



الموضوع

واقع ممارسة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة
دراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
بالولاية المنتدبة - تڤرت -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف الدكتور:

- بن فرحات عبد المنعم

إعداد الطالب:

- براهيم عثمان

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمريهما

إلى أخوتي وأخواتي

إلى زوجتي الفاضلة وقرّة العين جوري

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل الأصدقاء و خاصة الصديق العزيز

صالح مباركي.

شكر و عرفان

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
بن فرحات عبد المنعم 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 الابتسامه

كل الشكر والتقدير والعرفان

الملخص:

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم لذا تراهن عليه العديد من الدول، خاصة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها. لذا فإن الجزائر تهتم بمثل هذا النوع من المؤسسات وتكرس جهودها من أجل تنميتها وتطويرها وإعطائها 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 المفتاحية:

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.

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
10	المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
14	المطلب الثاني : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
18	المطلب الثالث : خصائص و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22	المبحث الثاني : عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع تجارب بعض الدول في هذا المجال
22	المطلب الأول : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
23	المطلب الثاني : عوامل فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25	المطلب الثالث : تجارب بعض الدول في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
30	المبحث الثالث : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
30	المطلب الأول : تعريف المشرع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
31	المطلب الثاني : مساهمات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري
34	المطلب الثالث : العوائق التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التشخيص الاستراتيجي و واقعه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول : التحليل الاستراتيجي
43	المطلب الأول : مفهوم التشخيص الاستراتيجي
46	المطلب الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
57	المطلب الثالث : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
64	المبحث الثاني : أدوات التشخيص الاستراتيجي

64	المطلب الأول : تحليل SOWT
67	المطلب الثاني : مصفوفة BCG
69	المطلب الثالث : مصفوفة ADL و ماكينزي
74	المبحث الثالث : واقع ممارسة التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
74	المطلب الأول : أهمية التشخيص الاستراتيجي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
77	المطلب الثاني : الهيئات الداعمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
81	المطلب الثالث : البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوره في عملية التشخيص الاستراتيجي
85	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
87	تمهيد
88	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
88	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
90	المطلب الثاني : منهج الدراسة و حدودها
90	المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة
92	المطلب الرابع : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية
98	المبحث الثاني : تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
98	المطلب الأول : صدق و ثبات أداة الدراسة
100	المطلب الثاني : عرض و تحليل اتجاهات أفراد العينة حول عبارة اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة و اختبار الفرضية الأولى
107	المطلب الثالث : عرض و تحليل اتجاهات أفراد العينة حول عبارة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجي و اختبار الفرضية الثانية
121	المطلب الرابع : عرض و تحليل اتجاهات أفراد العينة حول عبارة التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية و اختبار الفرضية الثالثة و الرابعة
126	خلاصة الفصل
128	خاتمة عامة
132	قائمة المراجع
139	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات	(1-1)
15	تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية	(2-1)
16	بعض تجارب الدول العربية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:	(3-1)
17	تعريف دول جنوب شرق آسيا	(4-1)
30	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	(5-1)
32	تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات للجزائر حسب الطابع القانوني في خلال الفترة (2010-2016)	(6-1)
33	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات للفترة (2004-2008)	(7-1)
34	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال 2012-2016	(8-1)
66	مصفوفة Swot	(1-2)
88	التعريف بالمؤسسات محل الدراسة	(1-3)
92	طبيعة نشاط المجيب في المؤسسة	(2-3)
93	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة	(3-3)
94	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب تاريخ بداية النشاط	(4-3)
95	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط	(5-3)
96	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب دوافع اختيار النشاط	(6-3)
97	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة	(7-3)
98	نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة	(8-3)
99	إختبار التوزيع الطبيعي معامل الإلتواء و التفلطح	(9-3)
100	هل لديكم اطلاع لمفاهيم التحليل الاستراتيجي	(10-3)
100	هل سبق و قمتم بالتحليل الاستراتيجي	(11-3)
101	لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التحليل الاستراتيجي	(12-3)
101	التحليل الاستراتيجي تكاليفه مرتفعة جدا (الوقت و الجهد و الأموال)	(13-3)
102	تتبع المؤسسة طابعا خاصا بالتحليل الاستراتيجي	(14-3)
102	تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للتحليل الاستراتيجي	(15-3)

103	توجد كفاءات داخل المؤسسة متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي	(16-3)
103	من يقوم برصد محيط المؤسسة و التحليل الاستراتيجي للمعلومات المحصلة عليها	(17-3)
104	تبنى إستراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي	(18-3)
104	هل تقومون بالتحليل الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	(19-3)
105	تستفيد المؤسسة من التحليل الاستراتيجي في :	(20-3)
105	يتم دراسة معلومات التحليل الاستراتيجي بواسطة	(21-3)
106	يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير	(22-3)
107	كيف هي البيئة التي تزاولون فيها نشاطكم	(23-3)
108	ما مدى أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة	(24-3)
108	هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه	(25-3)
109	ما هي أبرز مصادر تأثير المحيط على مؤسستكم	(26-3)
109	: تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة	(27-3)
110	ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المحلية	(28-3)
110	ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية	(29-3)
111	أي من المصادر التالية الأكثر استعمالا لتجميع المعلومات	(30-3)
111	هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط	(31-3)
112	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها	(32-3)
112	هل تعتقدون أن الدولة توفر حماية لمنتجاتكم	(33-3)
113	هل تصلكم معلومات دقيقة و في وقتها المناسب .	(34-3)
113	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها	(35-3)
114	هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم	(36-3)
114	هل شهد قطاع نشاطكم دخول منافسين جدد	(37-3)
115	هل تتأثر مؤسستكم بدخول منافسين جدد	(38-3)
115	هل تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة لمنتجاتكم	(39-3)
116	هل تقومون برصد و متابعة نشاط المنافسين	(40-3)
116	هل تقومون بدراسة نقاط قوة و ضعف منافسيكم	(41-3)
117	للمؤسسة خيارات كبيرة في حصولها على المواد الأولية	(42-3)
117	تتحمل المؤسسة تكاليف عالية عند التحول من مورد إلى آخر	(43-3)

118	هناك تنافس كبير بين الموردين للتعامل مع المؤسسة	(44-3)
118	هل يوجد لدى المؤسسة إمكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن	(45-3)
119	لا تحقق المنتجات البديلة لمنتجاتكم الأداء المتوقع من وجهة نظر الزبائن مقارنة بأداء سلعكم أو خدماتكم	(46-3)
119	كيف تستجيبون لتغيرات المحيط	(47-3)
121	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط القوة و استغلالها	(48-3)
121	تعمل الإدارة على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف من أجل إصلاحها	(49-3)
122	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة و ضعف جميع وظائفها	(50-3)
122	تعتمد المؤسسة في تميزها على استخدام طرائق تسويقية جديدة مبتكرة	(51-3)
123	تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد تقاديا للضياح الاقتصادي	(52-3)
123	تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للتأكد من مطابقتها مع أهداف إستراتيجية الأعمال المختلفة	(53-3)
125	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	(54-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
14	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(1-1)
39	العوائق التي تواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	(2-1)
45	مكونات التحليل الاستراتيجي	(1-2)
47	مكونات البيئة الخارجية	(2-2)
48	نموذج PESTEL	(3-2)
49	بنية المجتمع العام	(4-2)
51	عناصر البيئة الاقتصادية	(5-2)
53	ترابط و تداخل عوامل البيئة العامة	(6-2)
56	القوة المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج بورتر	(7-2)
62	مخطط مدخل سلسلة القيمة	(8-2)
63	مضامين عناصر مصفوفة Swot	(10-2)
65	مصفوفة BCG	(11-2)
68	مصفوفة ADL	(12-2)
70	مصفوفة جينرال الكترك	(13-2)
72	العلاقة بين التحليل الاستراتيجي و اتخاذ القرار	(14-2)
75	طبيعة نشاط المجيب في المؤسسة	(1-3)
92	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة	(2-3)
93	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب تاريخ بداية النشاط	(3-3)
94	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط	(4-3)
95	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط	(5-3)
97	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة	(6-3)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان
02	الاستبيان
03	وثائق خاصة ببعض المؤسسات محل الدراسة

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.

الدراسات السابقة :

الدراسات الجزائرية:

1. دراسة بوعقل مصطفى مباركى سمرة بن السعيد محمد (دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات

البيئية في دعم القرارات التنافسية للمؤسسات الصغيرة المتوسطة) دراسة حالة عينة من ولاية غيليزان تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم الاعتماد على استبانته شملت 51 مؤسسة تنشط على مستوى ولاية غيليزان هذا قصد إدراك نقاط القوة والضعف التي تميز عينة الدراسة وأهم الفرص والتهديدات التي تواجهها.

لقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من حساسية قوية اتجاه تقلبات المحيط نتيجة لضعف هيكلها التنظيمي.

➤ محدودية مصادر التمويل و افتقارها للفكر الاستراتيجي.

➤ تشابك و تداخل مركبات البيئة الخارجية كاندماج الأسواق.

➤ تسارع معدل التغيير التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة.

انتهت بالتوصيات العامة المتمثلة في أن التشخيص الاستراتيجي يسمح بتحديد درجة الاستجابة و شكل التفاعل السلوكي الأمثل الذي يضمن تعزيز القدرة التنافسية وخلق أفضل التصورات لأوضاعها المستقبلية

2- دراسة بن سديرة عمر (الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي تطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية) دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة : هل تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي .

و لقد خلصت هذه الدراسة إلى :

➤ وجود ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات المدروسة , حيث تم تفسير ذلك بتأثير مجموعة من العوامل المؤسساتية و العوامل الشخصية إلى جانب تأثير مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية , هذا ما يؤكد على ضرورة إيجاد السبل اللازمة للحد من أثر هذه المحددات والتركيز على مقومات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

3- أحمدية مالكية (محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسه) مذكرة ماجستير علوم اقتصادية السنة 2008-2009

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز إلى أي مدى يمكن تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمساعدتها على اتخاذ قرارها الاستراتيجي في ظل ظروف محيطها التي تعرف التغيير الدائم المستمر .

لقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ نسبة ضعيفة من المؤسسات تقوم بصياغة رسالة المؤسسة على المدى القريب.

➤ تحليل المحيط الخارجي اقتصر إلا على المؤسسات التي تحدد أهدافها على المدى المتوسط البعيد.

➤ تحليل بعض المتغيرات المكونة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وإهمال باقي المتغيرات.

➤ تسعى كل المؤسسات إلى تبني إستراتيجية هجومية و إستراتيجية الاستقرار .

➤ عدم معرفة المسير لأدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة حيث اغلب المؤسسات تطبق نموذج SWOT بطريقة التخمين .

أهم الاقتراحات لهذه الدراسة :

➤ التخلي عن بعض الأحكام الشخصية والأسلوب التخميني في تحليل المعلومات واتخاذ قرارات خاصة بالإستراتيجية باستعمال الأساليب العلمية.

➤ الانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وبناء قنوات اتصال خاصة مع المؤسسات المختصة في رفع مستواها التسييري و من أهمها الجامعة.

4- سلطاني محمد رشدي حول (التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة" بجامعة المسيلة للموسم الجامعي) مذكرة ماجستير 2006 /2005

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما هي أهمية وشروط تكيف التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ وجاءت نتائجها

➤ تقوم المؤسسات بتحديد علاقة التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته
➤ لا تقوم بتحليل عواملها الاقتصادية والتنظيمية بصفة فعالة , إضافة إلى عدم مسايرتها إلى متغيرات المحيط الذي تنشط فيه وافتقارها لنظام استراتيجي فعال يسمح لها باستشعار متغيرات المحيط المختلفة ومتابعتها وتقييمها.

5- بوزيان جواهر حول (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة WOUROUD لصناعة العطور-الوادي) مذكرة ماستر : والتي جاءت نتيجة بحثها بأن الإيمان بأهمية العمل الاستراتيجي في الواقع المدروس مازال بعيدا عن المستوى المطلوب، أمام الفرص المتاحة على مستوى النشاط الاقتصادي ككل، وهذا يعود بالدرجة الأولى لغياب التجارب الناجحة على المستوى المحلي ونقص الثقافة الإستراتيجية لدى المسيرين.

6- بوقليلة وهيبه دوداي رزيقة (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى) مذكرة ماستر قسم علوم التسيير السنة الجامعية 2017/2016 :
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز إلى أي مدى تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير؟

لقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ لا تعتقد غالبية المؤسسات أنها تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة , بل أحيانا تتأثر بذلك.
➤ تقوم غالبية المؤسسات بجمع المعلومات بصفة دائمة على المحيط الخارجي والعمل على استخدام هذه المعلومات بالنسبة لزيائنها.

➤ إن عملية التشخيص الاستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي ، لذلك على المنظمات الاقتداء بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسات قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد الفرص والتهديد.

الدراسات العربية:

1- دراسة وليد أحمد صالح العطاس (التحلل الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية) أبحاث اقتصادية إدارية العدد 22 ديسمبر 2017

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية إلى أي حد تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليمن أدوات التحليل الاستراتيجي
لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

➤ التحليل الاستراتيجي مهم لعمل المنظمات باختلاف حجمه نوعها لكن اختلاف الثقافة التنظيمية من مجتمع إلى آخر أدت إلى عدم القيام بها من قبل بعض المؤسسات ، كما أن هناك العديد من الأدوات للتحليل الاستراتيجي بالإمكان استخدام ما يناسب خصوصية كل مؤسسة وفقا لنوعها و طبيعة نشاطها و حجم مقدرتها المالية.

➤ رغم كثرة برامج المؤسسات الداعمة لهذا النوع من المؤسسات إلا أن كثرة عددها لم ينعكس بشكل إيجابي على الحسابات القومية للاقتصاد اليمني الأمر الذي قد يعزى لعدم قدرة هذه البرامج والمؤسسات الداعمة على الترويج لنفسها لدى الفئة المستهدفة .

➤ إن خطوة "سمبس" في تنفيذ سلسلة القيمة يعتبر نموذج رائع سينعكس بشكل إيجابي مباشر على تخفيض كلفة المنتج مع تحسين جودته ، ليقدم في النهاية للمستهلك بسعر منخفض و جودة أعلى.

هيكل البحث :

سنتم معالجة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي تشمل مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ، فسننترق في الفصل الأول إلى مراجعة الأدبيات النظرية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة مباحث سنتناول فيها الإيطار النظري الذي يشمل مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تجارب بعض الدول في هذا الميدان ، و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (تعريفها - مساهماتها - معوقاتهما) .

في الفصل الثاني سنتناول ثلاثة مباحث سنترق خلالها إلى ماهية التشخيص الاستراتيجي ، وأدوات التشخيص الاستراتيجي ، ما هو واقع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثالث يتعلق بالدراسة الميدانية والذي يتضمن بدوره مبحثين المبحث الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة , و المبحث الثاني يتعلق بالنتائج التي سنصل إليها مع المناقشة مع مجموعة من الاقتراحات.

لقد حددنا مكان الدراسة الميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بالمقاطعة الإدارية "تقرت" لأهمية هذه المنطقة التجارية التي تعد أكبر الدوائر الجزائرية قربا من أهم منطقة صناعية و هي "حاسي مسعود".

أما الخاتمة فسنعرض فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها محاولين تقديم بعض الاقتراحات في هذا الموضوع .

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 والمتوسطة:

إن كل محاولة لتحديد تعريف شامل ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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 والمتوسطة، على الاحتكام على مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية، والتي تتمثل في: (1)

1- 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 لذي يختلف من دولة إلى أخرى، هل هو رأس

(1) سلطاني محمد رشدي ، 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 ، 2005-2006- ص 42

(2) نسيم سابق ، أثر الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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 قالمه 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 والقلّة 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) نسيمة 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

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)

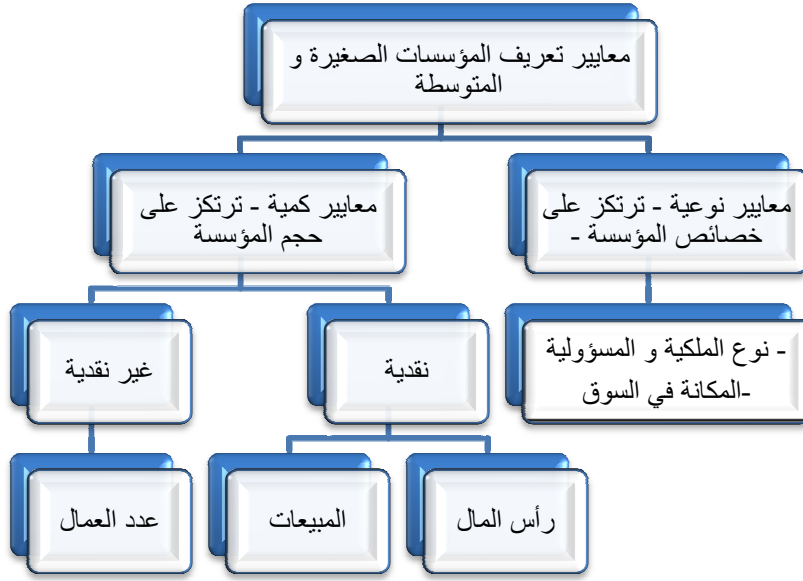
2-6 المعيار التنظيمي: تصنف المؤسسة صغيرة أو متوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصتين أو أكثر من الخواص التالية:

- 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 سميرة 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، ص 56

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.

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

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		المؤسسات المصغرة
من 10 إلى 49		المؤسسات الصغيرة
من 50 إلى 99		المؤسسات المتوسطة
100 فأكثر		المؤسسات 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) نسيم 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 مالكة فهي إذا تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكة 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)
- الضالة النسبية لرأس المال 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 وصرحة.

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 تميمتها - 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 و يضاف 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 (SVILUPPUITALIN): وهي وكالة تنمية 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 بعيو، 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		
1187,93	893,24	793,38	923,38	827,53	القيمة	القطاع العام
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 مساحة 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 و نعرورة 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 والعقلائي والرشيذ 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.

➤ نقشي 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 التمويين:

يعتبر التمويين الوقود المحرك لتحريك عجلة مردودية المؤسسة , وأن أي اضطراب أو عجز في التمويين سواء بالمواد الأولية أو بقطع الغيار أو بالتمويين بالتجهيزات سيؤدي حتما إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإن المنتبغ لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجدها تعاني من هذا المشكل خاصة فيما يخص التمويين 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 ص 92-98.

(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

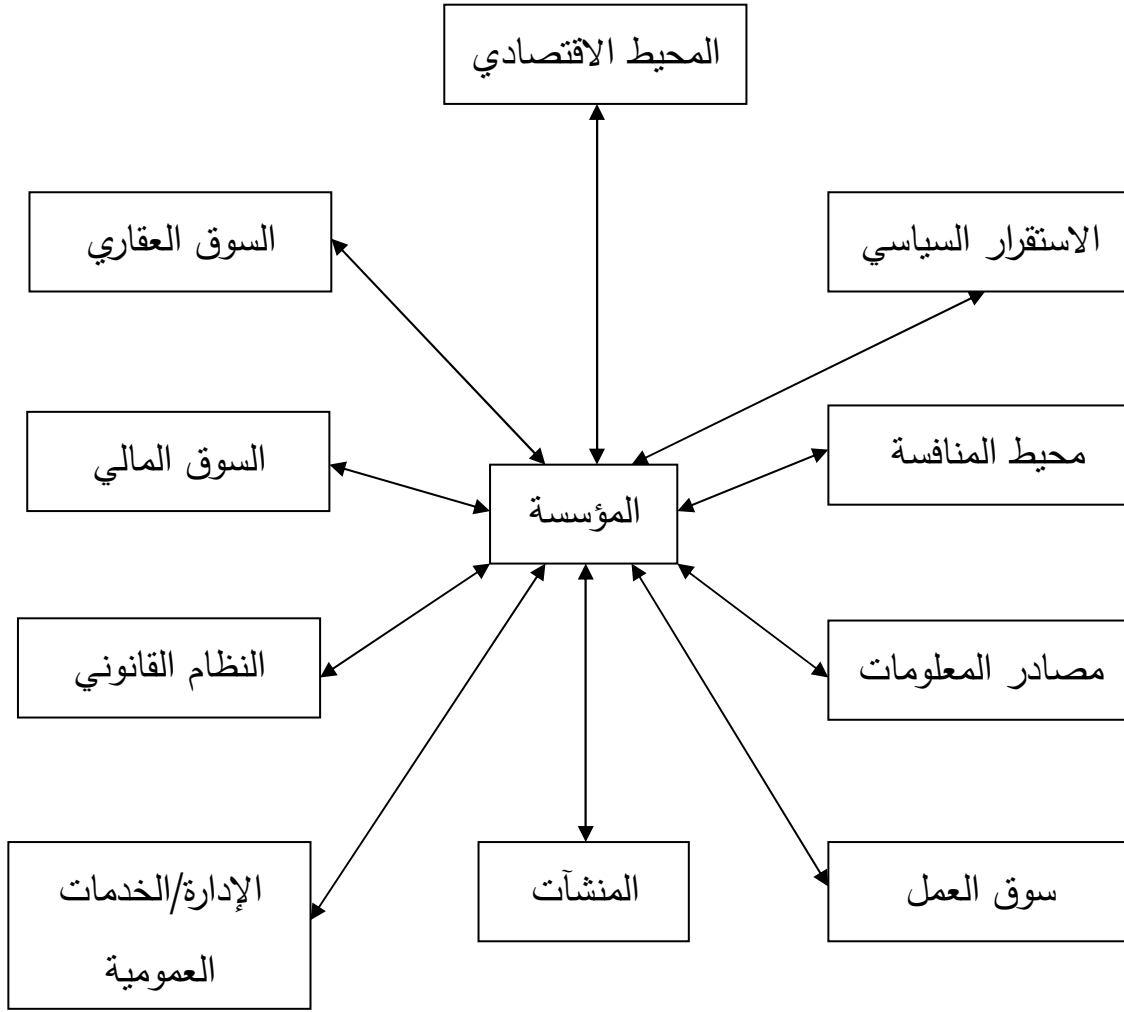
نظر المستثمرين الخارجيين.

✓ 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 المعوقات 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، وبهدف 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 لتقادي 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.

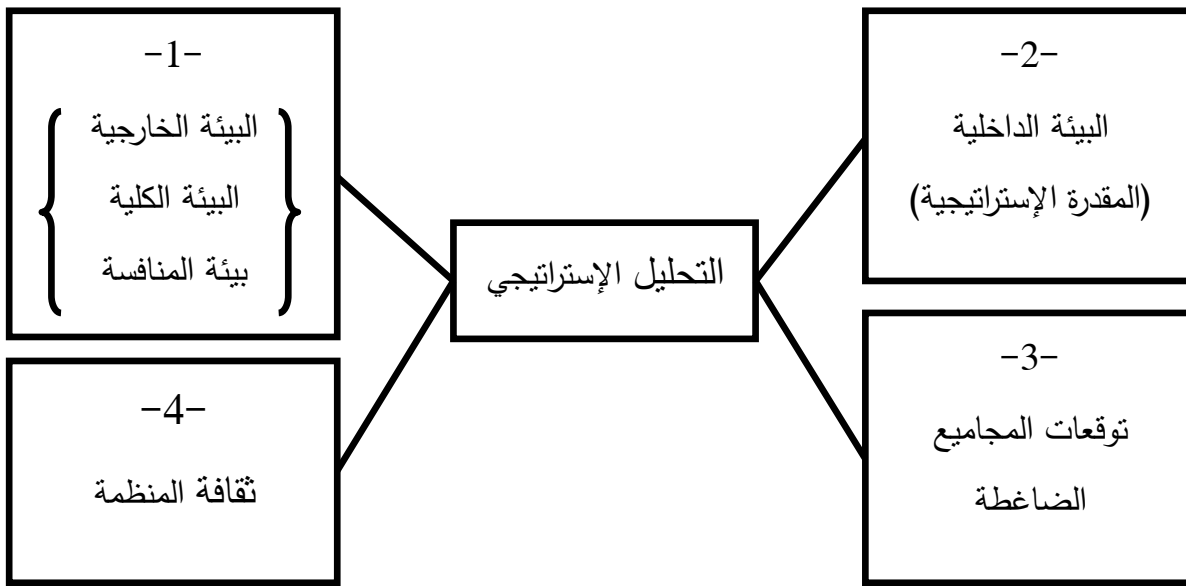
(3) تأمر البكري , احمد الصقال , التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر و التوزيع , الطبعة العددية 2015 , ص ص 43-44.

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 و برامج 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 الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية 2007-2008 ص 250.

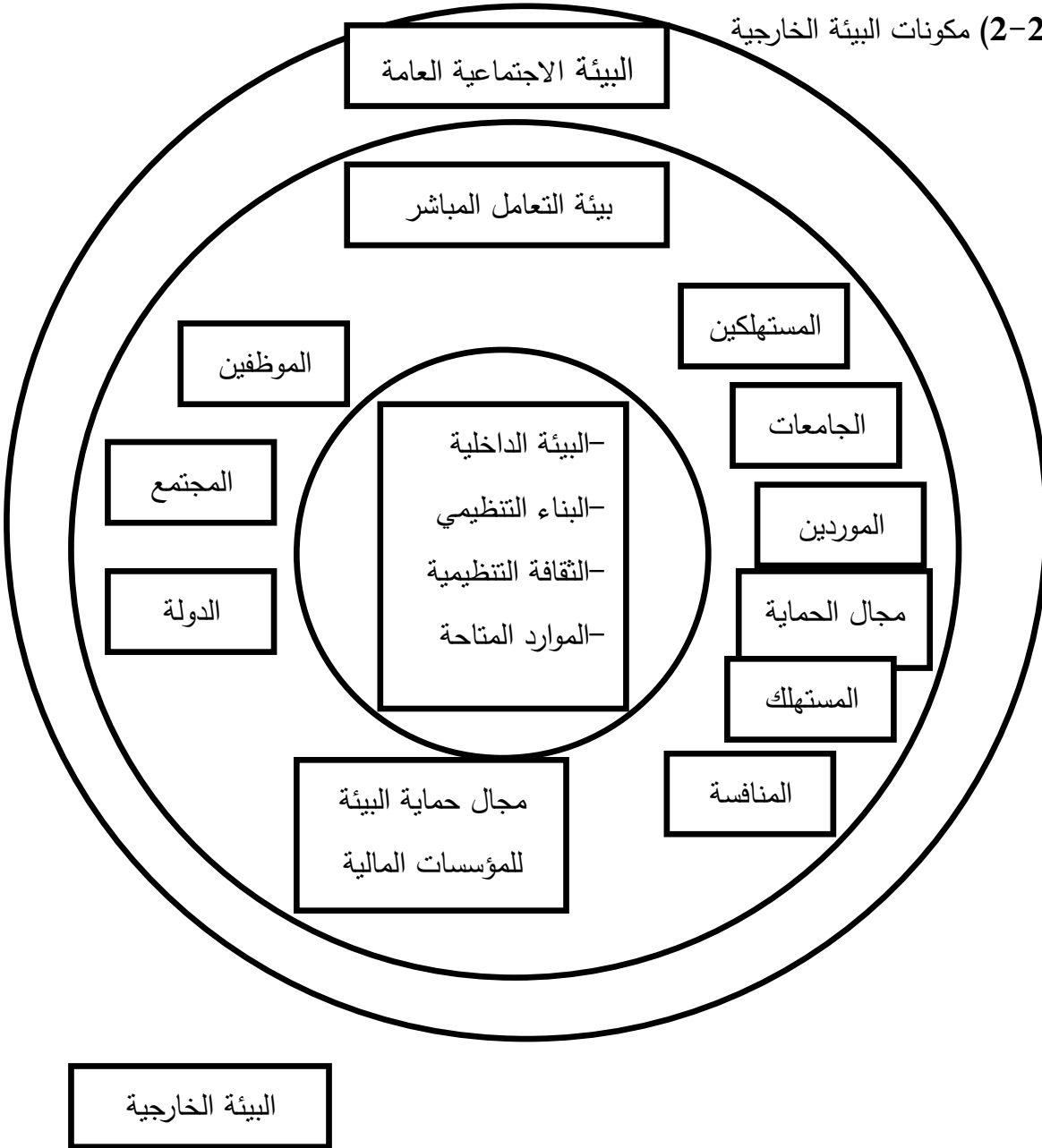
(2) تامر البكري ، أحمد الصقال مرجع سابق، ص ص 51-52.

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

(4) أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية 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

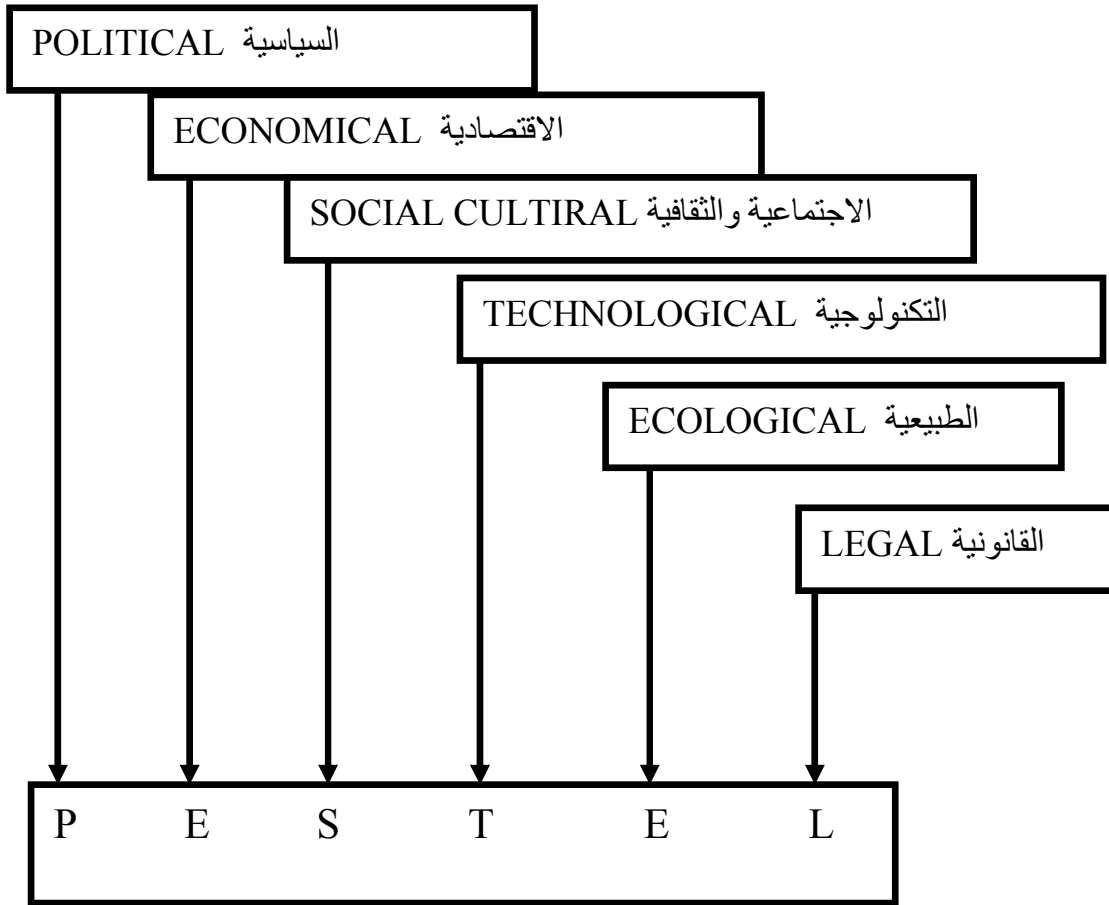


المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ، حالات و نماذج تطبيقية، ص 60.

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.

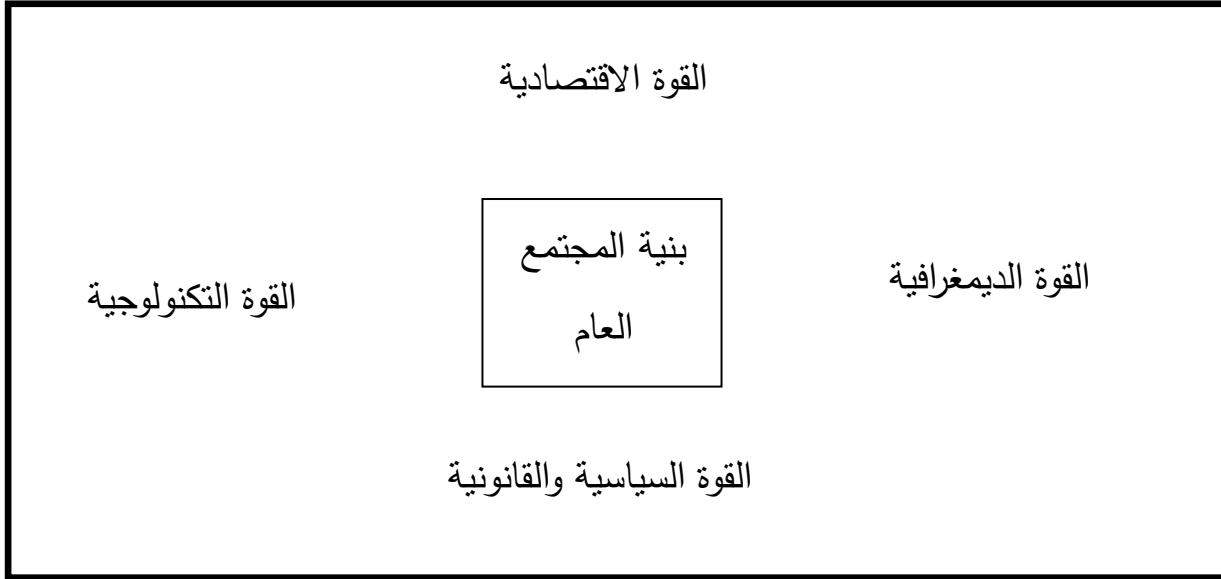
أما أسلوب تحليل البيئة الخاصة المباشرة فهو أسلوب PORTER المعتمد على القوة الصناعية الخمس ذات التأثير المباشر على الصناعة و هو متعلق بالبيئة الخارجية المباشرة.

(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، فوائذ الإيداع، وفوائذ 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 سعيدة ، cahier du meces /

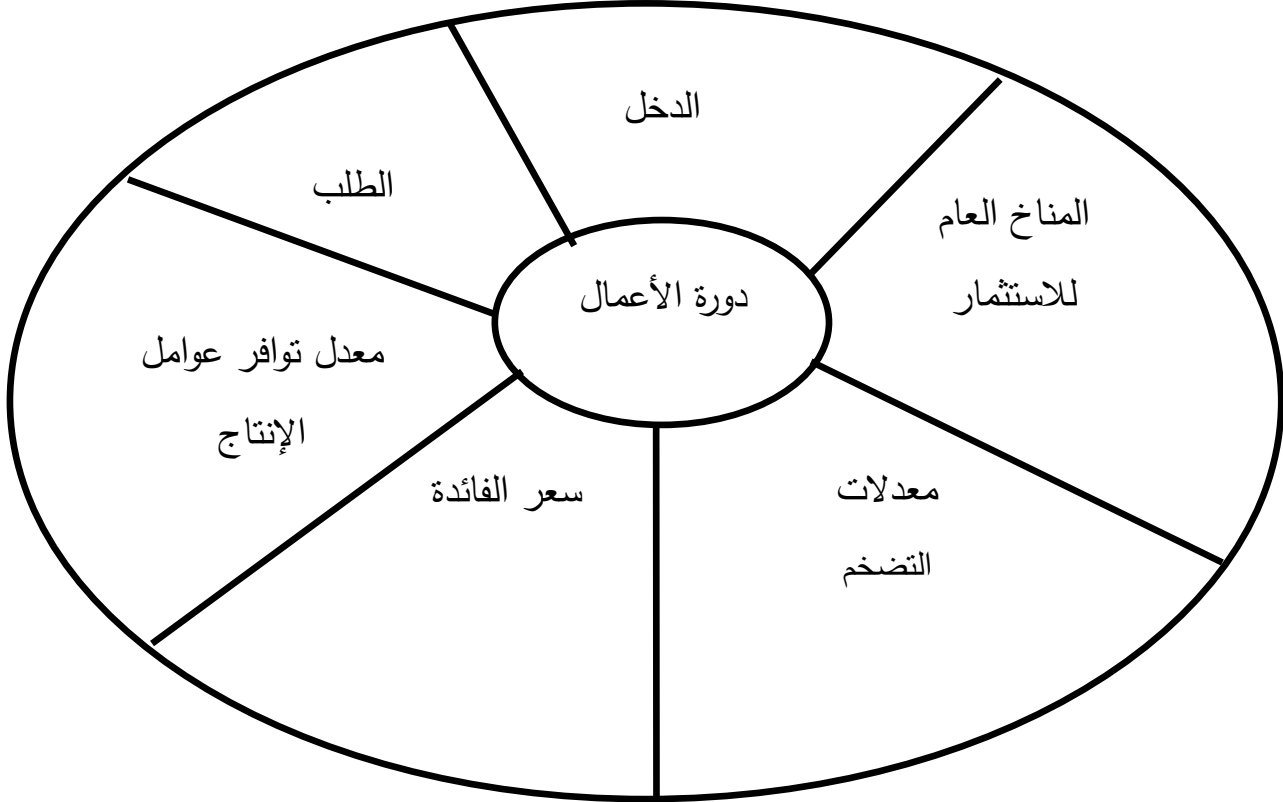
N° : 7/ 12/2011

(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 :

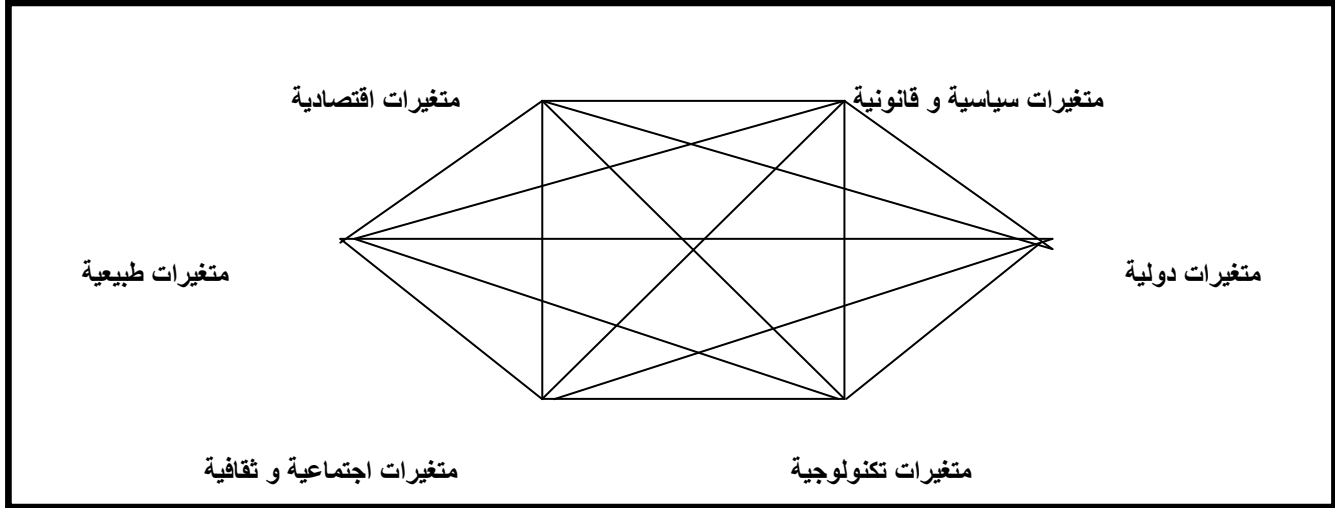
تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا هاما , ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت, وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية و التحالفات السياسية الدولية والحروب والمنازعات الاقتصادية الدولية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، والتطورات 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⁾

2-4 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⁾

3-4 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.

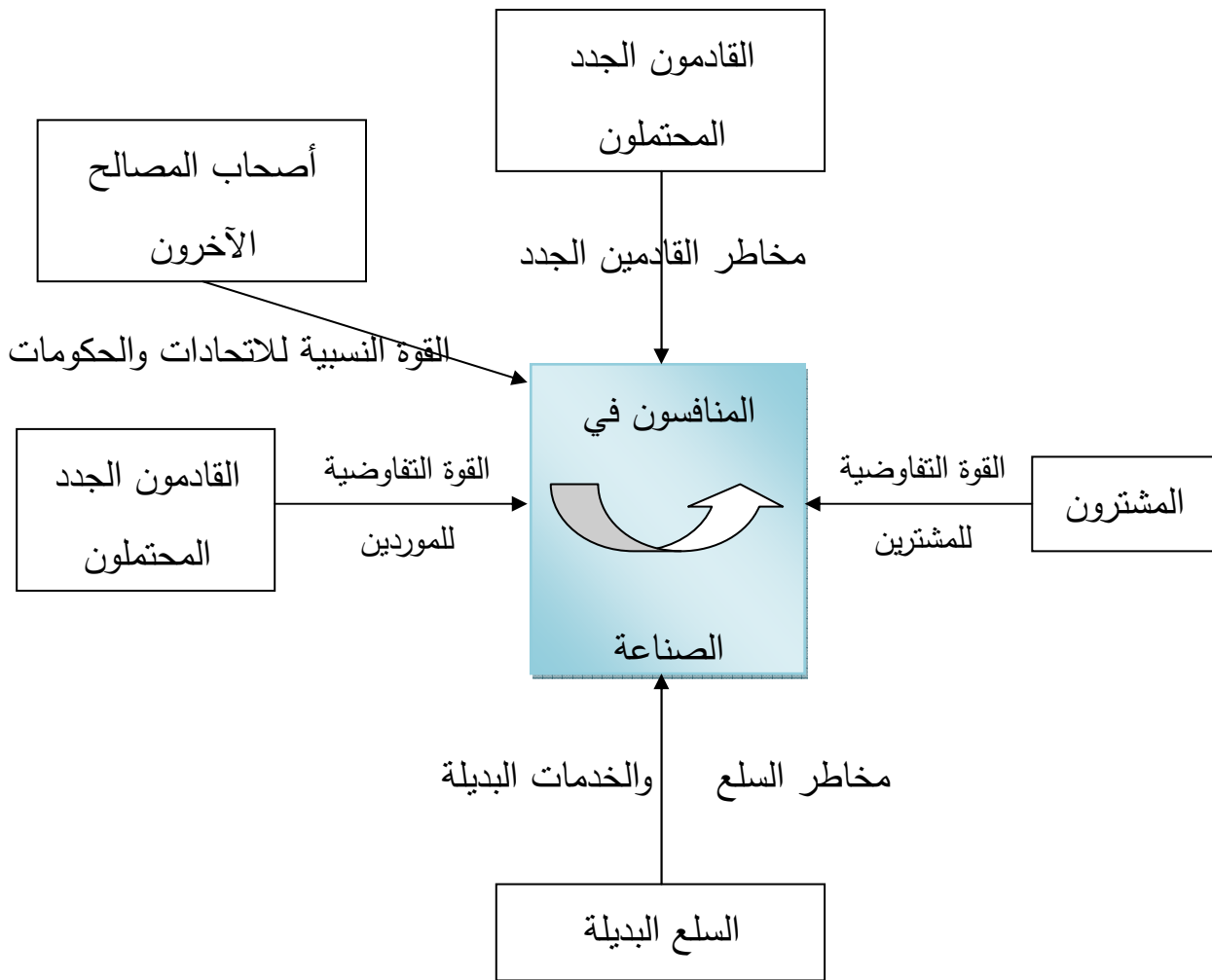
(3) تأمر البكري ، احمد الصقال مرجع سابق ص 69-70.

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 :

3-1 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:

3-1-1 تحليل المستهلك: تتضمن عملية تحليل المستهلك دراسة وتقييم رغبات المستهلك للكشف على

الخصائص الديموغرافية والنفسية التي تسيروهم لسلوك منهج استهلاكي معين

3-1-2 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 , الأجال, 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 الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، 2014 ص ص

7-3 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.

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

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

2-1-7-3 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 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⁾

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

5-1-7-3 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⁾

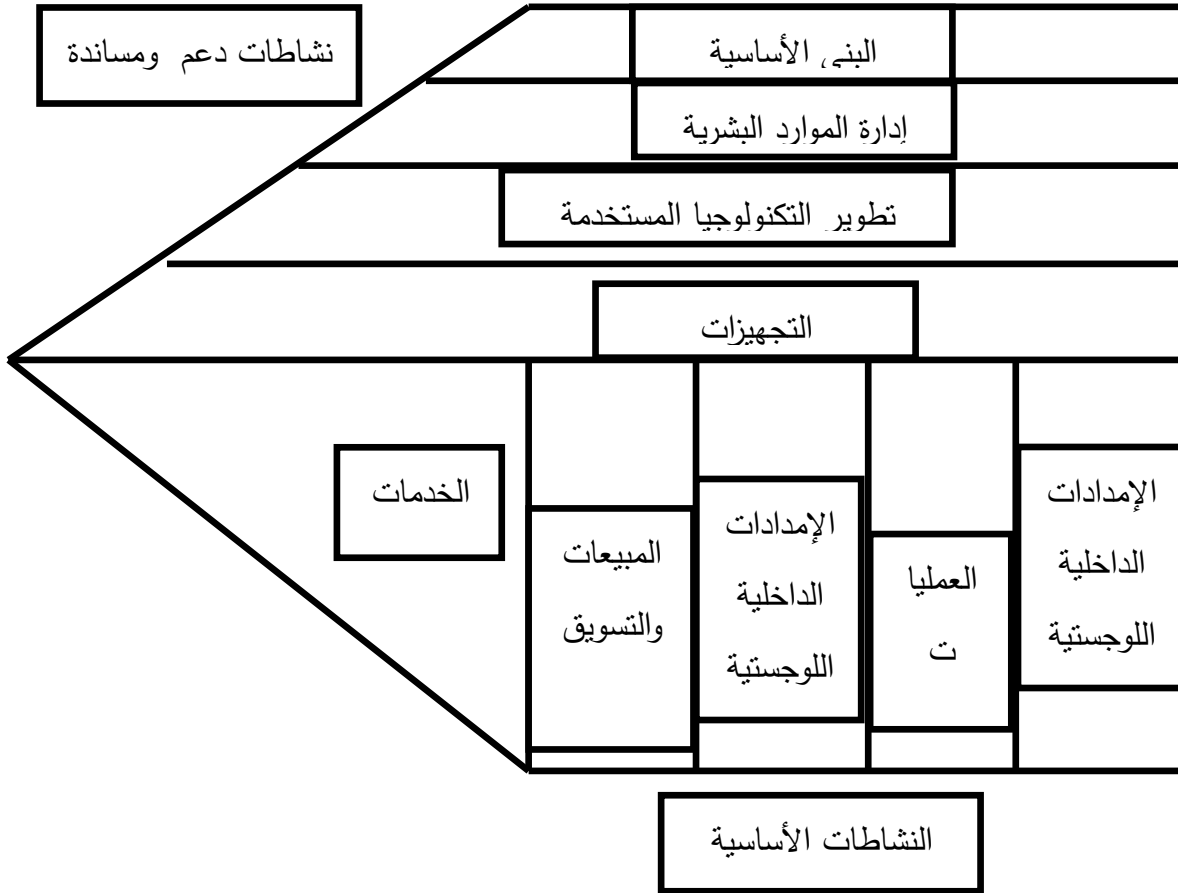
3-7-2-4 أنشطة إدارة الموارد البشرية: إن للعنصر البشري دورا مهما وفعالا في دعم وتحقيق خطة العمل الإستراتيجي الشامل وأهدافها وتتضمن التعاقد مع موظفين، والتدريب، وتطوير قدرات الموظفين وتنظيم المكافآت والحوافز.⁽³⁾

⁽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⁾

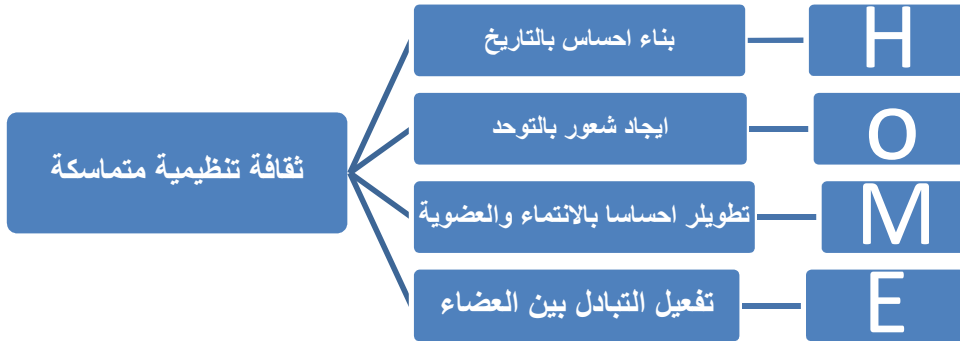
(1) محمد فخري الطنبور، مرجع سابق ص 101.

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 الاختيار 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 صبحي 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)

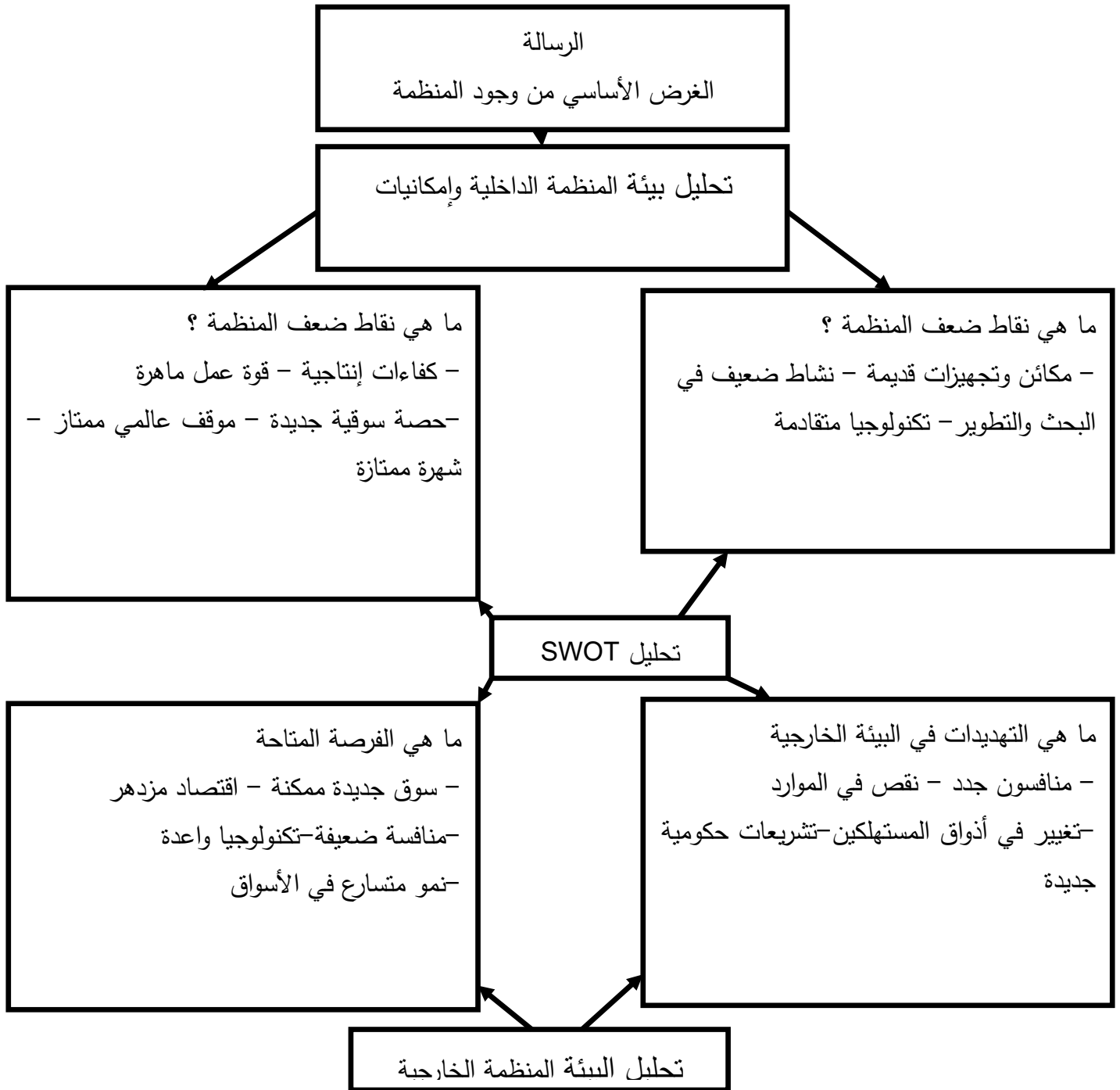
- **S : Strengths** : وهي تلك العناصر والعوامل التي تمثل نقاط قوة وميزة عن المنافسين.
- **W : weakness** : وهي نقاط الضعف التي قد تخفض الميزات مقابل المنافسين في نفس القطاع.
- **O : opportunities** : الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها أو الاستفادة منها.
- **T : threats** : التهديدات أو المعوقات التي تواجهها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

- بماذا 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 :

نمو السوق	عالي	<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
	منخفض	<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
		عالي	منخفض
		الحصة السوقية	

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 تنبذد 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 للنقود، 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).

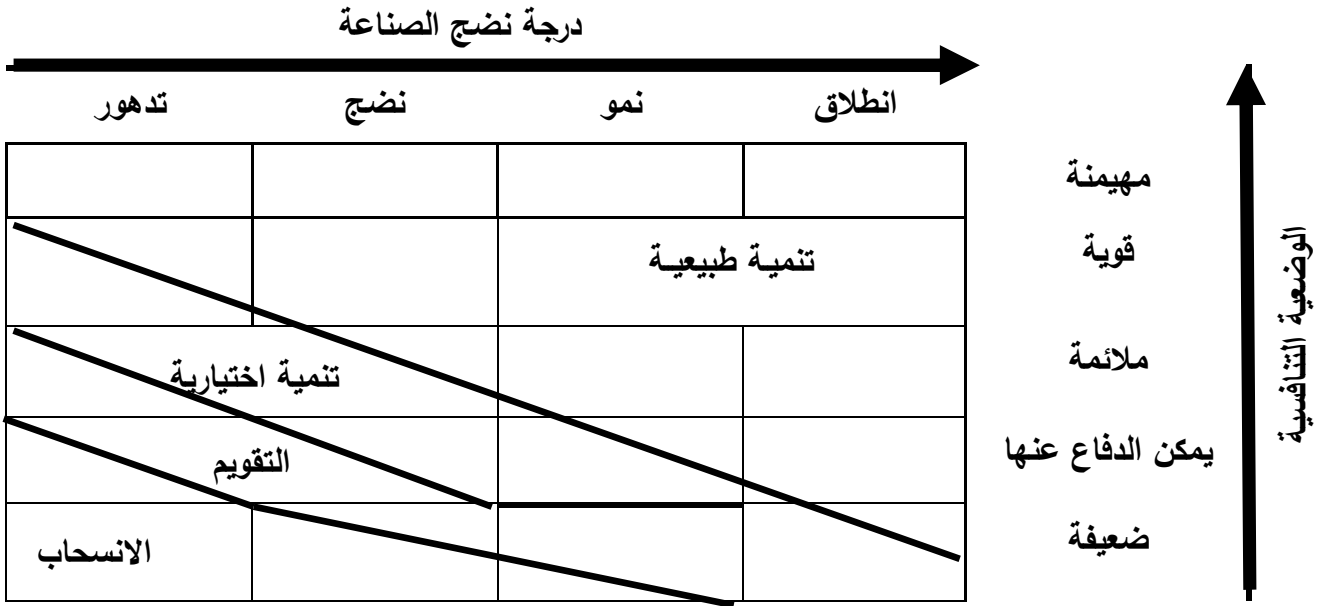
➤ الوضعية التنافسية.

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 إلكترونيك GE نموذج أعمال طبقت لأول مرة لشركة جنيرال إلكترونيك 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)

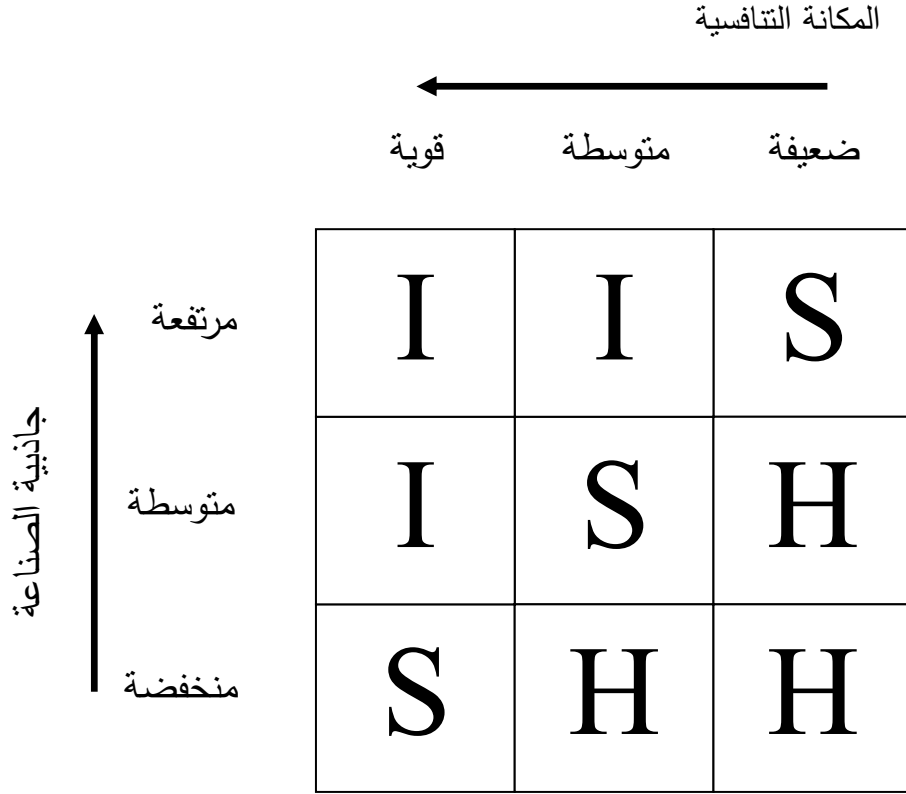
5- قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات.

(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 -



ا: 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 جدا، 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 فتتصح 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 :

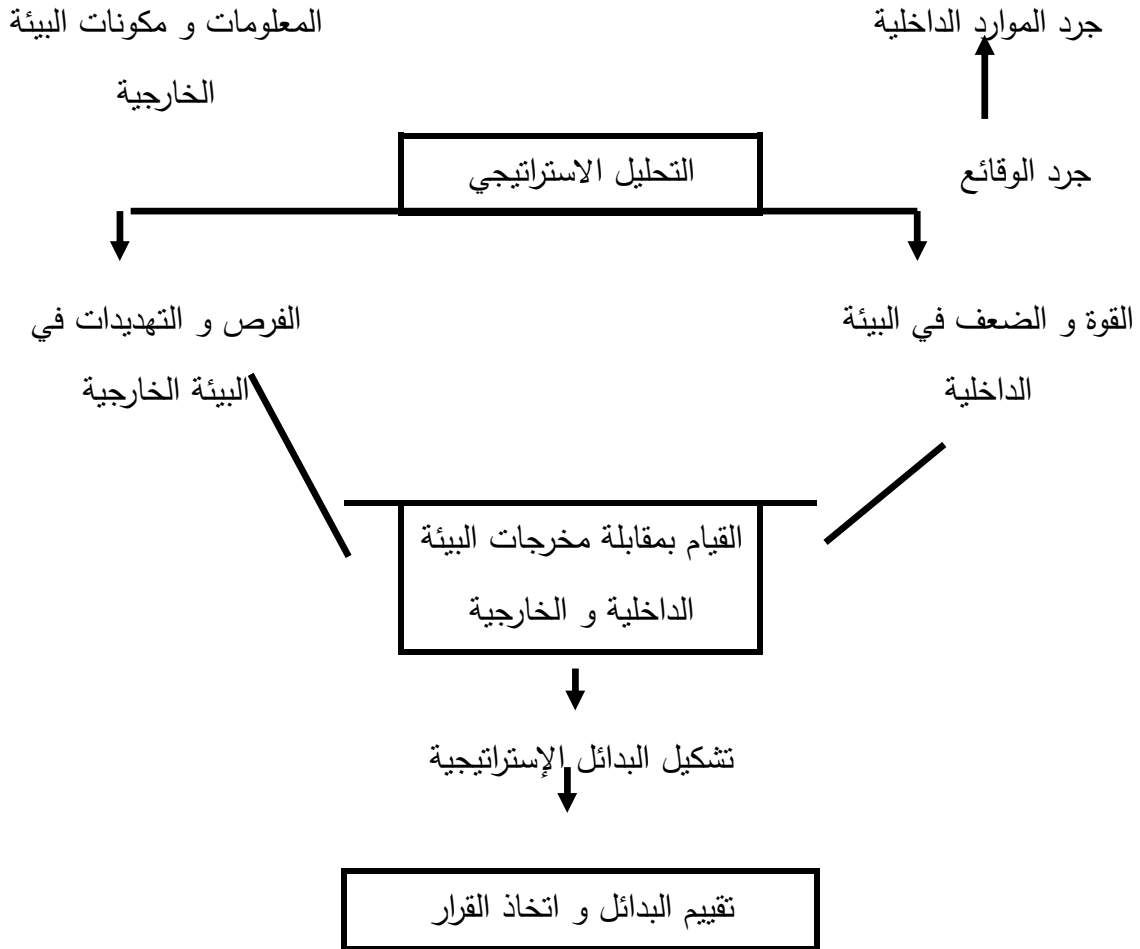
تعتبر مرحلة التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لكافة المؤسسات فهي المرحلة التي تعرفنا على المحيط الذي نشط فيه وكل ما يخبئه من فرص وتهديدات وكذا تعرفنا بطريقة دائمة ومستمرة على نقاط قوتنا وضعفنا الداخلية مما تمكنا من مواجهة كل المخاطر , فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها جزءا لا يتجزأ من هذه البيئة عليها 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 وتقويمها بسهولة.
 - الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلي 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 العدد الثامن 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 منتدبة مكلفة بهذا النوع من المؤسسات لتتحول إلى وزارة بموجب المرسوم رقم 211/94 المؤرخ في "1994/07/18" 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 لندعم وترافق إنشاء وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (4)

(1) وليد أحمد صالح العطاس التحليل الإستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية البينية ، 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، الاجراءات 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 مركز 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 وهيكلية المؤسسات ويستفيد المستثمر في إطار

(1) شريف بوقصبة، علي بوعيدالله، 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 الصغيرة 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 للتقليل 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 الصغيرة 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 الإستراتيجي

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 ص51.

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 تساعد 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 الإستراتيجي
في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم حول التشخيص الإستراتيجي ببعديه (الداخلي و الخارجي) وأنواع وأدوات التحليل الإستراتيجي، وكذا المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة على أرض الواقع، و ذلك بدراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بالمقاطعة الإدارية "تقرت"، حيث سنحاول تحديد ما هو واقع ممارسة التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالتطرق إلى :

-الإطار المنهجي للدراسة المبحث الأول: حيث سنتناول فيه:

تقديم تعريف للمؤسسات محل الدراسة ومنهج الدراسة وحدودها وأداة الدراسة والأساليب المنهجية ومجتمع

وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

- تحليل عبارات ومتغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات وسنعرض فيه صدق وثبات أداة الدراسة وعرض

وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات القسم الثاني المتعلق في إعتمادية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة

وعرض تحليل عبارات القسم الثالث المتعلق بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية و عرض وتحليل عبارات

تحليل القسم الرابع المتعلق بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية كما يتم إختبار صحة كل فرضية من فرضيات

هذه الدراسة.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، وصفها لمنهج الدراسة و حدودها، كما يتضمن وصفا لمجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لإفراد عينة الدراسة، كذلك أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية و مدى صدق وثبات الأداة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (3-1) التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

اسم المؤسسة	طبيعة النشاط	منطقة المؤسسة	الموارد البشرية	معلومات إضافية
شركة قنوعة للأجر	صناعة الأجر	منطقة برام - سيدي سليمان	مناصب الشغل: 96 المناصب الإدارية: 8 المناصب التقنية: 30 مناصب العمل: 58	المساحة الإجمالية للمصنع 06 هكتار
شركة قنوعة وأخوانه	مطحنة القمح اللين.	منطقة النشاط المقارين.	إجمالي المستخدمين: 40 الدائمون: 10 المؤقتون: 30 الإطارات: 05	
شركة للأجر العصري تماسين	صناعة الأجر	التماسين	عدد مناصب الشغل: 185	

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التخصيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

اسم المؤسسة	طبيعة النشاط	منطقة المؤسسة	الموارد البشرية	معلومات إضافية
شركة إنتاج مواد البناء	إنتاج مواد البناء	التماسين	عدد مناصب الشغل: 205	
EURL COMATH	صناعة الحديد	المقارين - قمره	عدد مناصب الشغل: 130 عامل	بداية النشاط: 2009 جوان
BRIQUETERIE GRAND OASIS	صناعة الآجر	التماسين	عدد العمال: 128 عامل	
مطاحن الواحات رياض سطيف	انتاج مادتي السميد والدقيق بالإضافة إلى النخالة	تقرت في المنطقة الصناعية	عدد العمال: 111 عامل	
شركة STP	صناعة الآجر	التماسين	عدد العمال: 150	
شركة الإخوة شنافي	صناعة أرصفة الشوارع	سيدي سليمان	عدد العمال: 30	
شركة صناعة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت	صناعة الإسمنت	تقرت	عدد العمال: 180	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسات

المطلب الثاني: منهج الدراسة و حدودها

أولاً: منهج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة رأينا أن المنهج المناسب للدراسة و من أجل تحقيق أهدافها هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد بدوره على الوصف الدقيق جدا للظاهرة محل الدراسة بحيث يتم بعد جمع كل البيانات و الأدلة من المصادر المتاحة و تحديد الفترة الزمنية والعناصر (الوحدات) للظاهرة المعنية.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- **مصدر أولي:** تتمثل في الاستبانة التي صممت بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، ليتم توزيعها على عينة الدراسة و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.20) الإحصائي و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة و بهدف اختبار الفرضيات و التوصل إلى النتائج و تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات.

- **مصدر ثانوي:** تم من خلال الكتب و المقالات و المجالات العلمية بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة و رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة، كما استعنا بشبكة الانترنت و المواقع الإلكترونية.

ثانياً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة المتوسطة الموجودة بالمقاطعة الإدارية "تقرت" وكان عددها 10 مؤسسات كما هي ظاهرة في الجدول (3-1).

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 1/مارس/2019 إلى غاية 20/ماي/2019

المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية

أولاً: أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم المبحوث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة، وتم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام :

➤ **القسم الأول:** يتعلق ب تقديم المؤسسة ، و يتضمن أسئلة حول النشاط و تاريخ بدايته و معلومات عن

المؤسسة بشكل عام.(7 أسئلة)

➤ **القسم الثاني:** يتضمن أسئلة حول اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة (13 سؤالاً)

➤ **القسم الثالث:** يتضمن أسئلة حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (25 سؤالاً)

➤ **القسم الرابع:** يتضمن أسئلة حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (6 أسئلة)

حيث الاستبيان ككل يحوي 51 سؤالاً.

ثانياً: الأساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات و معالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) و لتحقيق اهداف الدراسة و تحليل

البيانات و إختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- **جدول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية:** لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

- **المتوسط الحسابي:** هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات

التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

- **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق و أدقها، يتأثر بالقيم

المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.

- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.

- **تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression):** يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير

تابع واحد.

- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha):** و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها.

- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).

- **اختبار معامل الالتواء (Skewness) و معامل التفلطح (kurtosis):** من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبيانات.

- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent – samples.T.Test):** للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي

تنقسم إلى فئتين.

- **تحليل التباين الأحادي (one.way.Anova):** للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم

إلى أكثر من فئتين.

المطلب الرابع: مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة .

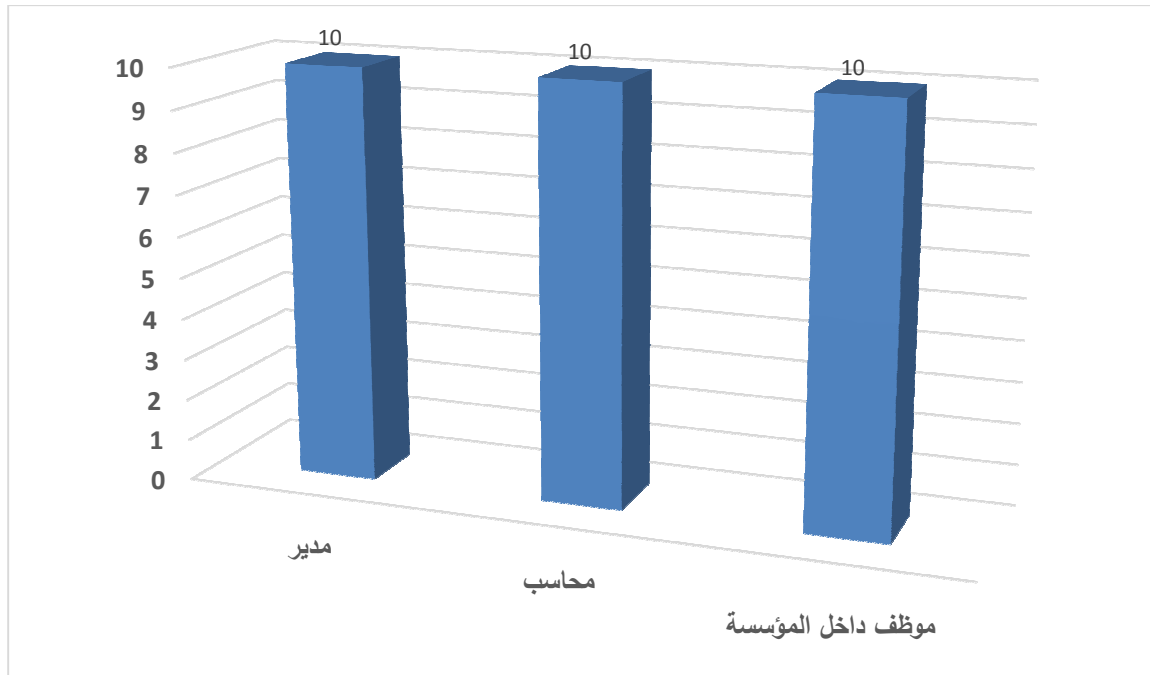
أولاً: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (3-2): طبيعة وظيفة المجيب في المؤسسة

طبيعة وظيفة المجيب في المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
المدير	10	33.3
المحاسب	10	33.3
موظف داخل المؤسسة	10	33.3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل رقم (3-1): طبيعة وظيفة المجيب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

وضح الجدول و الشكل (3-2) أن العينة شملت على 30 عامل من مختلف الأنشطة.

لوحظ من الجدول والشكل (3-1) أن طبيعة نشاط المجيب كانت موزعة بالتعادل أي أن نسبة المدير، المحاسب و موظف الخاص داخل المؤسسة كانت 33.3% لكل منهم على التوالي مما يظهر أن أثناء عملية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التخصيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

توزيع الإستبيان (بحيث تم توزيع 3 نسخ لكل مؤسسة على عمال مختلفين) مما يساعدنا على رصد آراء من مستويات وظيفية مختلفة داخل كل مؤسسة .

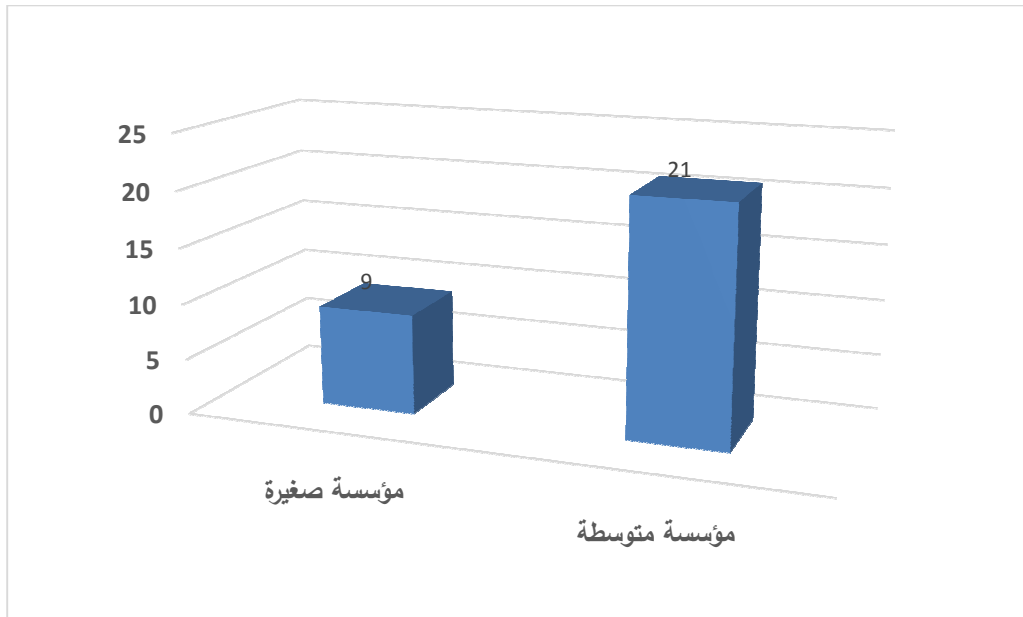
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

الجدول رقم (3-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة

نوع المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
مؤسسة صغيرة	9	30
مؤسسة متوسطة	21	70,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- من خلال الجدول (3-3) و الشكل (2-3): نجد أن نسبة 70% من عينة الدراسة تنتمي إلى فئة المؤسسات المتوسطة وهي نسبة مرتفعة، و نسبة 30% للمؤسسات الصغيرة.

هذا راجع لأهمية المنطقة التجارية محل الدراسة التي تعد أكبر الدوائر الجزائرية و قريبا لأهم منطقة صناعية حاسي مسعود.

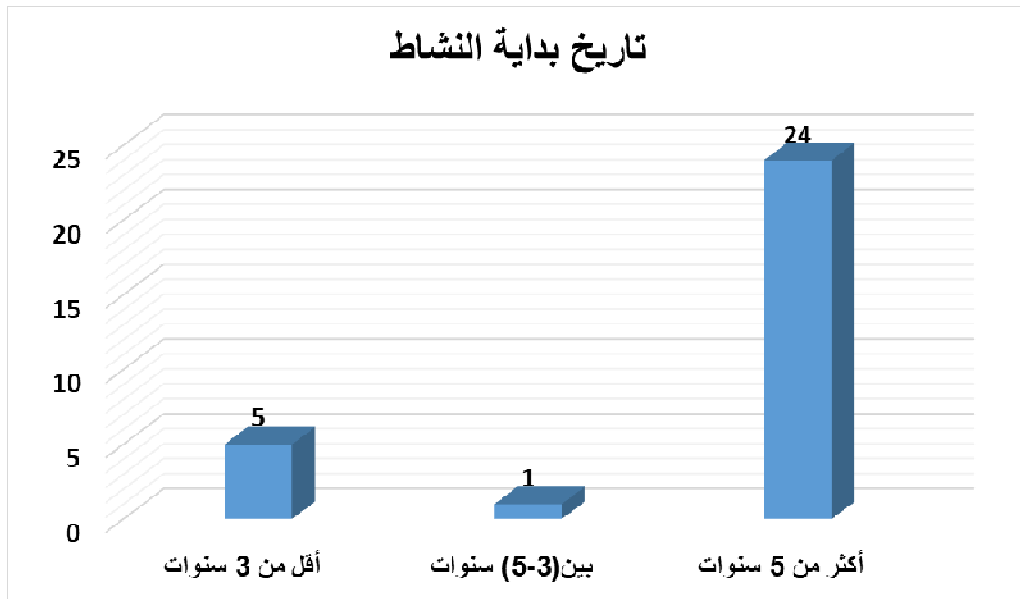
3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

الجدول رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

الخبرة في العمل		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 3 سنوات	5	16,7
بين (3-5) سنوات	1	3,3
أكثر من 5 سنوات	24	80,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من الجدول يتبين أن العينة تمثل الخبرة الكافية للخروج بنتائج واقعية من خلال هذا الاستبيان و تحليل نتائجه حيث أن غالبية العينة يعود تاريخ بداية نشاطها إلى أكثر من 5 سنوات و هذا بنسبة قدرت بـ: 80 %

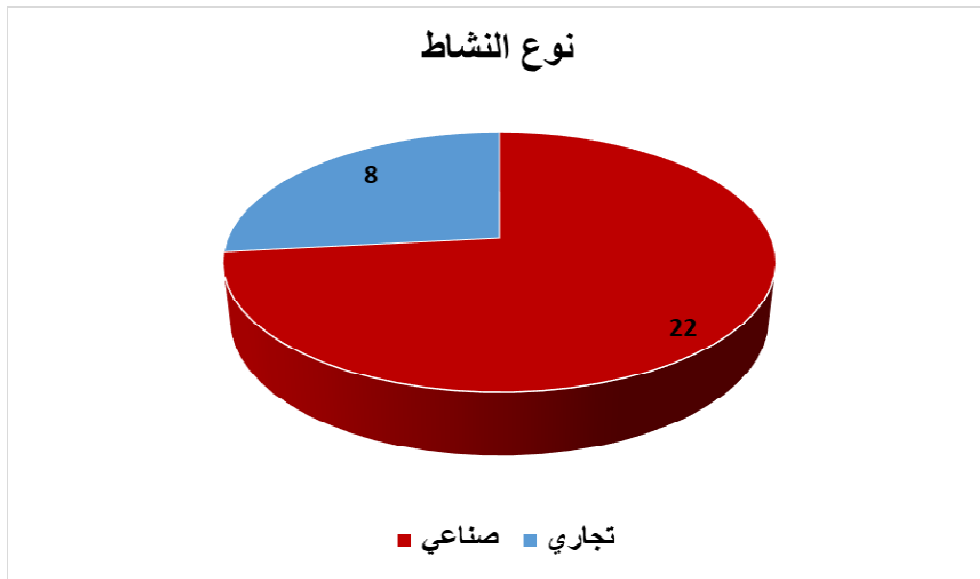
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط المؤسسية:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط المؤسسية

نوع النشاط		الإجابة
النسبة المئوية%	التكرار	
73,3	22	صناعي
26,7	8	تجاري
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط المؤسسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-5) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذوي النشاط الصناعي، و ذلك بنسبة قدرت بـ: 73.3 % و يحتل النشاط التجاري المركز الثاني بنسبة: 26.7 %، و هذا أيضا يعود على طبيعة المنطقة الصناعية التي تقتضي وجود مثل هكذا نسب من المؤسسات الموجهة إلى النشاط الصناعي.

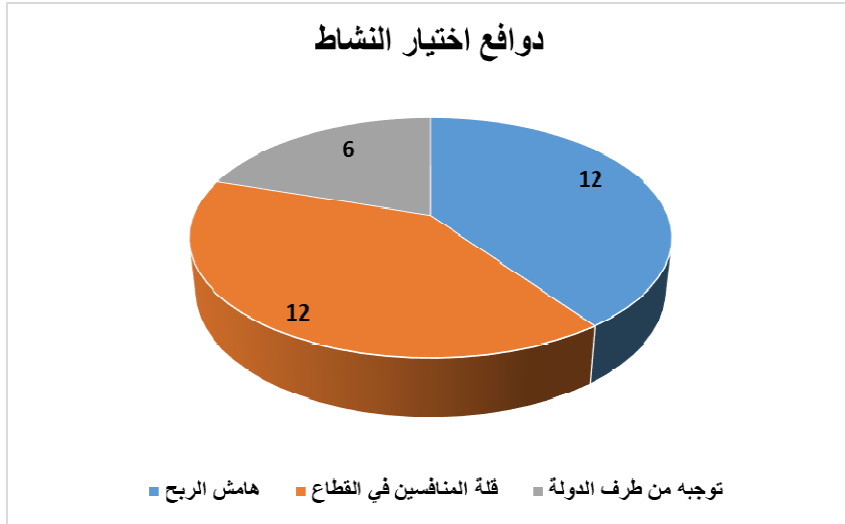
5- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب دوافع اختيار المؤسسة لنشاطها:

الجدول رقم (3-6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب دوافع اختيار النشاط

دوافع اختيار النشاط		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
هامش الربح	12	40,0
قلة المنافسين في القطاع	12	40,0
توجيه من طرف الدولة	6	20,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (3-5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب نوع النشاط



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-6) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان لها دافعي هامش الربح و قلة المنافسين و ذلك بنسبة قدرت بـ40%، و من ثم التوجيه من الطرف الدولة بنسبة 20%. فأغلبية العينة من القطاع الصناعي و بالتالي من المؤكد أن يكون لهامش الربح دور فعال في عملية الاختيار.

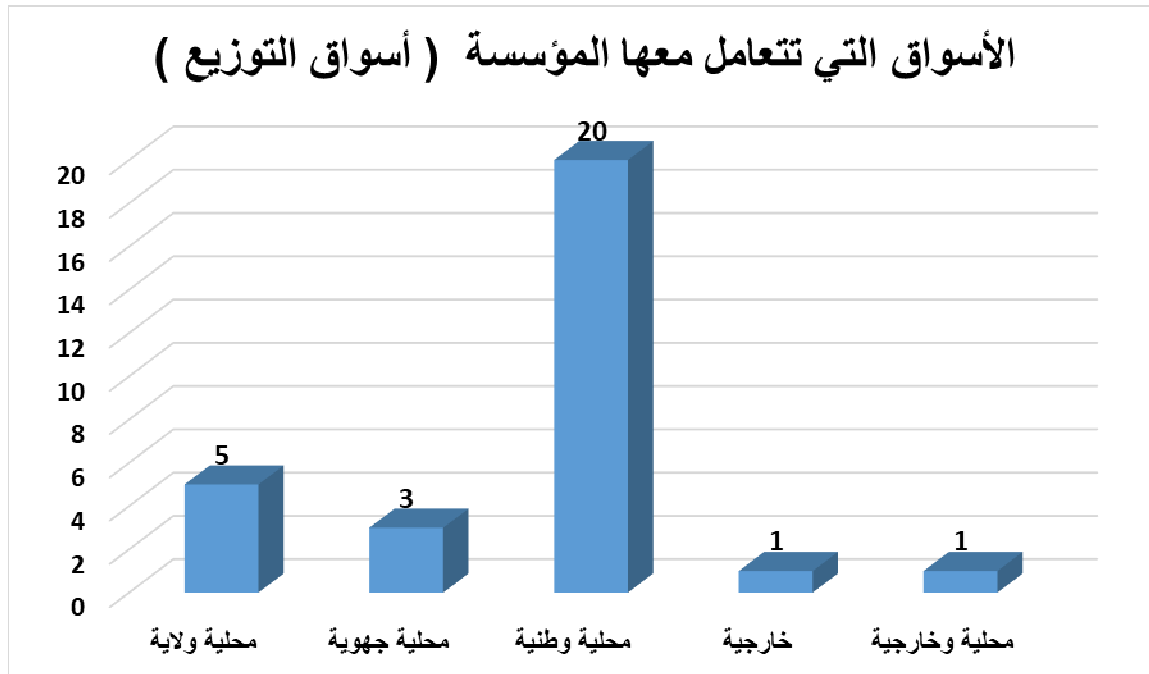
6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة :

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة

الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة (أسواق التوزيع)		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
محلية ولائية	5	16,7
محلية جهوية	3	10,0
محلية وطنية	20	66,7
خارجية	1	3,3
محلية وخارجية	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (3-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (3-7) أن 66% من أفراد عينة الدراسة تتعامل مع أسواق محلية وطنية، ففي بلد كالجائر التجارة الدولية مازالت في طور النمو مقارنة بالدول الأخرى.

المبحث الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة و تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: صدق و ثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت و صممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أويساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
تقديم المؤسسة	7	0.741	0.619
اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة	13	0.882	0.749
التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية	25	0.717	0.612
التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية	6	0.872	0.648

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن:

➤ معامل الثبات المتعلق بكل بعد من أبعاد هذا الإستبيان جيدة جدا حيث قدر معامل صدق البعد الأول بـ 0.619 وبعد اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة قدر بـ 0.749 , وبعد التحليل الاستراتيجي

¹ - فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 142

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التدريس الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

البيئة الخارجية قدر بـ 0.612 أما البعد الأخير والمتمثل في التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية فقد قدر بـ 0.648

➤ وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة، وهذا يعني امكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة.

ثالثا : إختبار التوزيع الطبيعي معامl الإلتواء و التفلطح:

الجدول رقم (3-9): إختبار التوزيع الطبيعي معامl الإلتواء و التفلطح

المحاور	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
تقديم المؤسسة	-1.856	2.857
اعتمادية التحليل الاستراتيجي	0.629	2.206
التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية	-1.551	0.465
التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية	-1.864	-1.589

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3-9) يتضح أن:

- الإلتواء لمتغيرات الدراسة كان محصور بين -2 و 2 و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي
- معاملات التفلطح كانت محصورة بين -3 و 3 إذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التدريس الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الثاني: عرض و تحليل اتجاهات افراد العينة حول عبارة - اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة و اختبار الفرضية الاولى
أولاً: عرض النتائج

1- الجدول رقم (3-10) : هل لديكم اطلاع لمفاهيم التحليل الاستراتيجي ؟

هل لديكم اطلاع لمفاهيم التحليل الاستراتيجي ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	60,0
لا	12	40,0
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن الإجابة بـ "نعم" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 60 % و أتت الإجابة بـ "لا" في المركز الثاني بـ: 40 % مما يدل على أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك إطلاع على مفاهيم التحليل الاستراتيجي .

2- الجدول رقم (3-11) : هل سبق و قمتم بالتحليل الاستراتيجي ؟

هل سبق و قمتم بالتحليل الاستراتيجي ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	43,3
لا	17	56,7
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن الإجابة بـ "لا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 56.7 % و أتت الإجابة بـ "نعم" في المركز الثاني بـ: 43.3 % مما يدل على أن أغلبية عينة الدراسة لم تسبق وأن قامت بالتحليل الاستراتيجي .

3- الجدول رقم (3-12) : لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التحليل الاستراتيجي ؟

لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التحليل الاستراتيجي؟		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
66,7	20	موافق
30,0	9	محايد
3,3	1	غير موافق
100,0	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن الإجابة بـ "موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 66.7 % و أتت الإجابة بـ "محايد" في المركز الثاني بنسبة 30 % تليها الإجابة "غير موافق" بنسبة 3.3 %، مما يدل على أن أغلبية إدارة المؤسسة لديها قناعة بالتحليل الاستراتيجي .

4- الجدول رقم (3-13) : التحليل الاستراتيجي تكاليفه مرتفعة جدا (الوقت و الجهد و الأموال)

التحليل الاستراتيجي تكاليفه مرتفعة جدا (الوقت و الجهد و الأموال)		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36,7	11	موافق
53,3	16	محايد
10,0	3	غير موافق
100,0	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن الإجابة بـ "محايد" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 53.3 % و أتت الإجابة بـ "موافق" في المركز الثاني بنسبة 36.7 % تليها الإجابة "غير موافق" بنسبة 10.0 %، مما يدل على أن أغلبية اختيارات الإجابة "محايد" للجواب على التحليل الإستراتيجي تكاليفه مرتفعة جدا(الوقت و الجهد و الأموال).

5- الجدول رقم (3-14) : تتبع المؤسسة طابعا خاصا بالتحليل الاستراتيجي

تتبع المؤسسة طابعا خاصا بالتحليل الاستراتيجي		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	43,3
لا	17	56,7
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن الإجابة بـ "لا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 56.7 % و أنتت الإجابة بـ "نعم" في المركز الثاني بـ: 43.3 % مما يدل على أن أغلبية المؤسسة لا تتبع طابعا خاصا بالتحليل الاستراتيجي .

6- الجدول رقم (3-15) : تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للتحليل الاستراتيجي

تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للتحليل الاستراتيجي		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	5	16,7
أحيانا	3	10,0
نادرا	6	20,0
لا مرة	16	53,3
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن الإجابة بـ "لا مرة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 53.3 % و أنتت الإجابة بـ "نادرا" في المركز الثاني بـ: 20 % تليها الإجابة "دائما" بنسبة 16.7 % , اخيرا الإجابة "أحيانا" بنسبة 10% مما يدل على أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك إطلاع على مفاهيم نادرة الإستعانة بخبراء خارجيين للتحليل الاستراتيجي .

7- الجدول رقم (3-16) : توجد كفاءات داخل المؤسسة متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي

توجد كفاءات داخل المؤسسة متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	8	26,7
لا	22	73,3
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-16) نلاحظ أن الإجابة ب "لا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 73.3% و أنت الإجابة ب "نعم" في المركز الثاني ب: 26.7 % مما يدل على أنه لا يوجد كفاءات داخل المؤسسة متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي .

8- الجدول رقم (3-17) : من يقوم برصد محيط المؤسسة و التحليل الاستراتيجي للمعلومات المحصل

عليها

من يقوم برصد محيط المؤسسة و التحليل الاستراتيجي للمعلومات المحصل عليها		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
المدير	15	50,0
موظف	4	13,3
هيئة متخصصة في المؤسسة	6	20,0
الاستعانة بخبير من خارج المؤسسة	5	16,7
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-17) نلاحظ أن الإجابة ب "المدير" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 50% و أنت الإجابة ب "هيئة متخصصة في المؤسسة" في المركز الثاني ب: 20 % تليها الإجابة "الاستعانة بخبير من خارج المؤسسة" بنسبة 16.7 % , و أخيرا الإجابة "موظف" بنسبة 13.3% , مما يدل على أن أغلبية من يقوم برصد محيط المؤسسة و التحليل الاستراتيجي للمعلومات المحصلة عليها هو المدير .

9- الجدول رقم (3-18) : تبني إستراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي

تبني إستراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	10	33,3
محايد	18	60,0
غير موافق	2	6,7
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-18) نلاحظ أن الإجابة بـ "محايد" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 60% و أنتت الإجابة بـ "موافق" في المركز الثاني بـ: 33.3 % تليها الإجابة "غير موافق" بنسبة 6.7 % , مما يدل على أن أغلبية محايدة لبناء إستراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التحليل الإستراتيجي.

10- الجدول رقم (3-19) : هل تقومون بالتحليل الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

هل تقومون بالتحليل الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
كثيرا جدا	3	10,0
كثيرا	3	10,0
أحيانا	15	50,0
قليلا	4	13,3
نادرا	5	16,7
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-19) نلاحظ أن الإجابة بـ "أحيانا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 50% و أنتت الإجابة بـ "نادرا" في المركز الثاني بـ: 16.7 % , تليها الإجابة "قليلا" بنسبة 13.3 % ,بعدها "كثيرا بـ: 10% أخيرا الإجابة "كثيرا جدا" بنسبة 10%، مما يدل على أن الأغلبية أحيانا ما يقومون بالتحليل الاستراتيجي للمعلومات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

11- الجدول رقم (3-20) : تستفيد المؤسسة من التحليل الاستراتيجي في : - اتخاذ قرارات تسويقية

جديدة - إيجاد منتج جديد - اقتحام أسواق جديدة - الحفاظ على الحصة السوقية - اكتساب عمالة جديدة

تستفيد المؤسسة من التحليل الاستراتيجي في :		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36,7	11	اتخاذ قرارات تسويقية جديدة
16,7	5	إيجاد منتج جديد
10,0	3	اقتحام أسواق جديدة
20,0	6	الحفاظ على الحصة السوقية
6,7	2	اكتساب عمالة جديدة
100,0	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (3-20) نلاحظ أن الإجابة بـ "اتخاذ قرارات تسويقية جديدة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 36.7%، و أتت الإجابة بـ "الحفاظ على الحصة السوقية" في المركز الثاني بـ: 20 % ، تليها الإجابة "إيجاد منتج جديد" بنسبة 16.7% ، وبعدها "إقتحام أسواق جديدة" بـ: 10% أخيرا الإجابة "اكتساب عمالة جديدة" بنسبة 6.7%، مما يدل على أن المؤسسة تستفيد من التحليل الاستراتيجي في اتخاذ قرارات تسويقية جديدة.

12- الجدول رقم (3-21) : يتم دراسة معلومات التحليل الاستراتيجي بواسطة :

يتم دراسة معلومات التحليل الاستراتيجي بواسطة :		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
20,0	6	أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة
80,0	24	الخبرة
100,0	30	المجموع

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التهديف الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول رقم (3-21) نلاحظ أن الإجابة بـ "الخبرة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 80%، و أنت الإجابة بـ "أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة" في المركز الثاني بـ: 20 % , مما يدل على أنه يتم دراسة معلومات التحليل الإستراتيجي بواسطة الخبرة.

13- الجدول رقم (3-22) : يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير

يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	6	20,0
لا	24	80,0
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول رقم (3-22) نلاحظ أن الإجابة بـ "لا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 80% و أنت الإجابة بـ "نعم" في المركز الثاني بـ: 20 % مما يدل على أنه لا يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير .
ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة :
من خلال عرض نتائج القسم الثاني المتعلق بـ: اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة
نلاحظ أن:

- أغلبية العينة لديها إطلاع على مفاهيم التحليل الاستراتيجي
- نقص الخبرة في مجال التحليل الاستراتيجي بالنسبة للعينة
- العينة ترى بأن الإدارة مقتنعة بأهمية التحليل الاستراتيجي
- أفراد العينة لا يملكون خبرة حول تكاليف التحليل الاستراتيجي
- العينة تتفق بأن الإدارة نادرا ما تستعين بخبرات خارجية
- غياب الكفاءات المتخصصة في المجال.
- المدراء هم من يتولون مسؤولية التحليل الاستراتيجي حسب رأي العينة.
- المؤسسة تستفيد تسويقيا من التحليل الاستراتيجي.
- غياب أقسام خاصة بالتحليل الاستراتيجي.

ثالثا : اختبار الفرضية الأولى:

➤ تنص الفرضية على : "للتشخيص الاستراتيجي أهمية كبيرة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

من خلال نتائج الدراسة و عرضها و تحليلها نجد أن هذه الفرضية محققة.

رابعا : تفسير الفرضية الأولى :

اعتمادية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحليل الإستراتيجي و أهميته داخل هذا القطاع دلالة على وجود العنصر البشري الملم بمفهوم التشخيص الإستراتيجي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول عبارة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية واختبار الفرضية الثانية.

أولا: عرض النتائج :

1- الجدول رقم (3-23) : كيف هي البيئة التي تزاولون فيها نشاطكم

كيف هي البيئة التي تزاولون فيها نشاطكم		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
36,7	11	بسيطة ثابتة
43,3	13	بسيطة متغيرة
20,0	6	معقدة متغيرة
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-23) نلاحظ أن الإجابة بـ "بسيطة متغيرة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 43.3%، و أتت الإجابة بـ "بسيطة ثابتة" في المركز الثاني بـ: 36.7%، وأخيرا الإجابة "معقدة متغيرة" بنسبة 20% مما يدل على أن البيئة التي يزاولون فيها نشاطهم هي بيئة بسيطة متغيرة.

2- الجدول رقم (3-24) : ما مدى أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة

ما مدى أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
3,3	1	قليلة الأهمية
66,7	20	بالغة الأهمية
30,0	9	مهمة
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-24) نلاحظ أن الإجابة بـ "بالغة الأهمية" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 66.7%، و أنتت الإجابة بـ "مهمة" في المركز الثاني بـ:30%، وأخيرا الإجابة "قليلة الأهمية" بنسبة 3.3%، مما يدل على البيئة الخارجية للمؤسسة بالغة الأهمية.

3- الجدول رقم (3-25) : هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه

هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
63,3	19	دائما
00.0	0	أحيانا
33,3	10	نادرا
3,3	1	لا مرة
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-25) نلاحظ أن الإجابة بـ "دائما" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 63.3%، و أنتت الإجابة بـ "نادرا" في المركز الثاني بـ:33.3%، وأخيرا الإجابة "لا مرة" بنسبة 3.3% مما يدل على أن التأثير الدائم للمؤسسة بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

4- الجدول رقم (3-26) : ما هي أبرز مصادر تأثير المحيط على مؤسستكم ؟

ما هي أبرز مصادر تأثير المحيط على مؤسستكم ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
مصادر سياسية حكومية	6	20,0
مصادر اقتصادية	22	73,3
مصادر اجتماعية وثقافية	2	6,7
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-26) نلاحظ أن الإجابة بـ "مصادر اقتصادية" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 73.3% و أتت الإجابة بـ "مصادر سياسية حكومية" في المركز الثاني بـ: 20%، وأخيرا الإجابة "مصادر اجتماعية وثقافية" بنسبة 6.7%، مما يدل على أن مصادر اقتصادية هي أبرز مصادر تأثير المحيط على المؤسسة .

5- الجدول رقم (3-27) : تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة

تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	60,0
لا	12	40,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-27) نلاحظ أن الإجابة بـ "نعم" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 60% ، و أتت الإجابة بـ "ممتازة" في المركز الثاني بـ: 40%، مما يدل على أن تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة.

6- الجدول رقم (3-28) : ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المحلية ؟

ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المحلية ؟		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
43,3	13	ممتازة
53,3	16	حسنة
3,3	1	متوترة
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-28) نلاحظ أن الإجابة بـ "حسنة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 53.3% ، و أن الإجابة بـ "ممتازة" في المركز الثاني بـ: 43.3%، و أخيرا الإجابة "متوترة" بنسبة 3.3%، مما يدل على أن تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة.

7- الجدول رقم (3-29) : ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية ؟

ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية ؟		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
33,3	10	ممتازة
66,7	20	حسنة
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-29) نلاحظ أن الإجابة بـ "حسنة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 66.7%، و أنت الإجابة بـ "ممتازة" في المركز الثاني بـ: 33.3%، مما يدل على أن علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية حسنة.

8- الجدول رقم (3-30) : أي من المصادر التالية الأكثر استعمالا لتجميع المعلومات ؟

أي من المصادر التالية الأكثر استعمالا لتجميع المعلومات ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
الوزارات	8	26,7
المجلات العلمية	2	6,7
النشرات	8	26,7
تقارير غرف الصناعة و التجارة	12	40,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (30-3) نلاحظ أن الإجابة بـ "تقارير غرف الصناعة والتجارة" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 40%، و أن الإجابة بـ "الوزارات" في المركز الثاني بـ: 26.7% ، و بعدها أن الإجابة بـ "النشرات" في المركز الثالث بـ: 26.7%، وأخيرا الإجابة "المجلات العلمية" بنسبة 6.7%، مما يدل على أن تقارير غرف الصناعة والتجارة هي أكثر المصادر استعمالا لتجميع المعلومات.

9- الجدول رقم (3-31) : هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط ؟

هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	18	60,0
أحيانا	11	36,7
نادرا	1	3,3
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (31-3) نلاحظ أن الإجابة بـ "دائما" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 60%، و أن الإجابة بـ "أحيانا" في المركز الثاني بـ: 36.7%، وأخيرا الإجابة "نادرا" بنسبة 3.3%، مما يدل على أنهم دائما يقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط.

10- الجدول رقم (3-32) : تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	18	60,0
محايد	6	20,0
غير موافق	6	20,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-32) نلاحظ أن الإجابة بـ "موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 60% , و أن الإجابة بـ "محايد" في المركز الثاني بـ: 20%، وأخيرا الإجابة بـ "غير موافق" بنسبة 20%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها.

11- الجدول رقم (3-33) : هل تعتقدون ان الدولة توفر حماية لمنتجاتكم ؟

هل تعتقدون ان الدولة توفر حماية لمنتجاتكم ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	43,3
لا	17	56,7
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-33) نلاحظ أن الإجابة بـ "لا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 56.7% , و أن الإجابة بـ "نعم" في المركز الثاني بـ: 43.3%، مما يدل على أنهم لا يعتقدون أن الدولة توفر حماية لمنتجاتكم.

12- الجدول رقم (3-34) : هل تصلكم المعلومات دقيقة و في وقتها المناسب ؟

هل تصلكم المعلومات دقيقة و في وقتها المناسب ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	1	3,3
غالبا	16	53,3
أحيانا	11	36,7
نادرا	2	6,7
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-34) نلاحظ أن الإجابة بـ "أحيانا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 53.3% و أن الإجابة بـ "أحيانا" في المركز الثاني بـ: 36.7%، وبعدها الإجابة "نادرا" بنسبة 6.7% وأخيرا الإجابة "دائما" بنسبة 3.3%، مما يدل على أن المؤسسة تصلها المعلومات دقيقة و في وقتها المناسب.

13- الجدول رقم (3-35) : تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	23	76,7
محايد	5	16,7
غير موافق	2	6,7
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-35) نلاحظ أن الإجابة بـ "موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 76.7%، و أن الإجابة بـ محايد' في المركز الثاني بـ: 16.7%، وأخيرا الإجابة "غير موافق" بنسبة 6.7%، مما يدل على أنا لمؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من أجل تجنبها.

14- الجدول رقم (3-36) : هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم ؟

هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	22	73,3
أحيانا	8	26,7
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (36-3) نلاحظ أن الإجابة بـ "دائما" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 73.3% , و أن الإجابة بـ "أحيانا" في المركز الثاني بـ: 26.7% ، مما يدل على أنها دائما تقوم بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم.

15- الجدول رقم (3-37) : هل شهد قطاع نشاطكم دخول منافسين جدد ؟

هل شهد قطاع نشاطكم دخول منافسين جدد ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	100,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (37-3) نلاحظ أن الإجابة بـ "نعم" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 100% , و أن الإجابة بـ "لا" في المركز الثاني بـ: 00%، مما يدل على أن قطاع نشاطهم يشهد دخول منافسين جدد.

16- الجدول رقم (3-38) : هل تتأثر مؤسستكم بدخول منافسين جدد ؟

هل تتأثر مؤسستكم بدخول منافسين جدد ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	18	60,0
أحيانا	9	30,0
نادرا	3	10,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-38) نلاحظ أن الإجابة بـ "دائما" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 60%، و أن الإجابة بـ "أحيانا" في المركز الثاني بـ: 30% ، وبعدها الإجابة "نادرا" بنسبة 10%، مما يدل على أن المؤسسة دائما ما تتأثر بدخول منافسين جدد.

17- الجدول رقم (3-39) : هل تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة لمنتجاتكم ؟

هل تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة لمنتجاتكم ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	12	40,0
أحيانا	9	30,0
نادرا	6	20,0
لا مرة	3	10,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-39) نلاحظ أن الإجابة بـ "دائما" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 40%، و أن الإجابة بـ "أحيانا" في المركز الثاني بـ: 30%، وبعدها الإجابة "نادرا" بنسبة 20%، في الأخير "لا مرة" بنسبة 10%، مما يدل على أن المؤسسة دائما ما تتأثر بدخول منتجات بديلة لمنتجاتها.

18- الجدول رقم (3-40) : هل تقومون برصد و متابعة نشاط المنافسين ؟

هل تقومون برصد و متابعة نشاط المنافسين ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	15	50,0
أحيانا	12	40,0
نادرا	2	6,7
لا مرة	1	3,3
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-40) نلاحظ أن الإجابة بـ "دائما" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ50% , و أن الإجابة بـ "أحيانا" في المركز الثاني بـ: 40%، وبعدها الإجابة "نادرا" بنسبة 6.7% , وأخيرا الإجابة 'لا مرة' بنسبة 3.3%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم برصد و متابعة نشاط المنافسين.

19- الجدول رقم (3-41) : هل تقومون بدراسة نقاط قوة و ضعف منافسيكم ؟

هل تقومون بدراسة نقاط قوة و ضعف منافسيكم ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	10	33,3
أحيانا	12	40,0
نادرا	4	13,3
لا مرة	4	13,3
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-41) نلاحظ أن الإجابة بـ "أحيانا" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ40% , و أن الإجابة بـ "دائما" في المركز الثاني بـ: 33.3%، وبعدها الإجابة "نادرا" بنسبة 13.3% , وأخيرا الإجابة "لا مرة" بنسبة 13.3%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم أحيانا بدراسة نقاط قوة و ضعف منافسين .

20- الجدول رقم (3-42) : للمؤسسة خيارات كبيرة في حصولها على المواد الأولية

للمؤسسة خيارات كبيرة في حصولها على المواد الأولية		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	16	53,3
محايد	9	30,0
غير موافق	5	16,7
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-42) نلاحظ أن الإجابة بـ "موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 53.3% ، و أن الإجابة بـ "محايد" في المركز الثاني بـ: 30%، وبعدها الإجابة "غير موافق" بنسبة 16.7% ، وأخيرا الإجابة "لا مرة" بنسبة 13.3%، مما يدل على أن للمؤسسة خيارات كبيرة في حصولها على المواد الأولية.

21- الجدول رقم (3-43) : تتحمل المؤسسة تكاليف عالية عند التحول من مورد إلى آخر

تتحمل المؤسسة تكاليف عالية عند التحول من مورد إلى آخر		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	13	43,3
محايد	14	46,7
غير موافق	3	10,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-43) نلاحظ أن الإجابة بـ "محايد" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 46.7%، و أن الإجابة بـ "موافق" في المركز الثاني بـ: 43.3%، وبعدها الإجابة "غير موافق" بنسبة 10% ، مما يدل على أن المؤسسة لا تتحمل تكاليف عالية عند التحول من مورد إلى آخر .

22- الجدول رقم (3-44) : هناك تنافس كبير بين الموردين للتعامل مع المؤسسة

هناك تنافس كبير بين الموردين للتعامل مع المؤسسة		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	13	43,3
محايد	13	43,3
غير موافق	4	13,3
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-44) نلاحظ أن الإجابة بـ "موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 43.3%، و أن الإجابة بـ "محايد" في المركز الثاني بـ: 43.3%، وبعدها الإجابة "غير موافق" بنسبة 13.3%، مما يدل على أن هناك مساواة بين الإجابة موافق ومحايد للتنافس الكبير بين موردين للتعامل مع المؤسسة.

23- الجدول رقم (3-45) : هل يوجد لدى المؤسسة إمكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن ؟

هل يوجد لدى المؤسسة إمكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	96,7
لا	1	3,3
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-45) نلاحظ أن الإجابة بـ "نعم" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 96.7%، و أن الإجابة بـ "لا" في المركز الثاني بـ: 3.3%، مما يدل على أنه يوجد لدى المؤسسة إمكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن.

24- الجدول رقم (3-46) : لا تحقق المنتجات البديلة لمنتجاتكم الأداء المتوقع من وجهة نظر الزبائن مقارنة بأداء سلعكم أو خدماتكم

لا تحقق المنتجات البديلة لمنتجاتكم الأداء المتوقع من وجهة نظر الزبائن مقارنة بأداء سلعكم أو خدماتكم		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	7	23,3
محايد	20	66,7
غير موافق	3	10,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-46) نلاحظ أن الإجابة بـ "محايد" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 66.7% و أن الإجابة بـ "موافق" في المركز الثاني بـ: 23.3%، وبعدها الإجابة "غير موافق" بنسبة 10% ، مما يدل على أن المؤسسة تحقق المنتجات البديلة لمنتجات الأداء المتوقع من وجهة نظر الزبائن مقارنة بأداء سلعة أو خدمات.

25- الجدول رقم (3-47) : كيف تستجيبون لتغيرات المحيط

كيف تستجيبون لتغيرات المحيط		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
بسرعة	11	36,7
بشكل عادي	17	56,7
ببطء	2	6,7
المجموع	30	100,0

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

من خلال هذا الجدول (3-47) نلاحظ أن الإجابة بـ "بشكل عادي" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت بـ 56.7%، و أن الإجابة بـ "بسرعة" في المركز الثاني بـ: 23.3%، وبعدها الإجابة "ببطء" بنسبة 6.7% ، مما يدل على أن المؤسسة تستجيب بشكل عادي لتغيرات المحيط.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

من خلال النتائج المعروضة أعلاه نستنتج أن:

- عينة الدراسة تعطي أهمية بالغة للبيئة الخارجية للمؤسسة
- تتأثر بيئة المؤسسات الخارجية اقتصاديا.
- ترى عينة الدراسة أن تحليل البيئة الخارجية هي عملية مستمرة.
- تعتمد المؤسسات على تقارير غرف الصناعة و التجارة بشكل أكبر
- تجمع و تحلل المؤسسات المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية لاكتشاف فرص مستقبلية، و اكتشاف التهديدات و محاولة تفاديها، و دراسة حاجة الزبائن.
- تتأثر المؤسسات بدخول منافسين جدد للسوق لذلك تقوم برصد و متابعة نشاط المنافسين و دراسة نقاط القوة و الضعف الخاصة بهم.
- تمتلك المؤسسات إمكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن.
- تستجيب المؤسسات بشكل عادي لتغيرات المحيط.

ثالثا : إختبار الفرضية الثانية:

➤ تنص الفرضية على "لا تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحليل البيئة الخارجية" من خلال نتائج الدراسة و عرضها و تحليلها نجد أن الفرضية مرفوضة و نقبل الفرضية العكسية التي تنص على :

"تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحليل البيئة الخارجية"

رابعا : تفسير نتائج الفرضية الثانية :

قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالتشخيص الإستراتيجي لبيئتها الخارجية وخاصة البيئة الاقتصادية و سببه يرجع إلى أهمية المحيط الخارجي ومدى تأثير هذه المؤسسات به مما ألزمها بضرورة القيام بمراقبة و رصد هذه البيئة.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حول واقع التهديف الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الرابع : عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول عبارة التحليل الاستراتيجي البيئية الداخلية واختبار الفرضية الثالثة و الرابعة.

أولاً: عرض النتائج :

1- الجدول رقم (3-48) : تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ا لاكتشاف نقاط القوة و استغلالها

تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ا لاكتشاف نقاط القوة و استغلالها		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
73,3	22	موافق
26,7	8	محايد
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-48) نلاحظ أن الإجابة ب " موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 73.3% و أن الإجابة ب "محايد" في المركز الثاني ب: 26.7%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط القوة و استغلالها

2- الجدول رقم (3-49) : تعمل الإدارة على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف من أجل

إصلاحها

تعمل الإدارة على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف من أجل إصلاحها		
النسبة المئوية%	التكرار	الإجابة
76,7	23	موافق
23,3	7	محايد
100,0	30	المجموع

من خلال هذا الجدول (3-49) نلاحظ أن الإجابة ب " موافق" جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 76.7%، و أن الإجابة ب "محايد" في المركز الثاني ب: 23.3%، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف من أجل إصلاحها

3- الجدول رقم (3-50) : تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة و ضعف جميع وظائفها

تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة و ضعف جميع وظائفها		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	21	70,0
محايد	9	30,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-50) نلاحظ أن الإجابة ب " موافق " جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 70.0%، و أن الإجابة ب "محايد" في المركز الثاني ب: 30.0%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل نقاط قوة و ضعف جميع وظائفها

4- الجدول رقم (3-51) : تعتمد المؤسسة في تميزها على استخدام طرائق تسويقية جديدة مبتكرة

تعتمد المؤسسة في تميزها على استخدام طرائق تسويقية جديدة مبتكرة		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	18	60,0
محايد	11	36,7
غير موافق	1	3,3
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-51) نلاحظ أن الإجابة ب " موافق " جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 60.0% و أن الإجابة ب "محايد" في المركز الثاني ب: 36.7%، و في الأخير ب " غير موافق " بنسبة 3.3%، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في تميزها على استخدام طرائق تسويقية جديدة مبتكرة

5- الجدول رقم (3-52) : تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد تقاديا للضياح الاقتصادي

تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد تقاديا للضياح الاقتصادي		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	21	70,0
محايد	9	30,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-52) نلاحظ أن الإجابة ب " موافق " جاءت في المركز الأول بنسبة قدرت ب 70.0% و أن الإجابة ب "محايد" في المركز الثاني ب: 30.0% , مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد تقاديا للضياح الاقتصادي

6- الجدول رقم (3-53) : تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للتأكد من مطابقتها مع أهداف إستراتيجية الأعمال المختلفة

تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للتأكد من مطابقتها مع أهداف إستراتيجية الأعمال المختلفة		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق	15	50,0
محايد	15	50,0
المجموع	30	100,0

من خلال هذا الجدول (3-53) نلاحظ هناك تعادل بين موافق و محايد بنسبة 50%, مما يدل على أن جزء من المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحليل الوظائف للتأكد من مطابقتها مع أهداف إستراتيجية الأعمال المختلفة , أما الجزء المحايد لإعطاء رأيه في هذا السؤال فقد يرجع السبب إلى عدم وجود إستراتيجية داخل المؤسسة .

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

من خلال عرض نتائج القسم الرابع المتعلق بـ: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
نلاحظ أن:

من خلال النتائج المعروضة نجد أن

المؤسسات تكتشف نقاط الضعف و القوة من خلال تحليل البيئة الداخلية، و تعتمد عليه أيضا لإصلاح نقاط الضعف كما تسعى إلى استخدام طرائق تسويقية جديدة مبتكرة.

ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة:

➤ تنص الفرضية على "لا تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحليل البيئة الداخلية"

من خلال نتائج الدراسة و عرضها و تحليلها نجد أن الفرضية مرفوضة و نقبل الفرضية العكسية التي تنص على : "تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتحليل البيئة الداخلية"

رابعا : تفسير نتائج الفرضية الثالثة :

قيام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بتحليل بيئتها الداخلية (تشخيص الوظائف) و سببه يعود إلى المراقبة المستمرة لكل أنشطة المؤسسة سواء الأنشطة الأساسية أو الأنشطة الثانوية لما تحققه هذه العملية من الاستغلال الأمثل لكل موارد المؤسسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

سنقوم فيما يلي باختبار فرضية الدراسة التالية:

- لا تقوم المؤسسات بربط نتائج التحليل الاستراتيجي لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها من خلال استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (3-54): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	17.152	1	17.152	40.960	0,001 ^a
الخطأ	17.169	41	0.488		
المجموع الكلي	34,321	42			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

معامل الارتباط = 0.488

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-54) يتبين لنا التالي:

➤ ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 40.960 وبقية احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

➤ معامل الارتباط $R = 0.488$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية. و بالتالي الفرضية الرابعة محققة والتي تنص على:

" لا تقوم المؤسسات بربط نتائج التحليل الاستراتيجي لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها.

خامساً: تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

عدم ربط نتائج التحليل الإستراتيجي مع الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة سببه عدم وجود الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال لأن جمع المعلومات من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي إذا لم يتم تصنيفه حسب نموذج SOWT فإن هذه المعلومات لا يكون لها أثر كبير في إستراتيجية المؤسسة كذلك حسب آراء بعض المسيرين فإن أسباب عدم استغلال نتائج التحليل الإستراتيجي لبناء إستراتيجية المؤسسة يرجع إلى:

- اتخاذ القرارات من قبل ملاك المؤسسة بطريقة مباشرة ونهائية .

- الاعتماد على الخبرة و التخمين في بدائل إستراتيجية للمؤسسة بناء على نتائج السنوات السابقة أو قراءات إفتراضية لما سيكون عليه السوق مثلاً.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقاطعة الإدارية بـ : تفرقت عن طريق استعمال أداة الاستبيان يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تولي أهمية كبيرة للتحليل الإستراتيجي ببعديه الخارجي (العام والخاص) وداخلي, رغم ارتفاع تكاليفه . و تقوم بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي خاصة تشخيصها للبيئة الاقتصادية , و اعتبارها أهم بيئة تتأثر بها تليها البيئة السياسية والقانونية . كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والتي تعتبر بيئة بسيطة لكنها متغيرة نوعا ما. و من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار تبين أن هذه المؤسسات لا تقوم بربط نتائج التحليل الاستراتيجي لتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها .

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 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. أحميذة 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 مرياح 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 حمایزیه ، 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. الصديق 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 ابتسام، 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, اطروحة 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.برجي 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 2013/06/05 ماي 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 مزياني, 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 06/07/ 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.

المجلات

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. بوفتة 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 لحاميد 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 الصغيرة 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، المجلد8، 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 هجالة سارة ورحمون هلال ، "نموذج سلسلة القيمة كإستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البلدية، 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

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة المحكمين لأداة الدراسة - الاستبيان -

المحكم	الرتبة	الجامعة
د/ رويبة عبد السميع	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة
د/ دردوري لحسن	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة
د / بو عبد الله علي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة
أ / جيلح صالح	أستاذ مساعد (أ)	جامعة بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استمارة موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية المنتدبة- تقرت-

سيدي المحترم بعد التحية و السلام ننتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض

المعلومات حول نمط التحليل الاستراتيجي في مؤسساتكم المحترمة وهذا من خلال الإجابة على أسئلة

الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستدرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم الاقتصاد-

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

- تحت عنوان " واقع التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة_دراسة حالة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بالولاية المنتدبة تقرت

مع العلم بأن هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا منا سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

الطالب:

الدكتور: بن فرحات عبد المنعم

- براهيم عثمان

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة و الإجابة على بعض الأسئلة المفتوحة .

A -/ تقديم المؤسسة :

1- اسم المؤسسة التي تشتغل بها :

2- طبيعة وظيفة المجيب في المؤسسة :

.....

3- نوع المؤسسة :

- مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)

- مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)

4- تاريخ بداية النشاط :

- أقل من 3 سنوات

- بين (3- 5) سنوات

- أكثر م 5 سنوات

5- نوع النشاط :

- مقاولاتي

- تجاري

- خدماتي

- صناعي

6- دوافع اختيار النشاط :

- هامش الربح

- قلة المنافسين في القطاع

- توجبه من طرف الدولة

- أخرى أذكرها

7- الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة (أسواق التوزيع) :

- محلية - الولاية
- جهوية
- وطنية
- خارجية
- محلية و خارجية

B / - اعتمادية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة

8 - هل لديكم اطلاع لمفاهيم التحليل الاستراتيجي :

- نعم
- لا

9 - هل سبق و قمتم بالتحليل الاستراتيجي :

- نعم
- لا

10 - لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التحليل الاستراتيجي :

- موافق
- محايد
- غير موافق

11 - التحليل الاستراتيجي تكاليفه مرتفعة جدا (الوقت و الجهد و الاموال) :

- موافق
- محايد
- غير موافق

12 - تتبع المؤسسة طابعا خاصا للتحليل الاستراتيجي :

- نعم
- لا

13- تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للتحليل الاستراتيجي :

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا مرة

14 - توجد كفاءات داخل المؤسسة متخصصة في عملية التحليل الاستراتيجي :

- نعم
- لا

15 - من يقوم برصد محيط المؤسسة و التحليل الاستراتيجي للمعلومات المحصلة عليها :

- المدير
- موظف
- هيئة متخصصة في المؤسسة
- الاستعانة بخبير من خارج المؤسسة

16 - تبني إستراتيجية المؤسسة بناء على نتائج التحليل الاستراتيجي :

- موافق
- محايد
- غير موافق

17 - هل تقومون بالتحليل الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية :

- كثيرا جدا
- كثيرا
- احيانا
- قليلا
- نادرا

18- تستفيد المؤسسة من التحليل الاستراتيجي في :

- اتخاذ قرارات تسويقية جديدة
- إيجاد منتج جديد
- اقتحام اسواق جديدة
- الحفاظ على الحصة السوقية
- اكتساب عمالة جديدة
- تخطيط الاحتياجات و الموارد البشرية
- دراسات الجدوى لمشاريعها
- أخرى اذكرها.....

19- يتم دراسة معلومات التحليل الاستراتيجي بواسطة :

- أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة
- الخبرة
- أدوات تحليل أخرى اذكرها :

20 - يوجد قسم خاص بالبحث و التطوير :

- نعم
- لا

21 - كيف هي البيئة التي تزاولون فيها نشاطكم :

- بسيطة ثابتة
- معقدة ثابتة
- بسيطة متغيرة
- معقدة متغيرة

22 - ما مدى أهمية البيئة الخارجية للمؤسسة :

- قليلة الأهمية
- بالغة الأهمية
- مهمة

23 - هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه :

- دائما
- أحيانا
- نادراً
- لا مرة

24 - ما هي أبرز مصادر تأثير المحيط على مؤسستكم :

- مصادر سياسية حكومية
- مصادر اقتصادية
- مصادر اجتماعية وثقافية
- مصادر أجنبية

25 - تحليل البيئة الخارجية هو عملية مستمرة :

- نعم
- لا

26- ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المحلية :

ممتازة

حسنة

متوترة

27 ما هي علاقة المؤسسة بالسلطات المركزية

ممتازة

حسنة

متوترة

ما هي الإمكانيات التمويلية التي يوفرها محيط المؤسسة:

ما هي الآثار المتوقعة من هذه المصادر :

28 - أي من المصادر التالية الأكثر استعمالاً لتجميع المعلومات :

الوزارات

المجلات العلمية

النشرات

تقارير غرف الصناعة و التجارة

29- هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط :

- دائما

- أحيانا

- نادرا

- لا مرة

30- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها :

- موافق

- محايد

- غير موافق

ما هي الفرص المتاحة أمام مؤسستكم خارجيا :

31 - هل تعتقدون ان الدولة توفر حماية لمنتجاتكم

- نعم

- لا

هل هنالك احتمالية لإعادة هيكلة قطاع النشاط التي تنشط فيه المؤسسة:

32 - هل تصلكم المعلومات دقيقة و في وقتها المناسب

- دائما
- أحيانا
- نادرا
-
- لا مرة

33 - تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف التهديدات من اجل تجنبها :

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق

ما هي اهم التهديدات التي تعترض مؤسستكم خارجيا :

34 - هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم :

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا مرة

35 - هل شهد قطاع نشاطكم دخول منافسين جدد :

- نعم
- لا

36- هل تتأثر مؤسستكم بدخول منافسين جدد :

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا مرة

37- هل تتأثر مؤسستكم بدخول منتجات بديلة لمنتجاتكم :

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا مرة

38- هل تقومون برصد و متابعة نشاط المنافسين :

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا مرة

39 - هل تقومون بدراسة نقاط قوة و ضعف منافسيكم :

- دائما
- أحيانا
- نادرا
- لا مرة

40 - للمؤسسة خيارات كبيرة في حصولها على المواد الأولية :

- موافق
- محايد
- غير موافق

41 - تتحمل المؤسسة تكاليف عالية عند التحول من مورد إلى آخر :

- موافق
 - محايد
 - غير موافق

42 - هناك تنافس كبير بين الموردين للتعامل مع المؤسسة :

- موافق
 - محايد
 - غير موافق

43 - هل يوجد لدى المؤسسة إمكانية التعامل مع عدد كبير من الزبائن :

- نعم
 - لا

44 - لا تحقق المنتجات البديلة لمنتجاتكم الأداء المتوقع من وجهة نظر الزبائن مقارنة بأداء سلعكم أو خدماتكم :

- موافق
 - محايد
 - غير موافق

45 - كيف تستجيبون لتغيرات المحيط :

- بسرعة
 - بشكل عادي
 - ببطء
 - لا توجد استجابة

46 - تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط القوة و استغلالها :

- موافق
- محايد
- غير موافق

47- تعمل الإدارة على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف من أجل إصلاحها :

- موافق
- محايد
- غير موافق

48- تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة و ضعف جميع وظائفها :

- موافق
- محايد
- غير موافق

49- تعتمد المؤسسة في تميزها على استخدام طرائق تسويقية جديدة مبتكرة :

- موافق
- محايد
- غير موافق

50- تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد تفاديا للضياع الاقتصادي :

- موافق
- محايد
- غير موافق

51- تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف للتأكد من مطابقتها مع أهداف إستراتيجية الأعمال المختلفة :

- موافق
- محايد
- غير موافق



شركة الأجر العصري تماسين

Société De Briqueterie Moderne De Témacine

SARL AU CAPITAL DU 750 000 000,00 DA



FICHE TECHNIQUE

DONNEES DE LA SOCIETE

- Raison sociale : Société de Briqueterie Moderne Témacine (SBMT).
- Forme juridique : SARL - Société à Responsabilité Limitée.
- Capital : 750 000 000,00 DA.
- Nombre d'associé : 08.
- Adresse : BP N° 05 Zone d'activité Témacine.
- Localisation : Carrefour Témacine RN N° 03.
- Tél : 029.63.48.94
- Fax : 029.63.48.68
- E Mail : sarl.sbmt@yahoo.com
- Personne de contact : Gérant TEDJINI Laid.
- N° RC : 07/B/0123974 du 06/10/2015
- N° d'identification fiscal (NIF) : 000730012397478
- N° AI : 30160000410
- N° d'identification social (CNAS) : 30567394 38
- N° Décision d'octroi avantage (ANDI) : 2011/99/0027/0 du 01/06/2011
- Envergure : PME
- Secteur d'activité : Matériaux de construction (Briques)
- Date de création : 2007
- Date de 1^{ère} entrée en production : 04/2010 et 04/2013
- Effectif actuel : 185 Travailleurs.
- Capacité installée : 200 000 T/an

Le Gérant

معلومات عن المؤسسة

اسم المؤسسة : شركة قنوعة و اخوانه

المهيمية : الموزونة شركة ذات مسؤولية محدودة

لقب و اسم المؤسسين : قنوعة سعد و خليفة و بشير و التجاني.

تاريخ الانشاء : 1999/11/30

تاريخ بداية النشاط الفعلي : 2002/01/02

رقم القيد في السجل التجاري : 00 ب 0122907-00/00

رقم الترخيف الاحصائي : 000030130102085

النشاط الرئيسي : مطحنة القمح اللين.

تسطة : تاوردة مسارة :

نوع من : مطحنة القمح اللين.

الهاتف : 0661384420

البريد الالكتروني : moulins.gamouba@goul.com

الموقع الالكتروني :

نوع من : وحدة الانتاج بمنطقة النشاط المقارين.

الهاتف :

نوع المنتج او الخدمات المقدمة : انتاج الفرينة من القمح اللين.

البيانات التشغيلية

نوع من : 40

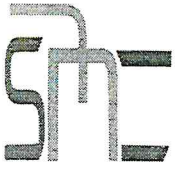
الدايمون : 10

الموترون : 30

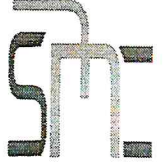
الانفرايت : 05

حرق بتاريخ : 2018/01/02

التوقيع و الختم



شركة إنتاج مواد البناء



Société De Production de Matériaux De Construction
Briqueterie SARL SPMC

Sarl Au Capital de : 540.000.000.00 DA

FICHE TECHNIQUE

DONNEES DE LA SOCIETE

SOCIETE PRINCIPALE

- **Raison sociale** : Société de Production de Matériaux de Construction (SPMC)
- **Forme juridique** : SARL – Société à Responsabilité Limité
- **Capital** : 540.000.000.00 DA
- **Nombre d'associés** : 08
- **Adresse** : BP N ° 05 Zone d'activité Témacine
- **Localisation** : Carrefour Témacine RN N° 03 CW 308
- **Tél** : 029 63 31 40/41
- **Fax** : 029 63 40 20
- **E mail** : sarl.sbmt@gmail.com
- **Personne de contact** : Gérant TEDJINI NOUREDDINE / Co-Gérant TEDJINI TEDJANI
- **N° RC** : 30/ 00 - 98/ B /0122276 du 14/12/2016
- **N° d'identification statistique (NIS)** : 099030169000824
- **N° d'identification fiscal (NIF)** : 099830012227698
- **N° AI** : 30160000147
- **N° d'identification social (CNAS)** : 30 560 224 67
- **N° Décision d'octroi avantage (ANDI)** : 2003/30/042 DU 03/03/2003
2012/30/03490 DU 07/10/2012
- **Envergure** : PME
- **Secteur d'activité** : Matériaux de Construction (BRIQUE)
- **Date de création** : 1990 – Extension 2003
Réhabilitation 2012
- **Date de 1^{ère} entrée en production** : 1992 – Extension 09/2005
Réhabilitation 01/2014
- **Effectif actuel** : 205
- **Capacité installée** : 150 000 T/an

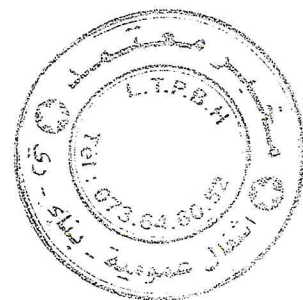
Le Gérant

ESSAI SUR CARREAUX DE PAVAGE

**PROJET : UNITE DE PRODUCTION DES AGLOMERES ET
CARREAUX DE PAVAGE A MAGRA**

E.T.P : SARL FRERES CHENAFI

Travaux - 23



LABORATOIRE AGRÉE EN BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS - M'SILA

M'SILA LE 25 / 02 /2017

MONSIEUR : SARL FRERES CHENAFI

N/Réf 002/2017

Objet : ESSAI SUR BORDURE (NORME NF EN 1338)

UNITE DE PRODUCTION DES AGLOMERES ET CARREAUX DE PAVAGE A MAGRA

Monsieur :

Faisons suite à votre demande, nous avons l'honneur de vous transmettre les résultats des essais effectués sur les éléments de pavage autobloquants en ciment fournis par l'entrepreneur et qui sont produits par l'unité de Magra. .

L'unité de fabrication des éléments de pavages est alimenté en agrégats de sable de oued Maiter de B/Saada et de gravier 3/8 en provenance de la carrière de Guedjel Wilaya de Setif .

Une campagne d'essais sclérométriques est effectué sur un échantillon d'éléments de pavage de :

- ✓ 60mm d'épaisseur est pris comme échantillon : indice sclérométrique à l'âge de 28 jours est de 31 dont la composition par m² est résumé sur le tableau ci-dessous.
- ✓ 80 mm d'épaisseur est pris comme échantillon : indice sclérométrique à l'âge de 28 jours est de 30, dont la composition par m² est résumé sur le tableau ci-dessous.

Type de pavé	Ciment kg/m ²	Sable 0/3 kg/m ²	Gravier 3/8 kg/m ²
Epaisseur 60 mm	15.25	68.25	28.5
Epaisseur 80 mm	20	91	38

Les éléments de pavés sont soumis à plusieurs essais de caractérisation selon la norme NF EN 1338 tel que :

Absorption d'eau : La quantité d'eau absorbée mesurée (elle définit les exigences de résistances aux sollicitations climatiques et de pérennités dans les conditions d'essais définies par la norme NF EN 1338 est de 5.4 % inférieur à 6% .

Description de l'essai pour pavé:

On prend un échantillon de 5 kg , l'immergé dans l'eau pendant trois jours et pesés tout les 24 heures jusqu'à ce que sa masse n'augmente plus. L'échantillon est ensuite séché dans une étuve pendant au moins trois jours et pesé toutes les 24 heures jusqu'à ce que sa masse ne diminue plus

LABORATOIRE AGRÉE EN BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS - M'SILA

RESISTANCE A LA TRACTION PAR FENDAGE :

La contrainte de traction du béton constitutif mesurée par fendage dans les conditions d'essais définies par la norme NF EN 1338 ne doit être inférieure à 3.6 MPa dans notre cas elle est égale à 4.2 MPa .

CARACTERISTIQUES GEOMETRIQUES

Epaisseurs nominales minimum des pavés selon la classe de trafic (utilisation courante) Classe T4 et T5 est de 60 mm à 80 mm respectivement avec une incertitude de :

- rapport de longueur/largeur doit être inférieur à 4
- Tolérance dimensionnelles :

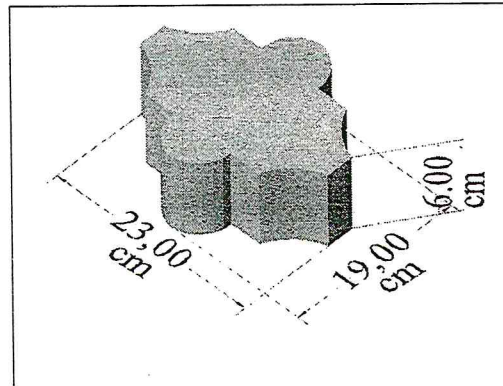
Epaisseur du pavé	Longueur (mm)	Largeur(mm)	Epaisseur(mm)
< 100 mm	± 2	± 2	±3

DIMENSIONS REELLES DES PAVES FLEURS

Epaisseur du pavé	Longueur (mm)	Largeur(mm)	Epaisseur(mm)	Rapport L/l
60 mm	233	192	67	3.47

Sans autant il ne faut pas descendre au delà de 57 mm pour le pavé < 100 mm

Unité de pavage en forme de leur

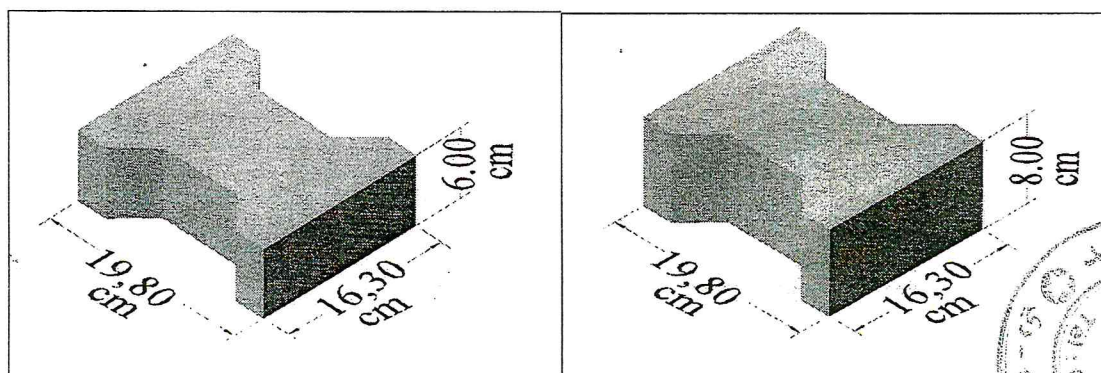


DIMENSIONS REELLES DES PAVES EN I

Epaisseur du pavé	Longueur (mm)	Largeur(mm)	Epaisseur(mm)	Rapport L/l
60 mm	198	162	63	3.0
80 mm	198	158	78	2.5
100 mm	198	158	78	2.5

LABORATOIRE AGRÉE EN BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS - M'SILA

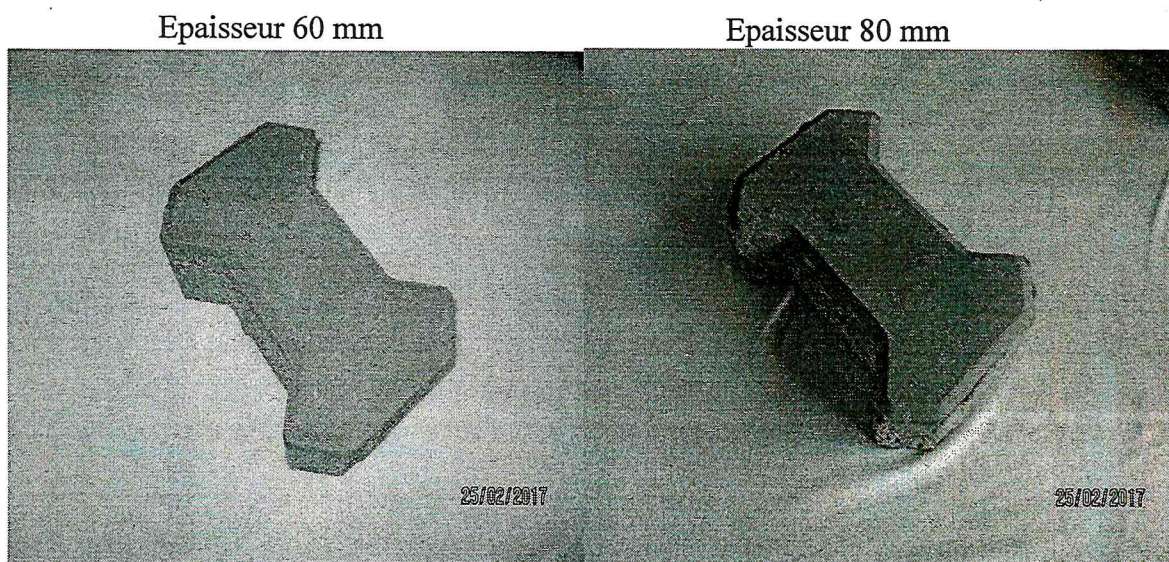
Unité de pavage en forme de I



DIMENSIONS REELLES DES PAVES EN I A ANGLE VIF

Epaisseur du pavé	Longueur (mm)	Largeur(mm)	Epaisseur(mm)	Rapport L/l
60 mm	198	134	62	3.19
80 mm	198	134	81	2.44

Unité de pavage en forme de I à angle vif



LA RESISTANCE A L'ABRASION DU BETON :

Egalement appelée usure de surface sous l'effet du piétinement ou du passage de véhicule (tra d'usure sous forme de rayures ou de perte de brillance, ce qu'on appelle les marques de passag mesurée dans les conditions d'essais définies par la norme NF EN 1338 est égale à 19mm < 23 m Elle répond à l'exigence esthétique et de pérennité puisque l'abrasion démunie l'épaisseur du produ

POSE DES PAVES :

Ils sont posés généralement sur un lit de sable de classe de granularité 0/4 ou 0/6 avec un passant 2 mm compris entre 10 et 25% sans dépasser le passant à 0.08 mm les 10% avec un équivalent (Sable supérieur à 50%. Le cas échéant stabilisé au ciment en cas de crainte d'être entraînés par l eaux pluviales. Il faut respecter un joint de 2 à 4 mm entre les différents pavés au moment de la pos

LABORATOIRE AGRÉE EN BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS - M'SILA

les joints doivent être entièrement remplis avec un matériaux approprié généralement du sable fin ou sable concassé, après le compactage à sec des pavés , il est nécessaire de compléter les joints

TABLEAU RECAPITULATIF POUR PAVES INFERIEUR A 100 mm

PAVE MODELE EN FORME DE FLEUR

Type d'essai		Exigence norme	Valeur essai
Caractéristiques géométriques (mm)	Longueur	± 2	-2
	Largeur	± 2	-2
	Epaisseur	± 3	+3
Rapport longueur/épaisseur		< 4	3.15
Absorption d'eau (%)		6%	5.4
Résistance en traction par fendage (MPa)		3.6	4.2
Résistance à l'abrasion (mm)		23	19

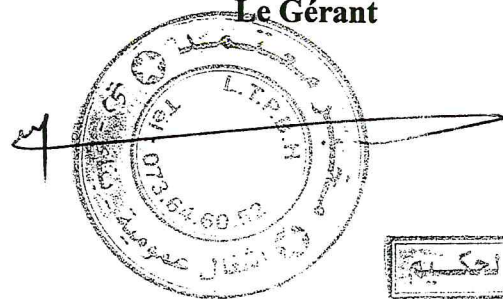
PAVE MODELE I ET I A ANGLE VIF

Type d'essai		Exigence norme	Valeur essai
Caractéristiques géométriques (mm)	Longueur	± 2	-2
	Largeur	± 2	+2
	Epaisseur	± 3	+3
Rapport longueur/épaisseur	60 mm	< 4	3.14
	80 mm	< 4	2.50
Absorption d'eau (%)		6%	5.4
Résistance en traction par fendage (MPa)		3.6	4.2
Résistance à l'abrasion (mm)		23	19

Nous estimons que la qualité des carreaux de pavage produits sont de bonne qualité pour qu'ils soient commercialisés.

Veillez, agréer monsieur l'expression de notre haute considération

Le Gérant





SARL BRIQUETERIE GANOUBA

RCN: 30 00-124866B13 - N° ART: 30199500690 - NIF: 001330012486618
CAPITAL SOCIAL: 40000000.00 COMPT BNA: 00100941030000039424

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة
المديرية المنتدبة للتجارة
بالمقاطعة الادارية - تقرت



بطاقة تقنية

التسمية الاجتماعية للشركة / شركة قنوعة لاجر

اسم ولقب المسير / قنوعة السعيد ابن / عبد الله وابن / هنية سروي

رقم السجل التجاري / 30199500690 الصادرب / 2013/09/19

طبيعة النشاط / صناعة الأجر تسمية النشاط / شركة قنوعة لاجر

عنوان الشركة الاداري / منطقة برام - سيدي سليمان

عنوان وحدة الانتاج / منطقة برام - بلدية سيدي سليمان - المقارين

رقم هاتف الشركة / 06-56-39-80-03

البريد الالكتروني للشركة / pdg@ganouba.com

المساحة الاجمالية للمصنع / 06 هكتار

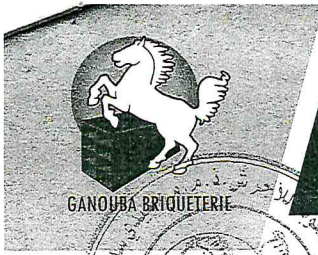
المساحة المغطاة للمصنع / 13131 م²

المواد المنتجة / الاجر يا نواعه

قدرة الانتاج النظرية / 570 طن يوميا

قدرة الانتاج الحقيقية / 570 طن يوميا

قدرة التخزين / 2000.00 طن



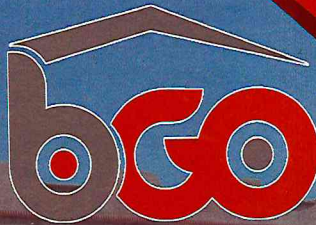
SARL BRIQUETERIE GANOUBA

RCN: 30 00-124866B13 - N° ART: 30199500690 - NIF: 001330012486618

CAPITAL SOCIAL: 40000000.00 COMPT BNA: 00100941030000039424

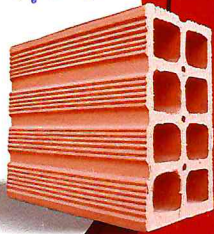


متوسط قدرة التخزين / 120000 طن
عدد مناصب الشغل / 96
عدد مناصب الادارية / 08
عدد المناصب التقنية / 30
عدد مناصب العمال / 58
تسويق الإنتاج / بداية 2018/01/01
الكمية المصدرة / 0.00
مراقبة الذاتية /
راس مال الشركة / 40 000.000.00
رقم عقد الاستثمار / 2013/50
التاريخ / 2014/01/04
التمويل / بنكي
المنجم /
المساحة / 30 هكتار
التسويق / محلي / ولائي / وطني



AFFECTIF
128

**BRIQUETERIE
GRAND
OASIS**



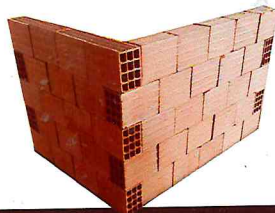
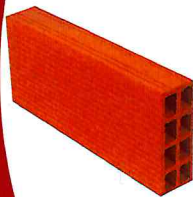
029 67 92 07
0553 30 61 39

**date de creation :
04/05/2010**

**MISE EN SERVICE
18 JUIN 2017**

**CAPITAL SOCIAL
90 100 000 .00 DA**

**ACTIVITE PRICIPALE
FABRICATION INDUSTRIELLE DE
PRODUIT EN ARGILE NON
REFRACTAIRE
(BRIQUETRIE.TULERIE INDUSTRIELLE°**



bgobrique@gmail.com

Zone d'activité Temacine. W.Ourgla- Algérie

EURL COMATH

ENTREPRISE DE FABRICATION
MÉTALLIQUE ET GALVANISATION



Capital Social: 111 000 000 DA ✓

بني بوزال 130
بني بوزال 2009 0/99

IMPLANTATION

- Intersection Megarine-Ghamra RN-03
Megarine, Ouargla.
- Superficie d'usine: 50 000m²
- Début d'activité: Juillet 2009
homologation CREDEG 2009
- Certification ISO-9001-2015

 029.62.26.53/54

 comath.dz



FABRICATION DES STRUCTURES MÉTALLIQUES

- Supports électriques, Charpente métallique, Grilles, portes et portails en métal.

! GALVANISATION À CHAUD

Pour l'ensemble des produits nécessitant une galvanisation : Supports, candélabres, barrières, charpente métallique, etc...

Volume d'activité actuel: 30 Tn/Jr et une capacité théorique de 80 Tn/Jr et un effectif total de 123 agents.



CLIENTÈLE

- Privé/KAHRIF: supports 90% de l'activité, répartie sur tout le territoire national: Ouargla, Laghouat, Tamanrasset, Adrar...
- Des clients privés pour la charpente métallique.



ACTIVITÉS À DÉVELOPPER

- Fabrication de charpente pour les bases de vie, écoles et usines.
- Fabrication des pivots d'irrigation de 5Ha –50Ha (Projet très avancé).
- Culture sous serre.