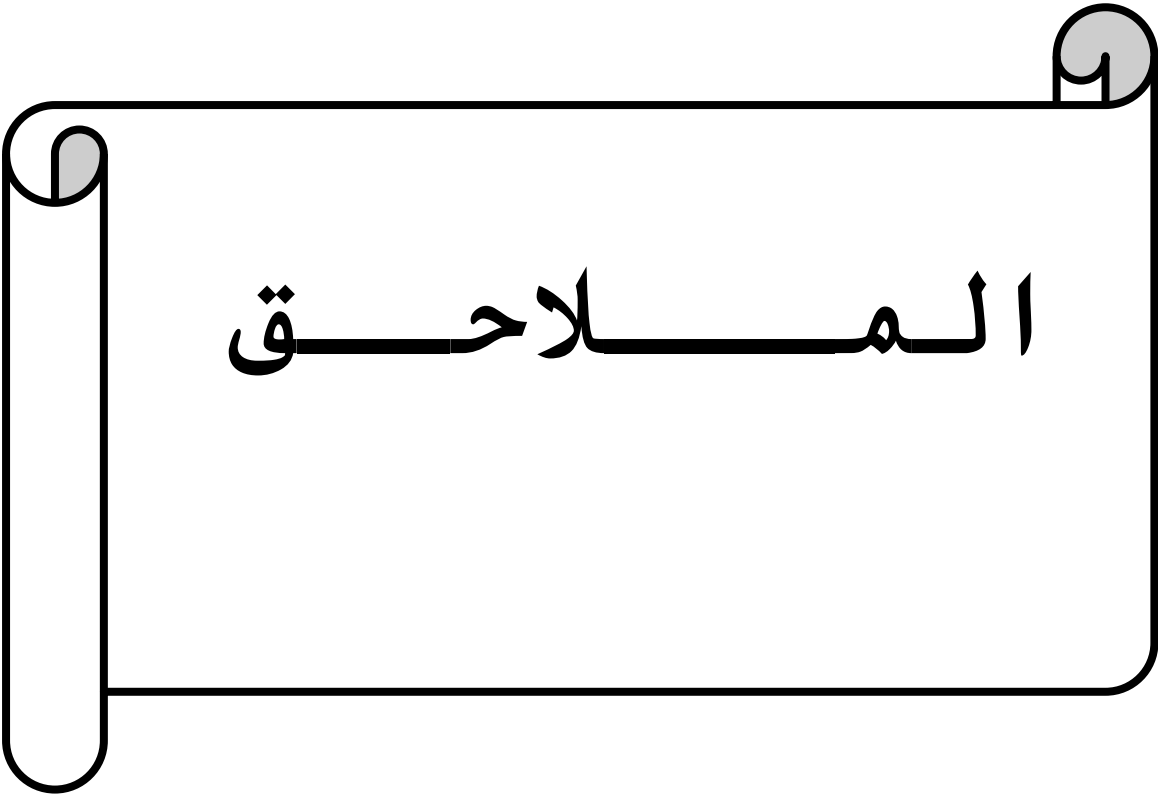
د-المراسيم التنفيذية

3- المادة 4،3،2،1، من المرسوم التنفيذي رقم 96- 296، مؤرخ في 24 ربيع الثاني، عام 1417، الموافق 8 سبتمبر 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وتحديد قانونها الأساسي، ص: 12

4- مرسوم تنفيذي رقم: 20/186 المؤرخ في: 28 ذي القعدة عام 1441 الموافق 20 جويلية سنة 2020، المتعلق بإسناد سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة.

5-مرسوم تنفيذي رقم: 20/329 المؤرخ في 06 ربيع الثاني عام 1442 الموافق 22 نوفمبر سنة 2020، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 96/296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ سابقا والتي أنشأت منذ سنة 1996م

6-قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 صفر عام 1443 الموافق 26 سبتمبر سنة 2021، يحدد شروط وكيفيات منح القرض غير المكافأ لإضافي للاستغلال.(ج.ر: 86 في 11-11-2021)



الملاحق

كيفية عمل الصندوق

يتدخل الصندوق بناء على طلب من البنك بعد التصريح بعدم دفع ثلاث أقساط سدادية.

يشرع الصندوق عن طريق زيارة ميدانية في التحقق من وضعية المؤسسة المصغرة و عدم قدرتها على دفع مستحقاتها.

يعوض الصندوق البنك في حدود **70%** من مبلغ الدين الباقي (أصل و فوائد).

بعد التعويض يقوم البنك بتحويل حقوق الباقي من الدين لصالح الصندوق .

يتولى الصندوق متابعة و مرافقة المؤسسات المتعثرة بعد التعويض من أجل بعث نشاطها و تمكينها من سداد ديونها.





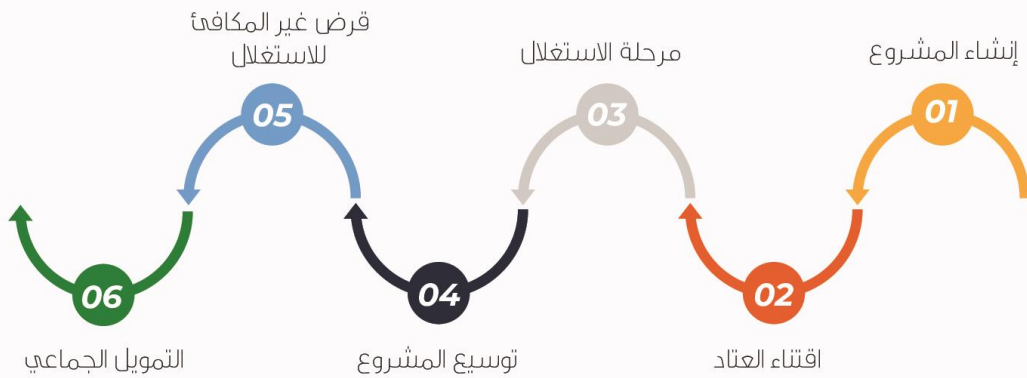
[f ANADE.DG](#) [@ ANADE_dg](#) [ANADE_DG](#)





2022

دليل حامل المشروع



ان كانت لديك فكرة قابلة للتجسيد عن طريق مشروع يتلاءم مع مؤهلاتك العلمية، وترغب في تحقيقها، فإن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، تمنحك فرصة تحقيق مشروعك وفق الشروط التالية :

- ✓ أن يتراوح سنك ما بين 18 و55 سنة.
- ✓ غير مستفيد من مختلف أجهزة الدعم الأخرى لإنشاء مؤسسة مصغرة
- ✓ أن لا تتجاوز التكلفة الاجمالية للمشروع 10 ملايين دينار جزائري



ANADE.DG ANADE_dg ANADE_DG

يتم تمويل مشروعك وفق صيغ التمويل التالية :

نوع التمويل	المساهمة الشخصية	القرض غير المكافئ الكلاسيكي	القرض البنكي
التمويل الثلاثي	الطلبة و البطالين	05 %	70 %
	غير البطالين	10 % (مناطق الجنوب)	20 %
		12 % (المضاب العليا والمناطق الخاصة)	18 %
	15 % (باقي المناطق)	15 %	
التمويل الثاني	50 %	50 %	0 %
التمويل الذاتي	100 %	0 %	0 %

ANADE.DG ANADE_dg ANADE_DG

مرحلة التسجيل ، ايداع و اعتماد المشروع :

- يقوم حامل المشروع بالتسجيل عن طريق ملأ الإستمارة عبر المنصة الإلكترونية للوكالة (رابط التسجيل : <https://promoteur.ansej.dz>)
- يتم تأكيد التسجيل من طرفكم في ظرف 24 ساعة.
- يتم مراسلتكم عن طريق البريد الإلكتروني لتحديد تاريخ المقابلة الفردية وكذا الوثائق المطلوبة لإيداع الملف.
- يوم المقابلة الفردية يتم اعتماد التسجيل من طرف الوكالة، إيداع الملف واعداد الدراسة التكنو-اقتصادية (business plan) للمشروع.
- متابعتكم لتكوين إجباري في مجال المقاولاتية مبرمج من طرف الوكالة.
- يتم عرض المشروع على لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع بحضوركم وباقي الشركاء (إن وجدوا).
- في حالة اعتماد المشروع تمنحكم الوكالة شهادة التأهيل.

في حالة التمويل الثلاثي تقوم الوكالة بإيداع الملف على مستوى البنك الممول للمشروع وأما باقي صيغ التمويل فيتم الانتقال مباشرة الى المرحلة التالية

إنشاء المشروع



ANADE.DG



ANADE_dg



ANADE_DG

مرحلة تمويل المشروع :

عليكم التقرب من البنك للحصول على الموافقة البنكية (حالة التمويل الثلاثي) من أجل إيداع ملف التمويل على مستوى الوكالة والذي يتكون مما يلي:

- الموافقة البنكية
- وصل دفع المساهمة الشخصية في المشروع
- الرقم التعريف البنكي للحساب الشخصي (RIB)
- السجل التجاري أو بطاقة فلاح، بطاقة حرفي أو اعتماد بالنسبة للنشطات المفننة
- عقد إيجار لمدة 24 شهرا قابلا للتجديد على الأقل، عقد الملكية، عقد هبة، عقد عارية الاستعمال، أو قرار استنفادة من محل موجه لإيواء النشاط إن وجد
- محضر معاينة المحل منجز من طرف محضر قضائي
- نسخة من شهادة التصريح بالوجود، أو رقم البطاقة الجبائية
- القانون الأساسي للمؤسسة في حالة شخص معنوي
- الفواتير الشكلية للعتاد (بإحتساب كل الرسوم)
- الفواتير الشكلية لتأمين على الأخطار المتعددة وكل الأخطار للتجهيزات (بإحتساب كل الرسوم)
- كشف أشغال تهيئة المحل (بإحتساب كل الرسوم) إن وجدت.
- عقد الانخراط بصندوق الكفالة المشتركة، (FG).

إنشاء المشروع



ANADE.DG



ANADE_dg



ANADE_DG

- بعد تحويل قيمة القرض غير المكافئ إلى حسابكم البنكي يتم :
- إستلام أول أمر بسحب الصك البنكي خاص بدفع اشتراك الإنخراط في صندوق ضمان أخطار القروض البنكية ولاستلام أمر بسحب الصك البنكي خاص بالطلبية يجب تقديم الوثائق التالية :
 - نسخة من الصك البنكي خاص بدفع اشتراك الإنخراط في صندوق ضمان أخطار القروض البنكية
 - تحرير عقد التوريد مع المورد لدى الموثق (العتاد المنقول غير معني)
 - وصل الطلبية مؤشر عليه من طرف المورد حسب طبيعة العتاد.



f ANADE.DG i ANADE_dg t ANADE_DG



اقتناء العتاد :

بعد تسليم الشيك الخاص بالطلبية وتوفر العتاد لدى المورد ومن أجل استلام الصك البنكي الخاص بالقيمة المتبقية من الطلبية يجب توفر ما يلي:
- معاينة العتاد من طرف الخبير المعتمد بحضور ممثل الوكالة على مستوى المورد (حالة النشاطات الصناعية والتحويلية).
- استلام العتاد في المحل التجاري للمستثمر بحضور المورد او ممثله، المستثمر، ممثل الوكالة والمحضر القضائي هذا الأخير يقوم بتحرير محضر معاينة.
- الرهن الحيازي للعتاد (حسب نوع التمويل).

بداية النشاط :

- التأمين الشامل للعتاد (كل صيغ التمويل) مع إحلال التأمين (التمويل الثلاثي والثنائي).
- التوجه إلى مصالح الضرائب من أجل الحصول على وثيقة تثبت الانطلاق الفعلي للنشاط.

f ANADE.DG i ANADE_dg t ANADE_DG

اقتناء العتاد



- خلال هذه المرحلة تمنحك الوكالة قرار منح الامتيازات الضريبية لمرحلة الاستغلال (03, 06, 10 سنوات، حسب المنطقة) وهذا بعد استلامكم للعتاد وبداية النشاط وتتمثل الامتيازات فيما يلي :
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات " حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إتمامها
 - إعفاء ، لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات " حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (IBS ، IRG أو TAP) في حال اختيار صاحب المشروع الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي.

عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة في المطقة الثانية، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة، عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالحقوق و الرسوم الواجب دفعها).

غير أن المستثمرين - الاشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الذي يجب ألا يقل عن 10000 دج، من المبلغ المنصوص عليه بموجب المادة 365 مكرر من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الاعمال المحقق.



f ANADE.DG @ ANADE_dg ANADE_DG

مرحلة الاستغلال

الامتيازات الضريبية والجمركية :

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للإكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بمرحلة الإنشاء بالنسبة للنشاطات الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي وكذا الرسم على القيمة المضافة، لا تستفيد السيارات السياحية من هذا التمييز إلا إذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط.
- تطبيق نسبة مخفضة بـ 5% تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في إنجاز الاستثمار.

الإعانات المالية

- قرض بدون فائدة محدد في هيكل تمويل المشروع
- قرض بدون فائدة إضافي عند اقتضاء الحاجة (بالنسبة للتمويل الثلاثي)
- تخفيض بـ 100% في معدل نسب الفوائد البنكية (بالنسبة للتمويل الثلاثي)

f ANADE.DG @ ANADE_dg ANADE_DG

توسيع المشروع

بالنسبة للتوسيع في النشاط الرئيسي أو في الأنشطة ذات الصلة :

- تقديم حصيلة الحسابات الختامية للسنتين الأخيرتين أو أي وثيقة تثبت حصيلة السنوات الجبائية للسنتين الأخيرتين للمؤسسة.
- يتوجب تسديد 70% على الأقل من قرضه البنكي
- أن يكون منضبطاً من حيث تسديد أقساط القرض غير مكافئ، التي استوفت مدة استحقاقها.
- وفي حالة عدم حلول أجل استحقاقات أقساط القرض غير مكافئ، يعتبر المستثمر منضبطاً في حالة تسديده 70% على الأقل من قرضه البنكي.
- أن يقوم بتسديد 70% من القرض غير مكافئ عندما يتعلق الأمر بالتمويل الثنائي.
- تسديد كلي للقرض البنكي في حالة تغيير البنك أو الانتقال من صيغة التمويل الثلاثي إلى التمويل الثنائي.
- حيازة التجهيزات الأساسية لممارسة النشاط، (في مرحلة الإنشاء) أو العتاد الذي تم تعويضه خلال الاستغلال.



يمكنك الاستفادة من توسيع المشروع في نفس النشاط أو أي نشاط آخر عن طريق جهاز الوكالة والاستفادة من الامتيازات الممنوحة في هذه المرحلة شريطة استيفاء الشروط المطلوبة.

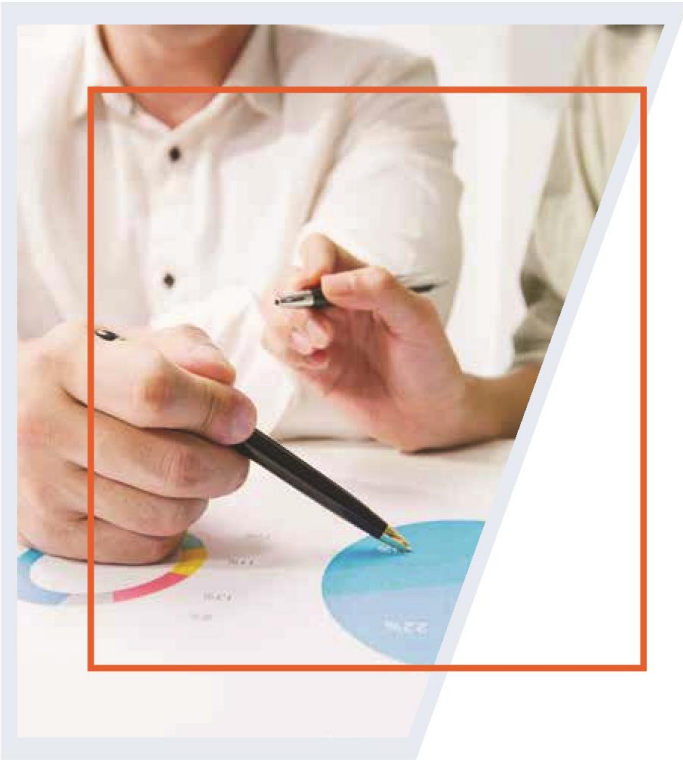


f ANADE.DG @ ANADE_dg t ANADE_DG

توسيع المشروع

يمكن لأصحاب المشاريع الراغبين في توسيع مشاريعهم في مجالات مغايرة لنشاطهم الاصيلي شريطة

- تقديم حصيلة الحسابات الختامية للسنتين الأخيرتين أو أي وثيقة تثبت حصيلة السنوات الجبائية للسنتين الأخيرتين للمؤسسة.
- حيازة التجهيزات الأساسية لممارسة النشاط، (في مرحلة الإنشاء) أو العتاد الذي تم تعويضه خلال الاستغلال.
- أن يكون صاحب المشروع قد قام بالتسديد الكلي للقرض البنكي و القروض غير المكافئة الممنوحة له بعنوان الإنشاء.
- أن يكون له كفاءة مهنية أو مهارات معترف بها مرتبطة بالنشاط المقترح.



f ANADE.DG @ ANADE_dg t ANADE_DG



قرض غير المكافئ للاستغلال

يمكنكم الاستفادة من قرض خاص بالاستغلال لتغطية العجز في السيولة المالية للخزينة الخاصة بالمؤسسة المصغرة في حدود مليون دينار جزائري بالنسبة للمؤسسات في حالة نشاط والتي تستوفي الشروط المطلوبة.



التمويل الجماعي



يجمع حد الاستثمار حسب عدد حاملي المشاريع، في شكل المشروع المنجز، في شكل أشخاص معنويين، لاسيما التجمعات والتعاونيات ووفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما بهدف تعزيز روح التأزر بين المؤسسات المصغرة ذات القيمة المضافة.



صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها حاملي المشاريع



أنشئ صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها حاملي المشاريع سنة 1998 لضمان القروض الممنوحة من البنوك للمؤسسات المصغرة الممولة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية (أناد). يشكل الصندوق ضمان مكمل لفائدة البنوك علاوة على الضمانات المقدمة من طرف المؤسسات المصغرة و المتمثلة في:

- ألرهن الحيازي للتجهيزات لفائدة البنك في الدرجة الأولى و الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية في الدرجة الثانية.
- ألرهن الحيازي للعتاد المتنقل.
- تأمين كافة تجهيزات المؤسسة المصغرة ضد كل المخاطر.



يقوم الصندوق على مبدأ التضامن بين المقترضين (المؤسسات المصغرة) و المقرضين (البنوك). ينخرط في الصندوق كل من البنوك و المؤسسات المصغرة بنسبة إشتراك في حدود القروض الممنوحة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية. الإخراط في الصندوق إجباري لكل البنوك المتعاملة مع جهاز الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية و المؤسسات المصغرة التي تختار صيغة التمويل الثلاثي.

f ANADE.DG @ ANADE_dg ANADE_DG

كيفية الانخراط و الإشتراك في الصندوق

يتم إنخراط المؤسسة المصغرة في الصندوق بعد الموافقة البنكية.

نسبة إشتراك المؤسسة المصغرة في الصندوق محددة بـ 0,35 % سنويا، و تحسب على أساس مبلغ و مدة القرض البنكي.

يدفع مبلغ إشتراك المؤسسة المصغرة كاملا مرة واحدة.

نسبة إشتراك البنوك في الصندوق محددة بـ 01 % من الباقي من الدين سنويا.

Université Mohamed Boudiaf n M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): أحمد جعفر المولود (ة) بتاريخ: 1981/02/24 سنة 1981
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 1429987 الصادرة بتاريخ 2016/03/16 عن: بلدية حمة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: التسويق الضخم خلال السنة الجامعية: 2022/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: واقع الاستثمارات الجديدة المتواجدة في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى
دراسة حالة: المؤسسات المنتجة في الهارد وعتملة
المعادلة لنتيجة المسألة ANADE

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 12/04/2022

التوقيع و البصمة

قد شوقنا للمصادقة على امضاء
السيد أحمد جعفر
مفترقا في 12 من 04 سنة 2022
مع رئيس المجلس العلمي

عن رئيس المجلس العلمي العلمي
وبتفويض منه العون المكلف
امضاء: ذبيحي نسوار





تصريح شرقي
بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : شريفة حمزة المولود(ة) بتاريخ: 1997/09/04 ب. مسيلة
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 082005 الصادرة بتاريخ: 2011/11/18 عن: بلدية مسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجارية تخصص: تسيير خدمات خلال السنة الجامعية:

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "واقع الإستراتيجيات التسويقية على
المؤسسات المتوسطة والصغيرة و الخدمية"

أصح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة















الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ANADE



وكالة : المسيلة الفرع المحلي بمقرة

ألعاب جواله		اسم المؤسسة
بوحصان ايمان		اسم و لقب المسير
الطابق الأرضي الملكية (266) قسم B محل رقم (2و1) يمين درج العمارة بلدية برهوم ولاية المسيلة (07) القطع (13) و		عنوان المقر الاجتماعي
رقم الهاتف	البريد الالكتروني	النشاط
	صفحة الفايسبوك	
ألعاب جواله		تاريخ بداية النشاط
عدد العمال	28/10/2020	
البنك الممول	مرحلة الإنشاء	قيمة الاستثمار بالدينار الجزائري
BEA 047 M'sila	7609614.00 دج	
مرحلة التوسعة		قائمة المنتجات
/		
- التسلية والترفيه للأطفال - عرض مختلف الالعاب -تنظيم مسابقات تنظيم الطمبولا تنظيم تظاهرات للعائلات		وصف المنتج
خدمات التسلية والترفيه والجانب التربوي للأطفال والعائلات		

صور المنتج

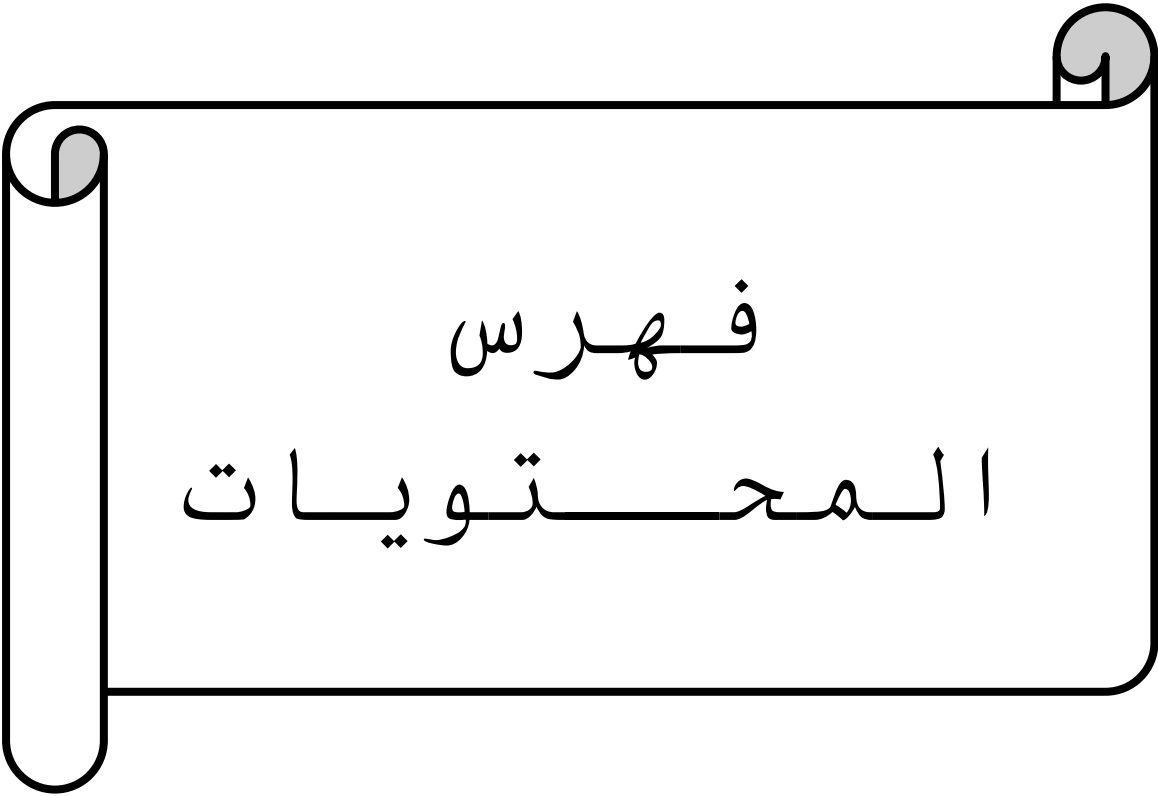












فهرس
المحتويات

مقدمة.....أ/د

الفصل الأول : مدخل للاستراتيجية التسويقية

- 01.....تمهيد للفصل الأول:
- 02.....المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية التسويقية
- 05-03.....المطلب الاول : تعريف الاستراتيجية التسويقية وانواعها
- 06-05المطلب الثاني : : خطوات تحديد وصياغة الاستراتيجية التسويقية والهدف من وضعها
- 07.....المبحث الثاني : الاستراتيجيات التسويقية وكيفية اختيارها
- 12-07.....المطلب الاول : الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر
- 14-12.....المطلب الثاني : : نموذج تحليل SWOT
- 15.....خلاصة الفصل الأول :

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- 16.....تمهيد للفصل الثاني :
- 18-17.....المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
-المطلب الاول :تعريف المؤسسات المصغرة.....
- 19-18.....المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 19المبحث الثاني: : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
- 23-19.....المطلب الاول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها
- 34-23.....المطلب الثاني : اجهزة واليات الدعم المختلفة في الجزائر

35.....: خلاصة الفصل اثناني:

الفصل الثالث :دراسة واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
الخدمية المنشأة في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تمهيد للفصل الثالث

38-36.....:

38.....المبحث الأول : التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

40-38.....المبحث الثاني : تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

44-41.....المبحث الثالث : واقع الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

45..... خلاصة الفصل الثالث :

49-46الخاتمة

50.....الملخص

52-51.....قائمة المصادر والمراجع.

77-52.....ملاحق

79-78..... فهرس المحتويات