وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3 –إبراهيم سلطان شيبوط–
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: اقتصاد تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

العنوان:

هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه عدم وضوح المحيط: بين السلوك المخطط والانتهازي.

اعداد الطالبة :
-مخلوفي مريم.

اشراف:
–أ.د بكطاش فتيحة.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ.د الداوي الشيخ	أستاذ	رئيسا	جامعة الجزائر 3
أ.د بكطاش فتيحة	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3
أ.د حداد بختة	أستاذ	عضوا	جامعة الجزائر 3
أ.د بن عيشة باديس	أستاذ	عضوا	جامعة الجزائر 3
د. كشرود بشير	أستاذ محاضر –أ-	عضوا	جامعة الجزائر 3
أ.د راجف نصيرة	أستاذ	عضوا	المركز الجامعي تيبازة

السنة الجامعية: 2024 / 2025

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي الى أسباب واسرار النجاح والصلاح والفلاح، الى من لا يمكن للكلمات ان توفي حقهما:

الوالدين الكريمين اطال الله في عمرهما

الى اخي الحبيب حفظه الله

الى اعز صديقاتي سهام، امينة، مريم

الى من يفيض القلب ويسعد اللسان بالإشادة لمن قدم العون ورسم الطريق لهذا البحث استاذتي الفاضلة "بكطاش فتيحة"

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني وقدرني على إنجاز هذا العمل حمدا لا يوافي نعمه عز وجل.

اعترافا بالود وحفظا للجميل وتقديرا للامتنان، أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير والاحترام الى الأستاذة المشرفة: **بكطاش فتيحة**. كما اشكر الأستاذ الدكتور **الداوي الشيخ** على صبرهم معي طوال هذا المشوار، وأن يديمه للعلم خالصا له، دون ان أنسى الأستاذ **بن عيشة باديس**، الأستاذة **حداد بختة**، الاستاذ **قندوز بلال**، الأستاذ حاجي **إسحاق زكريا**، والأستاذ **بلمهدي طارق**، الأستاذ **قريسي ياسين** الذي قدموا لي يد العون والنصيحة.

الى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

الى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

الملخص:

تلخص هذه الدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث رغم محدودية إدارتها، تتمكن العديد منها من البقاء والنمو بفضل قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة. وقد طرحت الدراسة تساؤلات حول مدى قدرة هذه المؤسسات على فهم بيئتها، واستباق تغيراتها، وتخطيط سلوكها بما يقلل من هشاشتها.

اعتمدت الدراسة منهجية مزدوجة: نوعية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمختلف الدراسات في مجال المؤسسات المتوسطة والصغيرة، محيطها وتحليل سلوكها، وكمية عبر استبيان موجه لممثلين عن هذه المؤسسات في مختلف ولايات الجزائر. كشفت نتائج الاستبيان عن ضعف في فهم البيئة المحيطة لدى هذه المؤسسات، مما يؤثر على قدرتها في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

أظهرت الدراسة الميدانية أن طبيعة المحيط المتغيرة تفرض على المؤسسات تبني سلوكيات مرنة واستراتيجية لتقليل هشاشتها. كما بينت أن استخدام النماذج والأدوات التحليلية لا يجب أن يكون عشوائيا، بل ينبغي اختيار الأنسب منها وفقا لظروف المؤسسة وطبيعتها، تماما كما هو الحال في المؤسسات الكبرى. ورغم غياب واضح لمفاهيم السلوك الاستراتيجي في هذه المؤسسات، إلا أن ذلك لا يعني انعدام التفكير والتحليل الاستراتيجي، بل إن هذه العمليات تحدث بشكل غير ممنهج أو غير مصنف ضمن إطار نظري واضح.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السلوك المخطط، انتهاز الفرص.

Abstract :

This study explores the reality of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Algeria. Despite their limited management capacities, many of these businesses manage to survive and grow thanks to their ability to adapt to rapid environmental changes. The study raises questions about the extent to which these enterprises can understand their surroundings, anticipate changes, and plan their behavior accordingly to reduce vulnerability.

The research followed a dual methodology: a qualitative phase involving a review of literature and previous studies on SMEs, their environment, and behavioral patterns; and a quantitative phase based on a structured questionnaire distributed to representatives of SMEs across various Algerian provinces. The results revealed a noticeable weakness in these enterprises' understanding of their external environment, which affects their ability to make effective strategic decisions.

Field findings showed that the unstable and ever-changing nature of the environment requires SMEs to adopt flexible and strategic behaviors to mitigate their fragility. The study also emphasized that analytical models and tools should not be applied randomly; rather, they must be selected based on the specific conditions and nature of each enterprise, just as in large corporations. Although strategic behavior concepts are relatively absent in SMEs, this does not imply a lack of strategic thinking or analysis. These processes do exist, albeit informally and without a clearly defined theoretical framework.

Key words: Small and medium-sized enterprises (SMEs), Planned behavior

Résumé :

Cette étude examine la réalité des petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie. Malgré une gestion souvent limitée, bon nombre de ces entreprises parviennent à survivre et à se développer grâce à leur capacité d'adaptation face aux changements rapides de leur environnement. L'étude soulève ainsi des interrogations sur leur aptitude à comprendre leur environnement, anticiper ses évolutions et planifier leur comportement en conséquence afin de réduire leur vulnérabilité.

La méthodologie adoptée repose sur deux volets : une approche qualitative basée sur l'analyse des travaux antérieurs portant sur les PME, leur environnement et leur comportement, et une approche quantitative à travers un questionnaire structuré adressé à des représentants de PME dans différentes wilayas d'Algérie. Les résultats du questionnaire révèlent une faiblesse dans la compréhension de l'environnement externe, ce qui limite leur capacité à prendre des décisions stratégiques efficaces.

L'enquête de terrain montre que la nature instable et changeante de l'environnement impose aux PME d'adopter des comportements flexibles et stratégiques pour atténuer leur fragilité. Elle souligne également que les modèles et outils d'analyse ne doivent pas être appliqués de manière aléatoire, mais choisis en fonction des spécificités et des conditions propres à chaque entreprise, comme c'est le cas pour les grandes structures. Enfin, bien que les concepts de comportement stratégique soient relativement absents dans les PME, cela ne signifie pas l'absence de réflexion ou d'analyse stratégique, mais plutôt que ces pratiques existent de manière informelle et non structurée dans un cadre théorique précis.

Mots clés : Petites et moyennes entreprises (PME), Comportement planifié, comportement opportuniste.

قائمة
المحتويات

قائمة المحتويات

الاهداء	
الشكر والتقدير	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
تمهيد	**9**
I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**10**
1.I. تحليل متكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**10**
1. معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.	10
2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	17
3. خصائص واهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	26
2.I. المسلك التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	**34**
1. مرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما قبل 1980.	35
2. مرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 1980 و2000.	43
3. مرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بعد 2000.	52
II. محيط المؤسسة	**54**
1.II. تحليل محيط المؤسسة.	**55**
1. المحيط الاقتصادي للمؤسسة	55
2. التفاعلات بين المؤسسات والمحيط.	59
3. تفاعلات المؤسسة بالمحيط	67
2.II. استخدام أدوات وتقنيات تحليل المحيط.	**71**
1. مفهوم تحليل للمحيط.	71
2. أدوات وتقنيات تحليل المحيط.	73
3. أهمية تحليل المحيط.	86
III. سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**89**
1.III. السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**89**
1. ماهية السلوك الاستراتيجي.	90
2. أنواع السلوك الاستراتيجي وتصنيفاته.	91
3. تأثير السلوك الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عدم وضوح المحيط.	94
2.III. السلوك الانتهازي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	102
1. تعريف انتهاز الفرص وأهميته في السلوك الاستراتيجي.	102
2. استراتيجيات انتهاز الفرص وتطبيقاتها في المؤسسات.	103
3. تحليل تأثير انتهاز الفرص على أداء المؤسسة.	104

خلاصة الفصل	**106**
الفصل الثاني: قياس مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسلوك المخطط او الانتهازي للتقليل من هشاشتها.	**108**
تمهيد	**109**
I. الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية	**110**
I. 1. أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة	110
I.2. مجالات الدراسة	115
I.3. مجتمع وعينة الدراسة	116
II. بناء الاستمارة والمتغيرات الديموغرافية	117
II. 1. بناء أداة الدراسة	117
II. 2. المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينه الدراسة	118
III. التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان	123
III. 1. معالجة وتحليل نتائج الاستبيان	123
III. 2. تحليل ومناقشة النتائج	142
خلاصة الفصل	**142**
الخاتمة	**ح**
قائمة المراجع	

فهرس
الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
01	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001	19
02	القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 11 جانفي 2017.	21
03	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2001-2016	29
04	المخططات الاقتصادية المطبقة في الجزائر خلال الفترة (1967-1977)	39
05	مشاريع القطاع الخاص المعتمدة خلال الفترة (1967-1978)	41
06	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية خلال سنة 1999	51
07	معدل التطور السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر	53
08	نموذج SPECTRED	64
09	عوامل تشخيص البيئة حسب نموذج STEEP	65
10	أثر السلوك الاستراتيجي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	94
11	اهم عناصر الفرص والتهديدات	87
12	عينة الدراسة	116
13	توزيع العينة حسب عدد سنوات النشاط	118
14	توزيع العينة حسب طبيعة النشاط	119
15	توزيع العينة حسب المجال	119
16	توزيع العينة حسب راس المال	121
17	مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد في الدراسة	122
18	معامل الفا كرونباخ لعينة الدراسة	123
19	الاوزان المرجحة لمقياس الدراسة	124
20	وجهة نظر المستجوبين حول المحور الأول	125
21	وجهة نظر المستجوبين حول المحور الثاني	127
22	وجهة نظر المستجوبين حول المحور الثالث	129
23	وجهة نظر المستجوبين حول المحور الرابع	133
24	وجهة نظر المستجوبين حول المحور الخامس	135
25	وجهة نظر المستجوبين حول المحور السادس	137
26	يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون	139
27	نتائج اختبار التباين الأحادي	141

فهرس
الاشكال

فهرس الاشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة	16
02	مصفوفة BCG	75
03	تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفة BCG	76
04	نموذج تحليل swot	80
05	مصفوفة McKinsey	82
06	مصفوفة ADL	85
07	السلوك الاستراتيجي التعاوني	93
08	سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعه تتميز بالمنافسة التامة	96
09	سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالاحتكار التام	98
10	سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالمنافسة الاحتكارية	101
11	عينة الدراسة	117
12	توزيع العينة حسب عدد سنوات النشاط	118
13	توزيع العينة حسب طبيعة النشاط	119
14	توزيع العينة حسب المجال	120
15	توزيع العينة حسب راس المال	121

مقدمة

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام متزايد من قبل جميع دول العالم، وهذا ما نلاحظه خصوصا في السنوات الأخيرة، وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسبة الأكبر من المؤسسات العاملة في مختلف دول العالم، وذلك من خلال قدرتها على توفير فرص عمل واسعة وتحقيق قيمة مضافة عالية للاقتصاد الوطني، وتساهم بشكل ملحوظ في زيادة الناتج الداخلي الخام وتعزيز التجارة الخارجية بزيادة حجم الصادرات والتقليل من قيمة الواردات واستثمار المدخرات المحلية وتوظيفها في عملية التنمية الاقتصادية للبلاد، كما انها تعتبر نواة أساسية للمؤسسات الكبيرة من خلال عملية التعاون والمقاولة من الباطن، إضافة الى ذلك تعمل على تشجيع الاستثمارات المحلية وجذب الاستثمارات الأجنبية واستقطاب العملات الصعبة، وتشجيع الإنتاج والابتكار، كما تعتبر هذه المؤسسات احدى اهم الأدوات في عملية التنمية المستدامة وإعادة توزيع الدخل، وهو ما يعكس دورها في عملية دعم الاقتصاد الوطني من خلال هذه الجوانب والتي تصب جميعها في مصلحة الاقتصاد العام للدولة.

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام في محيط يتسم بتغيرات عميقة وسريعة. وتتميز هذه البيئة باضطراب كبير، مع اشتداد حدة المنافسة في جميع المجالات، وتزايد التعقيدات، وانتشار الشكوك بسبب تذبذب ولاء العملاء وازدياد توقعاتهم، مما يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتجات.

في ظل هذه الظروف، يصبح من الضروري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تراقب بيانات البيئة المحيطة بها، وأن تحصل على المعلومات ذات الصلة التي تمكنها من الاستجابة بفعالية للتهديدات والفرص التي تواجهها. إلا أن مجرد رد الفعل ليس كافيا؛ بل يجب أن تكون هذه المؤسسات قادرة أيضا على استشراف المستقبل وتخطيط مسار تطورها.

إشكالية البحث:

سعيا لتثبيت وجودها في السوق بشكل تنافسي، تواجه – مثلها مثل أي مؤسسة أخرى – تحديات جوهرية في إدارة نموها، وهي مضطرة إلى تكييف أساليب إدارتها مع تحولات البيئة المتغيرة، بل وحتى استباق هذه التحولات. مما يبرز ضرورة حيوية لهذه الفئة من المؤسسات في إعطاء الأولوية للتفكير الاستراتيجي وانتهاز الفرص، خاصة بسبب خصائصها الإدارية التي تجعلها أكثر عرضة للمخاطر، فبالإضافة إلى غياب الحواجز أمام دخول السوق، مما يزيد من تهديد المنافسين الجدد، ثمة عوامل أخرى تزيد من هشاشة هذه المؤسسات. لكن هذه الخصائص لا تعني أن المؤسسات الصغيرة عاجزة تماما عن تحليل بيئتها أو التخطيط لتطورها.

من هنا تنبثق الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تقلص من هشاشتها في ظل عدم وضوح المحيط؟

الأسئلة الفرعية:

من اجل الإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1-الى أي حد يمكن ان يؤثر المحيط على سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2-ما هي المرتكزات الأساسية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها للتقليص من هشاشتها؟

الفرضيات:

تشير الدراسة الحالية إلى مجموعة من الفرضيات الرئيسة التي تحاول تحليل واقع السلوك المخطط والانتهازي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يفترض:

1-عدم امتلاك هذه المؤسسات القدرة الكافية على فهم بيئتها والتعرف عليها بشكل دقيق.

2- وجود اهتمام فعلي من قبل هذه المؤسسات بتحليل البيئة المحيطة.

3- يمارس التحليل الاستراتيجي بشقيه الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (الفرص والتهديدات).

4- اعتماد هذه المؤسسات على السلوك الاستراتيجي كآلية للتكيف مع غموض المحيط وتقليل هشاشتها.

5- هذه المؤسسات تحاول استغلال الفرص المتاحة، رغم عدم وضوح الرؤية البيئية، كاستجابة استباقية لخفض مستوى الهشاشة التي تواجهها.

أهمية البحث:

تعد الدراسة ذات أهمية، نظرا للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصادات الحديثة. ففي البيئات التي تفتقر إلى وضوح المحيط، تتعرض هذه المؤسسات لمخاطر متزايدة تهدد استقرارها واستدامتها، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في كشف الآليات التي يمكن من خلالها التقليل من هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يسهم في النهاية مواجهة محيطها كي يتيح لهذه المؤسسات تحقيق اهدافها.

أهداف البحث:

على ضوء الإشكالية المطروحة نهدف من خلال هذه الدراسة الى معرفة سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل عدم وضوح المحيط. كما نسعى الى تحقيق جملة من الأهداف كما يلي:

-التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-التعريف بأهمية التسيير المخطط بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-معرفة مدى إرساء السلوك المخطط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.

-محاولة تعميق الفهم بموضوع السلوك الانتهازي، والقاء الضوء حول مفاهيمه واهميته.

-محاولة الربط بين سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها.

-تقديم مقترحات وتوصيات لعينة الدراسة حول الموضوع قيد البحث.

أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

-قيمة واهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.

-العدد المتزايد والكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

-الاهتمام الحكومي بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنمية القطاع، مع وجود استراتيجيات ومخططات للنهوض بالقطاع.

-اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو اعتماد أساليب استراتيجية.

-عدم وضوح المحيط والتغيرات المتسارعة فيه.

منهجية البحث:

نظرا إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف المراد تحقيقها من خلال موضوع هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه عدم وضوح المحيط: بين السلوك المخطط والانتهازي على المنهج الوصفي في جانبه النظري، حيث اطلعنا على مختلف الدراسات في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وطبقنا المنهج التحليلي في جانبه التطبيقي المتعلق بتحليل الاستبيان حيث تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة

متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة، والتعرف على وجهة نظر العينة من خلال الوصول إلى بيانات يمكن اخضاعها للتحليل الاحصائي.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا العمل فيما يلي:

-نقص المراجع خاصة فيما يخص السلوك الانتهازي.

-الاتصال بالمؤسسات وتوزيع الاستبيانات.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: حاولنا من خلال هذه الدراسة استقصاء آراء ممثلين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في مختلف ولايات الوطن، حيث تم توزيع الاستمارات خلال الصالون الدولي للمنتجات المقام في نادي الصنوبر البحري الجزائر العاصمة.

الدراسات السابقة:

أما الدراسات السابقة نلخصها كما يلي:

- أطروحة دكتوراه:

1. أطروحة مقدمة من طرف الباحث عبد القادر قريتلي من معهد الإدارة للمؤسسات في ليل الفرنسية، تم مناقشتها عام 1998، تحت عنوان السلوك الاستراتيجي، تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة التكاملية بين الاستراتيجية والرقابة من خلال مفهوم عوامل النجاح الرئيسية (FCS)، انطلاقاً من كون التفكير الاستراتيجي وسيلة لفهم الواقع وبناء أدوات للتحكم الفعّال في تطور المؤسسة. وتعتمد على عوامل النجاح

الرئيسية بوصفها متغيرات تؤثر جوهرياً في المواقع التنافسية للمؤسسات وتختلف من قطاع إلى آخر، مع تجاوز النظرة الأداتية الضيقة للرقابة وتبنّي مقاربة شمولية متعددة الأبعاد تراعي السياق والبيئة والتكنولوجيا والحجم والثقافة التنظيمية. وتحدد الدراسة ثلاثة أهداف رئيسية: اختبار صلاحية تصنيف Miles وSnow في السياق الفرنسي، وفحص العلاقة بين عوامل النجاح الرئيسية والرقابة والأداء، ودراسة حالة خاصة لعامل "الجودة" وأثره في تطور أنظمة الرقابة. ولتحقيق ذلك تعتمد منهجية تجمع بين استبيان ومقابلات نصف موجّهة ضمن نموذج متعدد الأبعاد، بهدف تقديم مساهمة نظرية وعملية في فهم كيفية تحقيق المؤسسات لأداء أفضل عبر الربط الواعي بين الاستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسة وأنظمة الرقابة.

2. قدمت صوفي كلوزل، بالمدرسة الوطنية العليا للمناجم في باريس، سنة 2012، دراسة حول: "خطوات تخفيض هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبنية حول دورة الحياة".

هدفت الاطروحة الى:

- الوصول الى كيفية تخفيض هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق إدارة المخاطر.

- التعرف على طبيعة المشاكل التي تسبب اختلال في التسيير.

- تقديم اقتراحات لتعديل الاختلال.

حيث تم الوصول الى ضرورة التشخيص الاستراتيجي من اجل تخفيض هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. تتناول أطروحة الدكتوراه التي أعدها Gaël Gueguen عام 2001 بجامعة مونبلييه موضوع "البيئة والإدارة الاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة: حالة قطاع الإنترنت"، وتتمحور حول النقاش الكلاسيكي في الإدارة الاستراتيجية بين الحتمية البيئية والإرادة الطوعية. تنطلق من كون الشركات

الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تُنظر إليها باعتبارها خاضعة لضغوط القيود البيئية، خاصة في اختيار توجهاتها الاستراتيجية ضمن منطق التوافق الاستراتيجي. غير أن الدراسة تسعى إلى قياس الإمكانات الطوعية لهذه الشركات، أي قدرتها على تجاوز قيود البيئة عبر اتخاذ خيارات استراتيجية نشطة، وذلك في سياق قطاع الإنترنت الذي يتميز بالتغير السريع والمنافسة الشديدة وقصر دورة حياة المنتجات. بذلك تستكشف الأطروحة كيف تحقق الشركات الصغيرة والمتوسطة البقاء والنمو في بيئة عالية الديناميكية، وتُعدّ دراسة مناسبة لفهم كيفية مقاربة الأوساط الأكاديمية في بداية عصر الإنترنت لقدرة هذه الشركات على اتخاذ قرارات مستقلة في مواجهة التغيرات التكنولوجية والبيئية.

4. تتناول أطروحة الدكتوراه التي أعدها Lyés Gheddache عام 2012 بجامعة مولود معمري بتيزي وزو موضوع "دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسة العائلية"، وتتمحور حول الدور المحوري لهذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري، خاصة في ظل الفترة الانتقالية نحو اقتصاد السوق، حيث يشير المؤلف إلى أن الاقتصاد الجزائري يتكون أساساً من الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية وأن التنمية الاقتصادية تعتمد بشكل كبير على حيوية وأداء هذا النوع من المؤسسات. تنطلق الدراسة من اعتبار المؤسسة العائلية كياناً اقتصادياً يتكون من نظامين متداخلين هما العائلة والمؤسسة، مما يوفر إطاراً تحليلياً غنياً لفهم خصوصياتها، مع الإشارة إلى أن البحث في مجال الأعمال العائلية لا يزال حديثاً نسبياً ولا يوجد إجماع نظري موحد حوله، كما أن موضوع الاستراتيجية يُعد من الموضوعات الأقل استكشافاً في هذا المجال. وتتناول الأطروحة الموقع الاستراتيجي للمؤسسة العائلية في بيئتها، والنشاط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية في ولاية تيزي وزو التي تُعد من المناطق الرئيسية في الجزائر من حيث ديناميكية ريادة الأعمال، إضافة إلى التوجهات الاستراتيجية في ضوء تصورات القائد ودراسة المناورات الاستراتيجية ونجاح عملية الخلافة كتحدٍ كبير لاستمرارية المؤسسة العائلية. تُعد هذه الأطروحة

من الأعمال التي تتناول بشكل منهجي السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العائلية، مما يجعلها ذات قيمة مرجعية لفهم خصائص ومسارات تطور الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية في السياق الجزائري.

5. تتناول أطروحة الدكتوراه التي أعدها Giscard Léon Kwane Bebey عام 2017 بجامعة Artois تحت إشراف Joël Müller موضوع "السلوك الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة غير مؤكدة"، وتهدف إلى دراسة تأثير السلوك الاستراتيجي على الأداء غير المالي لهذه الشركات مع فحص الآثار المعدِّلة لعدم اليقين البيئي والمتغيرات الثقافية. وتعتمد الدراسة على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا والكاميرون، مستخدمة نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضياتها. وتُظهر النتائج أن السلوك الاستراتيجي القائم على التخصص والمرونة له تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن بيئة عدم اليقين لا تؤثر مباشرة على الأداء بل تعزز العلاقة الإيجابية بين السلوك الاستراتيجي والأداء. أما المتغيرات الثقافية فدورها أكثر تعقيداً، إذ يؤثر بعضها مباشرة على السلوك الاستراتيجي ويلعب دوراً معدِّلاً، بينما يؤثر بعضها الآخر مباشرة على الأداء ويعمل كمعدِّل في الوقت نفسه، كما وجدت الدراسة أن الدولة (فرنسا أو الكاميرون) ليست متغيراً معدِّلاً لكن لها تأثير مباشر كبير على الأداء. وتكمن المساهمة الأكاديمية لهذه الأطروحة في دمجها عدم اليقين البيئي والمتغيرات الثقافية في إطار تحليلي واحد، ومقارنتها بين بيئتين اقتصاديتين مختلفتين: دولة متقدمة ودولة ناشئة، مما يسد فجوة البحث في دراسة السلوك الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في السياقات الناشئة.

6.تتناول أطروحة الدكتوراه التي أعدها Naoufel Remili عام 2013 بجامعة كيبيك في مونتريال (UQAM)موضوع "السلوك الاستراتيجي في مواجهة القطيعة المؤسسية المبرمجة"، وتهدف إلى فهم كيفية صياغة الاستراتيجيات وتجديدها عبر الزمن من خلال تحليل السلوكيات الاستراتيجية لثلاث شركات واجهت صدمة مؤسسية يمكن التنبؤ بها، وهي إلغاء منظمة التجارة العالمية لحصص استيراد الملابس الذي تقرر عام 1995 ودخل حيز التنفيذ عام 2005. تعتمد الدراسة على منهجية بحث استكشافي نوعي

تسترشد بنموذج تفاعلي سياقي يربط بين صنع المعنى من قبل صانعي القرار وسياق كل شركة والموارد العلائقية التي تربطها بأصحاب المصلحة. خلص تحليل النتائج إلى وجود اتساق قوي بين مختلف عناصر الإجابة، واقترح الباحث دمجها في نموذج متمركز حول مفهوم "النضج الاستراتيجي" المُعرَّف بأنه اكتساب الشركة للخبرة اللازمة لبناء وتجديد رؤيتها وعملها الاستراتيجيين، والمتكون من البصيرة الاستباقية والقدرة على العمل، والذي يتعزز عبر الزمن من خلال عملية تعلم جماعية. ويفسر هذا المفهوم سبب قدرة بعض الشركات في نفس الصناعة على الاستفادة بشكل أفضل من المهلة التي استمرت عشر سنوات قبل الإلغاء النهائي للحصص، مما يشكل مساهمة نظرية مهمة في فهم السلوك الاستراتيجي أمام القطائع المؤسسية المبرمجة.

- رسالة ماجستير:

1. أجرى سلطاني محمد رشدي (2005 /2006) دراسة بعنوان: "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، تهدف الى معرفة مدى إرساء الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط، التعرف على الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى تطبيق التسيير الاستراتيجي وأهميته في تحقيق النمو والبقاء، التعريف بأهمية التسيير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي اوجدتها ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين، من أجل تحقيق هدفه قدم الباحث استمارة فيها 36 سؤالا ثم اجرى عدة مقابلات مع بعض مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، من اجل التأكد من صحة الحقائق والإجابات المتحصل عليها من خلال الاستمارة، وأوضحت نتائج التحليل ان هذه المؤسسات لا تولي أهمية للتسيير الاستراتيجي كما أنها تفتقد لاستراتيجية البحث والتطوير، كذلك نجد ان هذه المؤسسات تقوم بتغيير أهدافها في حالة الضغوطات التي تفرض عليها من جهة، وتعقيدات المحيط من جهة أخرى وإنها تفتقر الى التفكير الاستراتيجي.

2. تتناول رسالة الماجستير التي أعدتها ليلى خمري عام 2015 بجامعة باتنة 2 بالجزائر، ضمن معهد النظافة والسلامة الصناعية، موضوع "مساهمة الإدارة الاستراتيجية في إدارة المخاطر البيئية"، وتنطلق من ملاحظة مفادها أن التحكم في المخاطر البيئية في الجزائر لم يرقَ بعد إلى المستوى الذي يدفع إلى اللجوء إلى الإدارة الاستراتيجية للبحث عن حلول فعالة واقتصادية من خلال العمل على قمة الهرم الإداري للمؤسسة. وتطرح الباحثة سؤالاً محورياً حول كيفية استباق المشاكل المرتبطة بالأثر البيئي عبر الإدارة الاستراتيجية، وتقترح لذلك نموذجاً يتكون من أداتين تحليليتين مستخدمتين في التشخيص الاستراتيجي هما PESTEL لتحليل البيئة الخارجية الكلية وACV تحليل دورة الحياة، مفترضة أن الجمع بينهما من شأنه تعزيز تقليص الآثار البيئية عبر تحكم أفضل في المخاطر البيئية وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة. وتشير البيانات الوصفية إلى أن مجال الأطروحة التخصصي هو السلامة الصناعية، مما يوحي بأن التطبيق العملي قد يكون مرتبطاً بقطاع المحروقات أو النشاطات الصناعية ذات الأثر البيئي الملموس. وتُعد هذه الأطروحة محاولة لربط التفكير الاستراتيجي بإدارة المخاطر البيئية، وتكمن قيمتها الأساسية في طرحها لإشكالية الانفصال بين المستوى الاستراتيجي والإدارة البيئية في المؤسسات الجزائرية وفي اقتراحها أداة عملية قابلة للتطبيق.

تقسيم البحث:

خصص الفصل الأول للجانب النظري للبحث من خلال تقسيمه الى العناصر التالية:

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث سنقوم بتحليل متكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونذكر المسلك التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

II. محيط المؤسسة سيتم فيه تحليل محيط المؤسسة مع التعرف على أدوات وتقنيات تحليل المحيط.

III. سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيتم فيه فهم السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا السلوك الانتهازي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي من الدراسة والمتمثل في استقصاء آراء ممثلين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في مختلف ولايات الوطن، حيث تم توزيع الاستمارات خلال الصالون الدولي للمنتجات المقام في نادي الصنوبر البحري الجزائر العاصمة.

الفصل الأول:
مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محورا أساسيا في بناء الاقتصاد في العديد من الدول حول العالم. فمنذ بداية التسعينيات، برزت هذه المؤسسات كبديل قوي لمواجهة تحديات اقتصادية مختلفة، من بينها توفير فرص عمل جديدة، وزيادة حجم الصادرات، وتعزيز معدلات النمو الاقتصادي، ويعود هذا التوجه إلى ما تتمتع به هذه المؤسسات من مرونة وديناميكية.

يشير الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تغيرات جوهرية في الفكرين الاقتصادي والاجتماعي، حيث أصبحت تلعب دورا محوريا في تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة. تجاوزت هذه المؤسسات دورها التقليدي لتصبح جزءا أساسيا من البرامج والاستراتيجيات التنموية في العديد من الدول، وذلك نظرا لقدرتها على التكيف مع الأزمات الاقتصادية والتعامل مع الضغوط الخارجية بفعالية.

في هذا الفصل، سنقوم بتقديم تحليل متكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على معايير التفرقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة. سنحاول تعريف هذه المؤسسات في السياق الجزائري، وتسليط الضوء على خصائصها وأهميتها.

كما سنستعرض المسلك التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بدءا من النشأة وصولا إلى الحاضر، مع التركيز على التطورات الرئيسة التي شهدتها هذه المؤسسات على مر العقود.

من خلال الغوص في هذا البحث، سنكتشف القيمة الحقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتقدم.

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدانا لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالا واسعا أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل، حيث وجدت هذه المؤسسات مختلف أشكال الرعاية والمساندة، والجزائر كغيرها من الدول سعت إلى الاهتمام بهذا القطاع الحيوي نظرا لأهميته الكبيرة، خصوصا بعد الانتقال من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق. وهذا ما نحاول التطرق إليه من خلال هذا المحور.

I .1. تحليل متكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كثيرا ما تثار تساؤلات حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعايير التي تعتمدها الدول لتحديد مفهوم دقيق وشامل لها. يعود هذا التباين إلى ارتباط التعريف بالأهداف والسياسات والنتائج المراد تحقيقها من خلال هذه المؤسسات.[1] ورغم العقبات والصعوبات التي تواجه محاولات وضع تعريف موحد لهذا القطاع، فقد ركزت معظم الدراسات والأبحاث على أهمية الوصول إلى تعريف محدد ودقيق، يستند إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات.

I .1.1. معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة:

يمكن ان نميز بين نوعين من المعايير للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة اخرى، النوع الأول هو المعايير الكمية والتي تناسب الاغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسؤولة عن مساندة تدعيم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

[1] بن كاملة محمد عبد العزيز، بن بوزيان محمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل وتحديات التنمية –عرض نتائج الفترة 2005-2010-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 4، الجزائر، سبتمبر 2012، ص ص 28-29.

في تحديد نطاق عملها على وجه الدقيق، اما النوع الثاني من المعايير فيعتمد على الفروق الوظيفية، وهو يناسب إجراء التحليل الاقتصادي وتقويم كفاءة المؤسسات.

أولا: المعايير الكمية

تعتبر المعايير الكمية من أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تخص مجموعة من المؤشرات التقنية الاقتصادية ومجموعة أخرى من المؤشرات النقدية وتتمثل أهم المعايير الكمية في العناصر التالية:

أ. **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 مؤسسات صغيرة أو متوسطة، تبرز مشكلة تحديد المقصود برأس المال الذي يختلف من دولة إلى أخرى، هل هو رأس المال المستثمر عامل أو رأس المال ثابت، ويفضل البعض رأس المال الثابت حيث أنه يعكس حجم الطاقة الإنتاجية ويستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت. يأخذ على هذا المعيار أنه لا يصلح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة او استخدامه كمعيار للمقارنة بين الصناعات المماثلة في الدول المختلفة، حيث تختلف قيمة النقود من دولة إلى أخرى بل تختلف في الدولة الواحدة حسب معدلات التضخم وارتفاع الأسعار والحالة الاقتصادية بصفه عامة ويفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده حيث يمكن الاسترشاد به مع معيار آخر[2].

ب. **حجم العمالة:** يمثل عدد العمال أبسط المعايير المتبعة للتعريف وأكثرها شيوعا، نظرا لسهولة القياس والمقارنة عند إجراء الاحصاءات الصناعية، إلا أن هذا المعيار لا يخلو من العيوب والنقائص

[2] السعيدي سعدية، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآفاق تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003، ص 5.

كونه يختلف من دوله لأخرى فضلا أنه لا يأخذ بعين الإعتبار التفاوت التكنولوجي المستخدم في العمليات الإنتاجية، على مستوى هذه المؤسسات.

إلا أن معيار عدد العمال يعد من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب هذا المعيار تنقسم المؤسسات الى ثلاثة انواع[3] هي:

- **المؤسسات الاقتصادية الكبرى:** وهي مؤسسات توظف أعدادا من العمال يتجاوز عددهم الالاف وينقسم هذا النوع من المؤسسات بدوره الى :
  - ✓ المؤسسات الكبرى دولية النشاط.
  - ✓ المؤسسات الكبرى محلية النشاط.
- **المؤسسات المصغرة او وحدات الاستغلال الفردية:** وتغطي كافة أوجه النشاط الاقتصادي ومختلف مجالاته وفروعه وتشترك كلها في خاصية واحدة تتمثل في قيام صاحب المؤسسة بإدارتها بصفة أساسية، ويستعين ببعض العمال عند الحاجة شرط ان لا يزيد عددهم عن العشرة عمال، ويمكن ان ندمج ضمن هذا الصنف كل من:
  - ✓ –الصناعات الحرفية والتقليدية؛
  - ✓ –الصناعات المنزلية والأسرية (الوحدوية).
- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تحتل هذه المؤسسات موقعا وسطا بين النوعين السابقين وتوظف بين 10 عمال و500 عامل على الاغلب، إلا أن هناك صعوبات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار حجم العمالة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:
  - اختلاف ظروف الصناعة من فرع لآخر وفي نفس البلد؛

[3] سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014، ص ص 44-45.

- المستوى التكنولوجي المستخدم والذي يميل إلى تكثيف العمالة على رأس المال في البلدان النامية اختلاف ظروف البلدان النامية وتباين مستوى النمو.

ت. قيمة المبيعات أو رقم الأعمال:

يعتبر معيار رقم الأعمال السنوي أحد المعايير التي تميز المؤسسات من حيث النشاط وقدرتها التنافسية في الأسواق، ويعتبر هذا المعيار من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفه قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم ويستخدم لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيره في الولايات المتحدة الأمريكية واوروبا، غير ان هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة نظرا لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فان ذلك سيؤدي الى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع فهو ناتج عن ارتفاع أسرع للسلع المباعة وهو ما يؤكد لنا ان هذا المعيار غير كاف[4].

ثانيا: المعايير النوعية

بعد مناقشة المعايير الكمية التي بموجبها يمكن التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة اخرى، وجد أنها معايير تحكمية وأنه لا يوجد معيار أمثل يمكن بواسطته التفرقة بين هذه المؤسسات على مستوى كل الدول، نظرا لاختلاف كل دولة عن اخرى، لذا يرى البعض أنه ينبغي تكملة معيار العمالة ورأس المال ببعض المعايير الوظيفية التي تميز بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة بصرف النظر عن حجم المؤسسة، أنه من الاحسن عدم الاعتماد كلية على معيار كمي بمفرده حتى لا يكون ذلك مضللا، لذلك وجب التطرق لبعض المعايير الأخرى وهي المعايير النوعية، والتي من شأنها توضيح وإزالة اللبس القائم حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

[4] لهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007، ص ص 19-21.

وتصنيفها، لأنها سوف تكمل المعايير الكمية وتكسبها الدقة والشمولية في محاولة لتحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تستند في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عناصر التشغيل الرئيسة مثل نمط الإدارة والملكية...الخ، فهي بذلك صالحة لإجراء التحليل الاقتصادي وتقييم كفاءة المؤسسات وتحديد دورها في دعم التنمية الاقتصادية.

يندرج ضمن هذا النوع المعايير التالية:

أ. **الاستقلالية:** لأنه بها استقلالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن أية تكتلات الاقتصادية، إذ يعتبر مالك المؤسسة أو المسير صاحب المسؤولية المباشرة والكاملة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة دون أي تدخل خارجي، إذ يتولى كافة المهام الإدارية والمتخصصة، عكس المؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي.

ب. **الملكية:** إن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون تابعة للقطاع الخاص، والتي تكون أغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية، ولهذا فإن المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكها مباشرة وحده، وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات، وتنظيم العمل، وكذلك التسويق، والتوظيف، وتمويل المؤسسة.[5]

ت. **الحصة السوقية:** تعد العلاقة بين المؤسسة والسوق علاقة حتمية، حيث يمثل السوق الهدف الرئيسي الذي توجه إليه منتجاتها، كما يعتبر مقياسا أساسيا لتحديد حجم المؤسسة بناء على وزنها وأهميتها فيه. فكلما كبرت حصة المؤسسة السوقية وتعززت فرصها التنافسية، اتسع نطاق عملها، مما يصنفها كمؤسسة كبيرة. في المقابل، توصف المؤسسات التي تمتلك حصة سوقية محدودة وتنشط في نطاق جغرافي أو قطاعي ضيق بأنها صغيرة أو متوسطة الحجم.

[5] قاضي فاطمة الزهراء، سعيداني محمد، نوارة ناصر حسان، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات الشبه طبية (مؤسسة SARL IDCM نموذجا)، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 53.

ث. **محلية النشاط:** نعني بمحلية النشاط ان يقتصر نشاط هذه المؤسسة على مكان واحد وتكون هذه المؤسسة معروفة فيه وأنها لا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع، وتشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الانتاج الذي تنتمي اليه في المنطقة. وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمؤسسة إلى مناطق اخرى سواء كانت في الداخل أو الخارج.

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

ح. **المعيار التنظيمي:** تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار التنظيمي إذا اتسمت بخاصيتين او أكثر من الخصائص التالية:

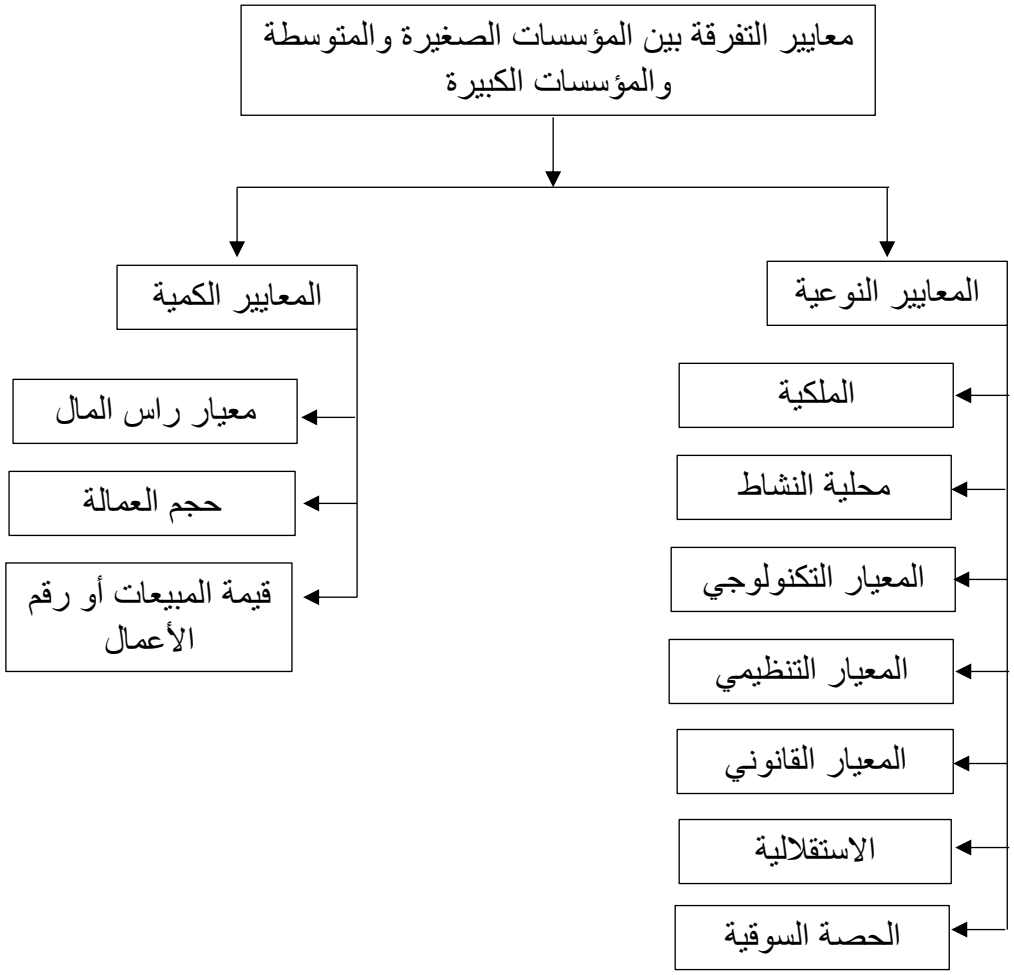
- ✓ الجمع بين الإدارة والملكية؛
- ✓ قلة مالكي راس المال؛
- ✓ ضيق نطاق الانتاج وتركزه في سلعة او خدمة محددة؛
- ✓ صغر حجم الطاقة الإنتاجية المحلية الى حد كبير؛
- ✓ الاعتماد بشكل كبير على المصادر المحلية للتمويل.

خ. **المعيار التكنولوجي:** المعيار التكنولوجي يشكل جانبا هاما في تحديد موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق، حيث يعكس هذا المعيار الخطوط العريضة لاستخدام التكنولوجيا في عمليات الإنتاج والتشغيل، ويمكن تحليل هذا المعيار على النحو التالي:

يعتبر المعيار التكنولوجي نافيا للاعتقاد السائد الذي يشير إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تكنولوجيا أقل تعقيدا وفنون إنتاجية ضعيفة، حيث يوضح أن في الكثير من المؤسسات الكبيرة، يتم تجزئة العمليات والمراحل الإنتاجية، ويتم دمج المراحل النهائية في مؤسسات صغيرة مستقلة تسهم في تلبية احتياجات المؤسسات الكبيرة.

الشكل الموالي يوضح اهم معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة:

الشكل رقم (01): معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة

I .2.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

إن تحديد تعريف موحد ورسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر خطوة هامة لدفع قاطرة التنمية في الجزائر، وقد وضعت الأسس لتعريف دقيق ورسمي لهذا القطاع من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 12 ديسمبر 2001، يتمثل هذا التعريف في مفهوم واضح ومحدد يسهم في توجيه الجهود والدعم نحو هذا القطاع الحيوي.

الجدير بالذكر، أن اعتماد ميثاق بولونيا في جوان 2000 يعكس التزام الجزائر بتحديد المفاهيم والمعايير التي وضعها الاتحاد الأوروبي في سنة 1996 لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يظهر ذلك التناغم مع المعايير الدولية والإقليمية، مما يسهم في تعزيز التفاهم وتحقيق التكامل الاقتصادي.

بالنسبة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ورد في القانون التوجيهي يسهم في تحقيق العديد من الفوائد البارزة، حيث يقدم هذا التعريف إطارا واضحا يمكن من خلاله تحقيق التنسيق الأمثل بين مختلف الجهات والمؤسسات المعنية بدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويوفر هذا التحديد الضوابط اللازمة لتوجيه الدعم المالي والتقني بشكل أكثر فعالية نحو هذا القطاع الحيوي.

كذلك يساهم في تقييم نجاح البرامج والسياسات المتعلقة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن من مراقبة أثر هذه الجهود على النطاق الوطني، كما يسهم التعريف في تسهيل جمع البيانات وإجراء الإحصائيات المقارنة بين مؤسسات القطاع، مما يسهم في إلقاء الضوء على أدائها والتحديات التي تواجهها، ويمكن من تسجيل رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع، ويتيح لها الاستفادة من التسهيلات

والامتيازات التي تقدمها الدولة. يأتي هذا التسجيل كخطوة مهمة نحو دمج هذه المؤسسات في القطاع الرسمي، مما يمكنها من تحقيق أقصى استفادة من الدعم والفرص المتاحة[6].

يمكن من خلال هذا التعريف تعزيز التفاعل والتعاون بفعالية مع هيئات مالية دولية تهتم بتمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعزز هذا التواصل الدولي فرص الحصول على التمويل اللازم والتشجيع على التبادل المعرفي والتكنولوجي، ما يسهم في تعزيز قدرات هذه المؤسسات وتحسين أدائها.

في إطار القانون التوجيهي، يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب خصائص محددة. وفقا لهذا التعريف، تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على عدة معايير. يتعلق الأمر بحجم العمال، حيث يتراوح عدد العاملين في هذه المؤسسات من شخص واحد إلى 250 شخصا، ويتعلق بحجم الأعمال السنوي، حيث يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي للمؤسسة مبلغ اثنين مليار دينار، أو حصيلة سنوية لا تتجاوز مجموع حصيلة المؤسسة السنوية 500 مليون دينار، ويتعين على المؤسسة أن تستوفي معيار الاستقلالية.

هذا التعريف يأتي بهدف تحديد نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستحق التركيز والدعم الخاص من قبل الدولة والهيئات المعنية. يعكس هذا التحديد رغبة في تعزيز ودعم الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وتوفير بيئة داعمة تسهم في تطويرها ونموها، بالتالي يسهم هذا التعريف في تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز الاقتصاد الوطني. إضافة إلى ذلك، يوفر القانون التوجيهي تعاريف مفصلة لفئات المؤسسات

[6] بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مع دراسة حالة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص ص 54-56.

الصغيرة والمتوسطة، مما يسهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتوجيه الدعم بشكل أكثر دقة نحو هذه الفئات المحددة. [7]

يمكن تلخيص هذا التعريف في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2001

	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	ما بين 200 مليون دج الى 2 مليار دج	ما بين 100 مليون دج الى 500 مليون دج

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة

صنف القانون التوجيهي رقم 02/17 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدة معايير، منها ما يتعلق بعدد العمال ومنها ما يتعلق برقم الأعمال أو الحصيلة السنوية. يجدر الإشارة إلى أن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد ضمن تعديلا لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الميزانية السنوية كما يلي: "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغض النظر عن طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات والتي تشغل من واحد إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار، كما يجب أن تستوفي معيار الاستقلالية". الإضافة إلى التوضيحات السابقة، يجدر

[7] القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 77، ص 5.

بالذكر أن القانون قد أوضح أنه إذا كانت المؤسسة تصنف في فئة معينة وفقا لعدد العمال أو رقم الأعمال، وتصنف في فئة أخرى وفقا لمجموع حصيلتها، يتم إعطاء الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.[8]

لإعطاء ديناميكية أكبر للاقتصاد، تضمن مشروع القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطروح في جدول اعمال الدورة 2016-2017 للمجلس الشعبي الوطني عدة اجراءات لدعم هذا الصنف من المؤسسات، ويأتي هذا النص الجديد بمراجعة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد في قانون 2001 ومواءمته مع الوضعية الراهنة سواء الوطنية أو الدولية.

عليه تعرف المادة 5 المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/ أو الخدمات تشغل من واحد (1) الى مائتين و خمسين شخصا (250) و لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي 4 ملايير دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار و كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 بالمئة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تشير في نفس السياق المادة 8 من القانون ان المؤسسة المتوسطة هي "مؤسسة تشغل من 50 الى 250 شخصا ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار و أربعة ملايير دينار أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار و مليار دينار.

من جهتها تعرف المؤسسة الصغيرة في المادة 9 بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 الى 49 شخصا ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار أو مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار.

[8] الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 11 جانفي 2017، العدد 02، ص 06.

بالنسبة للمؤسسة الصغيرة جدا فتعرفها المادة 10 على أنها مؤسسة تشغل من شخص ال تسعة (9) أشخاص وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دينار أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار.[9]

يمكن تلخيص القانون التوجيهي رقم 02/17 في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 11 جانفي 2017.

	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 الى 09	اقل من 40 مليون دج	اقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	اقل من 400 مليون دج	اقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	ما بين 400 مليون دج الى 4 مليار دج	ما بين 200 مليون دج الى 1 مليار دج

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المواد الصادرة في الجريدة الرسمية بتاريخ 11 جانفي 2017، ص6.

تخضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة تصنيفات يتم على أساس أنواعها ومن أبرزها ما يلي:

أولا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار القانوني.

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:

أ. **مؤسسات فردية:** هو أبسط الأشكال القانونية حيث يصعب التفريق بين المؤسسة وصاحبها، فهو يديرها غالبا ويرسم سياستها ويتحمل مسؤوليتها، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بحرية صاحبها التامة في الإدارة والتصرف في الأموال وإنجاز الأعمال بالإضافة الى تخفيض تكاليف البدء بنشاط هذه المؤسسة، ويقابل في ذلك انه مسؤول عن مخاطر المؤسسة بما فيها الديون، أي أن ديون

[9] قانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 2، الاحد 12 ربيع الثاني 1438ه، الموافق 11 يناير 2017م، ص 6.

العمل هي ديون شخصية على المالك، وإذا فشلت المؤسسة في التسديد فمن حق الدائنين بيع الممتلكات الشخصية لصاحبها.[10]

ب. **مؤسسات الشركات:** هي امتداد للمؤسسة الفردية حيث ان الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء والمتضامنين عن ديون الشركة، ولكنها تمتاز عنها بقدرتها على جمع أكبر قدر من راس المال وأن الربح والخسارة يوزع على الشركاء حسب نسب مساهمتهم في راس المال ومنها:[11]

- **شركات الأشخاص:** تعود ملكيتها إلى عدد من الأشخاص، وتشتمل على شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة؛
- **شركات التضامن:** تتمثل في عقد بين طرفين أو أكثر يتفقان فيه على الإتجار معا بعنوان مخصوص ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة بمسؤولية شخصية تضامنية على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيد؛
- **شركة التوصية البسيطة:** وهي عقد بين شريك واحد أو أكثر مسؤولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب الأموال فيها وخارجين عن الإدارة ويسمون موصين؛
- **شركة المحاصة:** هي شركات مستقرة ليس لها وجود ظاهر أمام الغير ويقوم بأعمالها أحد الشركاء باسمه ويشترط قسمة الأرباح والخسائر بين جميع الشركاء؛
- **شركات الأموال:** وهذا النوع من الشركات لا أثر للاعتبار الشخصي فيها، ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة:

[10] آيت عكاش، قرومي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكل وتحديد، مجلة معارف، العدد (14)، البويرة 2013، ص230.

[11] منصور بن أعمارة، المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص-ص، 03 – 04.

- ✓ **شركات المساهمة:** هي شركة مكونة من أشخاص يتعدى عددهم سبعة بغض النظر عن الاعتبار الشخصي للمساهمة، ويشتركون في رأس المال بحصص تسمى أسهم، ولا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم من المساهمة فيها، ويديرها مجلس إدارة ينتخب من طرف المساهمين لمدة معينة؛
- ✓ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** هي شركة تجارية تتحدد مسؤولية كل شريك فيها بقدر ما قدمه من حصته في رأس المال ولا يقل عدد الشركاء فيها عن اثنين، فإن كان بين الشركاء زوجين، وجب ألا يقل العدد عن ثلاثة؛
- ✓ **شركات التوصية بالأسهم:** هي الشركة التي يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يقل عدد أعضائها عن سبعة، ويكون شريكا واحدا أو أكثر فيها مسؤولا بالتضامن في كافة أمواله عن ديون الشركة، ومن المساهمين من يدعون موصون مساهمون يسألون عن الخسارة بقدر حصتهم في رأس المال ويعاملون معاملة المساهمين في شركات المساهمة.

تجمع شركة التوصية بالأسهم بين شركات الأشخاص في أساس تكوينها وبين شركات الأموال بالنسبة لرأس مالها وتعدد المساهمين الموصين، ففي شركة التوصية بالأسهم هناك الشريك المتضامن ذو المسؤولية المطلقة والشريك ذو المسؤولية المحدودة أي المساهم بالأسهم (مسؤولية محددة برأس مال المساهم).

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط.

تغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميع مجالات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعه وبالتالي يمكن تقسيمها على جميع مجالات النشاط.

أ. **مؤسسة التصنيع:** بالرغم من الحاجة الضرورية لرأس المال الكبير والخبرات العالمية، وكذا التكنولوجيا المتطورة للاستثمارات في هذا القطاع، إلا أن هذا النوع استطاع اقتحام بعض التخصصات الصناعية والتي من أبرزها: الصناعات التعدينية، الغذائية، الخشب والنسيجية...إلخ؛[12]

ب. **المؤسسات التجارية:** تضم جملة من المؤسسات التجارية العاملة في التجارة الخارجية أو بأنواعها المختلفة، تجارة الجملة أو تجارة التجزئة، ونلاحظ في هذا المجال سيطرة مؤسسات التجارة بالتجزئة، إذ تمثل هذه المؤسسات المحرك الأساسي لأي نشاط تجاري في أي بلد؛[13]

ت. **مؤسسات الخدمات:** تقدم هذه المؤسسات العديد من الخدمات لفئات المستهلكين والمنتجين، إذ يعتبر هذا القطاع من أكثر المجالات التي برزت فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لعدم احتياجها إلى رأس مال كبير واعتمادها على كثافة اليد العاملة، ومن مجالات النشاط الخدماتي نجد خدمات النقل والسياحة، الفنادق، المطاعم، الصيانة، المكاتب الاستشارية والمهن الحرة؛[14]

ث. **المؤسسات الزراعية:** ويكون العمل فيها بإحدى الطرق التالية:

- يقوم صاحب المزرعة باستغلال ملكيته وذلك بمساندة أسرته أو بعض المأجورين؛
- يقوم صاحب المزرعة بتأجير أرضه لفلاح قصد استغلالها مقابل مبلغ مالي؛
- يقوم بتفويض استغلال أرضه إلى مزارع ما مقابل قسط من المحصول.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طابع الملكية.

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:

[12] محمد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص-ص 4-5.

[13] لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة- قسنطينة- 2-، الجزائر، 2012-2013، ص21.

[14] عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص، 55.

أ. **مؤسسات خاصة:** هي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...الخ).

ب. **مؤسسات مختلطة:** هي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص، أي تجمع بين الملكية العامة والملكية الخاصة. [15]

ت. **مؤسسات عامة:** هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها دون موافقة من الدولة، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة لها، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبير للربح في هذا النوع من المؤسسات وانما هدفها الأساسي تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج وبذلك يمكن أن تحقق الربح.

رابعا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات.

حسب هذا المعيار يوجد ثلاثة أصناف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية:** يعتمد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظام إنتاج السلع الاستهلاكية على تصنيع عدة منتجات، ويعود التركيز عليها نظرا لكونها تتلاءم مع خصائص هذه المؤسسات، وتتمثل هذه المنتجات في:

- منتجات الجلود والأحذية والنسيج؛
- تحويل المنتجات الفلاحية؛
- المنتجات الغذائية؛

[15] حياة براهيمي، نبيلة جعيجع، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة بالجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء عمى البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 15-16 نوفمبر 2011، ص 10.

- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته. [16]

ب. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة:** يعتمد نشاط هذه المؤسسات على إنتاج مجموعة من السلع والتي تكون في مجال الصناعة الميكانيكية والكهربائية، الصناعة الكيمائية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء، المحاجر والمناجم[17].

ت. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز:** إن أهم ما يميز مؤسسات إنتاج سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية للإنتاج وكثافة وكبر رأسمالها، الأمر الذي قد لا يتماشى مع إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال والذي ينحصر في بعض الأنشطة والفروع البسيطة، كإنتاج وتركيب بعض المعدات البسيطة ويكون هذا في البلدان المتقدمة، أما في البلدان النامية فإن نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن والآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية وتجميع بعض الآلات الكهرومنزلية.[18]

I .3.1. خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي حجر الزاوية في النظام الاقتصادي الجزائري، تكتسي أهمية ولها خصائص تميزها عن المؤسسات الكبرى، سنتعرف عليها في النقاط التالية:

[16] عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص 35.

[17] يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، جانفي 2005، ص 30.

[18] رياض ريمي، عقبة ريمي، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص-ص 6-7.

أولا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل قاعدة هامة في النسيج الاقتصادي، حيث تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها فريدة ومميزة عن غيرها من المؤسسات. تبدأ هذه الخصائص بحرية اختيار النشاط الاقتصادي، حيث يتاح لأصحاب المشروعات الجديدة اختيار مجال عملهم بحرية، مما يسلط الضوء على القدرات الذاتية للأفراد ويعزز المبادرات الفردية.

تتسم هذه المؤسسات أيضا بسهولة التأسيس، حيث يفتح الباب أمام تحقيق التشغيل الذاتي وتعزيز الاقتصاد العائلي، مما يسهم في تقليل معدلات البطالة. نظرا لقلة عدد العمال، تساعد قلة التدرج الوظيفي في اتخاذ القرارات بسرعة، مما ييسر التعامل مع المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية بفعالية.[19]

إضافة إلى ذلك، تساعد صغر الحجم وقلة التخصص في هذه المؤسسات في الاستجابة السريعة لحاجيات السوق، حيث يمكن التكيف مع تغييرات ومتطلبات السوق بشكل فعال بفضل إشراف صاحب المشروع المباشر، يتمكن من تسيير العمليات واتخاذ القرارات بمرونة، مما يتيح التكيف مع احتياجات الزبائن والعمال، وتعد سهولة التكييف للإنتاج حسب الاحتياجات من مزايا هذه المؤسسات، حيث يمكن التكيف السريع مع احتياجات السوق بفضل استخدام وسائل إنتاج بسيطة والتخصص في إنتاج سلع محددة بفضل دقة الإنتاج والتخصص، يتم تحسين جودة المنتج ويرفع مستوى الخبرة. [20]

[19] ناصيري ربيعة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الاستثمار الوطني، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد: 03 العدد: 01، الجزائر، ص 69.

[20] فايز صالح النجار، عبد الستار محمد العلى، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص67.

هذه المؤسسات تمتاز أيضا بإمكانية الاقامة في مساحات صغيرة، حيث يمكن إقامتها في أماكن ذات مساحات محدودة نظرا لاعتماد وسائل إنتاج بسيطة، وتسهم في التنمية المحلية والتوازن الجغرافي للعمليات الاقتصادية، خاصة في المناطق النائية.

في ظل ضآلة رأس المال المطلوب، ييسر هذا النوع من المؤسسات عمليات التمويل وبفضل سرعة الاعلام وسهولة انتشار المعلومة، يمكن التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية بسرعة.

بشكل إجمالي، تلك الخصائص تمنح هذا النوع من المؤسسات أثرا كبيرا في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع. [21]

ثانيا: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورًا حيويًا يمتد إلى مجالات اقتصادية واجتماعية بارزة، حيث تظهر أهميتها في تحقيق عدة أدوار، أبرزها توفير فرص العمل والمساهمة في التنمية الاقتصادية. تتسم هذه المؤسسات بالقدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والصمود في وجه التحديات التنافسية، بالإضافة إلى ذلك، تلعب دورا هاما في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للأفراد، حيث تلبي حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وتطلعاتهم. يمكن تلخيص أهم هذه الأدوار كمساهمة فعالة في تحفيز الاقتصاد المحلي وتحقيق التوازن الاجتماعي، وذلك من خلال توفير فرص الشغل وتلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع:

أ. الأهمية الاقتصادية:

تكمن الاهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

[21] عمر بن جيمة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 25-27.

❖ **توفير مناصب العمل:**

أصبحت مشكلة البطالة من بين أبرز التحديات في الدول النامية على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، وقد ألقيت عليها الضوء في أوساط الاقتصاديين والسياسيين، الذين يعملون جاهدين على إيجاد حلول فعالة للتغلب على هذا التحدي. في هذا السياق، تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلا فعالا للتصدي لمشكلة البطالة[22].

تسهم هذه المؤسسات بشكل كبير في خلق فرص العمل وتوفير فرص توظيف للعديد من الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، تعمل على جذب طلاب وخريجين لم يحصلوا على فرص تدريب كافية، وتمثل حلا لتحديات التوظيف والتأهيل، كما تسهم هذه المؤسسات في منع تدفق الأفراد نحو المدن بحثا عن فرص عمل أفضل، حيث تقع في المناطق السكنية، القرى، والمدن الصغيرة، والتي غالبا ما تشهد نسبة عالية من البطالة.

تتيح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرصة للأفراد ذوي المهارات المحدودة للمشاركة في سوق العمل وتكوين خبرة عملية. كما تسهم في تنمية الاقتصاد المحلي وتحفيز النشاط التجاري في المناطق النائية. وبهذا، تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فاعلا في التنمية المستدامة وتعزيز استقرار المجتمعات المحلية.[23]

[22] Oya Pinar Ardic, Nataliya Mylenko, Valentina Saltane, Small and Medium Enterprises A Cross-Country Analysis with a New Data Set, The World Bank, Financial and Private Sector Development, Consultative Group to Assist the Poor, January 2011, p03.

[23] محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة بنات الجامعة، الإسكندرية مصر، 1997، ص 213.

هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2001-2022

السنوات	مناصب الشغل في م ص م	نسبة التطور	السنوات	مناصب الشغل في م ص م	نسبة التطور
2001	639 000	-	**2012**	1 117 848	%7,19
2002	-	-	**2013**	2 892 001	%8,32
2003	705 000	-	**2014**	2 232 157	%7,76
2004	838 504	%18,94	**2015**	2 020 371	%9,91
2005	1 856 157	%38,08	**2016**	2 698 540	%7,16
2006	1 707 252	%8,15	**2017**	2 655 470	%-2
2007	1 399 355	%8,19	**2018**	2 724 264	%3
2008	1 209 540	%13,63	**2019**	2 885 651	%6
2009	1 964 756	%14,07	**2020**	2 989 516	%4
2010	1 686 625	%-7,47	**2021**	3 134 968	%5
2011	1 197 724	%6,06	**2022**	3 307 821	%6

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشريات المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات 2001-2022

من خلال الجدول رقم (03)، يظهر أن مناصب العمل تتطور تناسبا مع نمو وتطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يؤدي إنشاء هذه المؤسسات وتطورها إلى إيجاد فرص عمل جديدة، مما يساهم في التصدي لمشكلة البطالة. يمكن تقسيم مسار التطور إلى مرحلتين رئيستين:

- ✓ **المرحلة الأولى:** تتعلق بارتفاع كبير في عدد فرص العمل من 504 838 وظيفة في عام 2004 إلى 157 856 1 وظيفة في عام 2005، بنسبة تطور قدرها 38.08%، ويلاحظ أن هذه الفترة ممكن أن ترتبط بزيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ **المرحلة الثانية:** تتعلق بانخفاض عدد فرص العمل من 756 964 1 وظيفة في عام 2009 إلى 625 686 1 وظيفة في عام 2010 بنسبة 7.47%. يرجع هذا التراجع إلى تحديد مناصب العمل

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على البيانات المحصلة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي(CNAS) ، والتي كانت تعتمد في البداية على عدد الموظفين في هذه المؤسسات.

اعتبارا من سنة 2005، بدأ الاحتساب أيضا لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس كل مؤسسة بمنصب شغل لصاحب المؤسسة والمتحصل عليها من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS) ، وبالتالي، زاد عدد مناصب الشغل بزيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

يركز هذا التطور على أهمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيجاد فرص العمل وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

❖ **تكوين الإطارات المحلية:**

تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية في تأهيل وتدريب الأفراد على مهارات متنوعة، بما في ذلك المهارات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية، بحيث يكون ذلك ضروريا نظرا لقلة وضعف إمكانيات المعاهد الإدارية ومراكز التدريب في هذه البلدان، ويعتبر التدريب داخل المؤسسة من وسائل تطوير المهارات، حيث يتم تقديمه داخل نطاق العمل نفسه.

قد يكون التدريب داخل المؤسسة تصميما من الداخل أو بتعاون مع جهات خارجية تقوم بتصميم البرامج التدريبية، يفضل أحيانا توفير التدريب داخل المؤسسة للعاملين بها لضمان توجيه التدريب بشكل مباشر نحو احتياجات العمل المحددة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشمل التدريب خارج المؤسسة الفرص التي تتيح للمتدرب الانخراط في أنشطة خارج موقع العمل الطبيعي، ويتيح ذلك للأفراد اكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم من خلال

تجارب متنوعة، ويعزز التفاعل مع بيئات متنوعة في سياقات التدريب. هذا يعتبر أحد السبل الفعالة لتنمية المهارات وتحسين أداء الفرد في مجال عمله.[24]

❖ **انخفاض التكاليف:**

تعود هذه الخصائص التي تمتلكها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى استنادها على قوى عاملة ذات كفاءة متوسطة وبأجور منخفضة، ويعزى ذلك جزئيا إلى تكاليف التدريب والتأهيل المنخفضة، حيث يعتمدون على توظيف العمال وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة بطرق بسيطة وفعالة، كما تستخدم هذه المؤسسات تكنولوجيا بسيطة وغير معقدة، مما يقلل التكاليف ويسهل التشغيل. يكون الاعتماد على تكنولوجيا بسيطة هو جزء من استراتيجيتها لتحقيق التوفير وتحسين الكفاءة.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد هذه المؤسسات على خدمات ومستلزمات محلية ذات تكلفة منخفضة، حيث يكون إنتاجها محليا وغالبا ما تكون هذه الموارد متاحة بأسعار منخفضة مقارنة بالاستيراد، هذا يعني أنها قادرة على تقديم منتجات تكون أكثر تنافسية في السوق، أما تقليل تكاليف التخزين يأتي نتيجة لحجم الإنتاج المحدود الذي يمارسها هذا النوع من المؤسسات، وهو ما يقلل من الحاجة إلى مساحات كبيرة لتخزين المخزون.

أخيرا، توجه هذه المؤسسات غالبا إلى الأسواق المحلية، مما يقلل تكاليف التسويق والتوزيع بشكل كبير، وبسبب اتجاهها المحلي، قد تقوم بتسويق منتجاتها بشكل أفضل وبتكاليف إعلانية أقل، مما يساهم في جعل منتجاتها أكثر تنافسية وجذابة للعملاء.[25]

[24] عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة، مصر، 2001، ص32.

[25] سعاد نائف البرنوطي – إدارة المشروعات الصغيرة، أبعاد للريادة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص80.

❖ **المرونة العالية على التكيف والتأقلم:**

- ✓ تنعكس ميزات المرونة والاستقلالية في الهيكل التنظيمي وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية والظروف السوقية، سواء على الصعيدين المحلي والدولي، ويعزز انخفاض التكاليف وبساطة الهيكل التنظيمي هذه القدرة على التكيف؛
- ✓ صغر حجم رأس المال وانخفاض قيمة الأصول الثابتة يسهمان في جعل هذه المؤسسات أكثر حنكة في تغيير أنشطتها واستراتيجياتها، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحويل نشاطها بسرعة نظرا لقلة التزامها بالأصول الثابتة، ما يمنحها القدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتغيرات في السوق؛
- ✓ الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات المستهلكين تعزز فعالية هذه المؤسسات في التنافس، ويمكنها تغيير توجهاتها وتحديث منتجاتها بشكل أسرع مما يمكن للشركات الكبيرة فعله، حيث يمكن تحقيق ذلك دون مواجهة تحديات هيكلية أو بيروقراطية كبيرة؛
- ✓ إلى جانب ذلك، يساعد هيكلها التنظيمي البسيط على تخفيض التكاليف الإدارية وتسريع اتخاذ القرارات، والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال تعزز قدرتها على التكيف والاستجابة لتغيرات السوق والظروف الاقتصادية.

في الختام، يعكس هذا النمط من الهيكل التنظيمي البسيط والمرونة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء على قيد الحياة والازدهار في بيئة اقتصادية متغيرة.[26]

❖ **توزيع الصناعة وتنويع الهيكل الصناعي:**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد العوامل الرئيسة في تعزيز التوازن الإقليمي في عمليات التنمية الاقتصادية، ويسهم وجود هذه المؤسسات في تحقيق توزيع متوازن للصناعات والأنشطة الاقتصادية

[26] سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، القاهرة، مطبعة مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 1993، ص ص 23.

عبر مختلف المناطق والمدن، بما في ذلك المدن الصغيرة والمناطق الريفية، حيث تعتبر هذه المؤسسات محركا للتوطين وتوجيه الاستثمارات والفرص الاقتصادية لأماكن تاريخية محددة.

تستفيد المدن الصغيرة والأرياف من وجود هذه المؤسسات التي تشجع على التواجد الاقتصادي في هذه المناطق. يظهر ذلك التفاعل الإيجابي بين الأنشطة الصغيرة والمتوسطة والتطوير المحلي، حيث تقوم هذه المؤسسات بتوفير فرص عمل محلية وتشجيع الابتكار والاستفادة من الموارد المحلية.

من خلال تلبية الطلب المحلي على مستوى الأحياء البعيدة، تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلبية احتياجات السوق القريبة وتحسين الخدمات المحلية، لكن يكون ذلك صعبا في حال توجه المؤسسات الكبيرة إلى الإنتاج الضخم، حيث يكون السوق المحلي غير كافي لدعم هذا النمو.

بشكل عام، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز التوازن الاقتصادي والاجتماعي عبر المناطق المختلفة، وتسهم في تحفيز النمو المتوازن للدولة وتخفيف التفاوتات بين المناطق.[27]

ب. الأهمية الاجتماعية:

تكمن الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

- **التخفيف من المشاكل الاجتماعية وتقوية العلاقات الاجتماعية:** يعمل وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجتمع على تحسين الظروف الاجتماعية وتوفير فرص عمل محلية، وبفضل الارتباط الوثيق بالمجتمع، يمكن لهذه المؤسسات أن تلعب دورا في تحسين جودة الحياة المحلية وتقديم دعم اجتماعي؛

[27] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2007، ص94.

- **زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلال:** يمكن للعمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يوفر للأفراد شعورا بالحرية والاستقلال، حيث يمكن للموظفين وأصحاب المشاريع في هذه المؤسسات التأثير بشكل أكبر على اتخاذ القرارات والإسهام في تشكيل مسار الأعمال؛
- **إشباع رغبات وحاجات الأفراد والمساهمة في التوزيع العادل للدخول بينهم:** من خلال تلبية احتياجات المستهلكين وتقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعاتهم، حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إشباع رغبات وحاجات الأفراد من خلال توفير فرص العمل والتوزيع العادل للدخول، يمكن لهذه المؤسسات تحقيق تأثير إيجابي على التوازن الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.[28]

I .2. المسلك التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في الجزائر، كانت غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ دورا فرعيا خلال الفترة الاستعمارية، حيث كانت تعتبر ملحقة للشركات الاستعمارية الكبرى. يعود البداية إلى عام 1958، تم وضع المخطط الاستراتيجي المعروف باسم "مخطط قسنطينة" في إطار السياسة الاستعمارية. كان الهدف المقصود من وراء إنشاء هذه المؤسسات والوحدات هو تعزيز سياسة التنمية المحلية، مما يسهم في تحسين الاقتصاد وتعزيز الفوائد المحلية. بمعنى آخر، كانت هذه المؤسسات تهدف إلى تعزيز الاقتصاد المحلي وتطويره بحيث يعود بالنفع على السكان المحليين.

تعكس هذه المبادرة الاستراتيجية التي اتخذتها السلطات الاستعمارية رغبتها في تحقيق الاكتفاء الذاتي وتعزيز التنمية المحلية، ومن خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كانت السلطات تسعى إلى تعزيز القدرات الاقتصادية والمالية للمناطق المحلية.

[28] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في المال والاعمال، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 68.

مع مرور الوقت، نمت هذه المؤسسات لتلعب دورًا مهمًا في تحفيز الاقتصاد المحلي وتطويره، واستمرت في تكوين جزء أساسي من هيكل الاقتصاد الجزائري بعد استقلال البلاد.

يمكن تقسيم مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الى ثلاث (03) مراحل:

-المرحلة الأولى: من 1962 الى 1980.

-المرحلة الثانية: من 1980 الى 2000.

-المرحلة الثالثة: من 2000 الى 2022.

I .1.2.مرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما قبل 1980

بعد الاستقلال، اعتمدت الجزائر نظاما اشتراكيا يتميز بتدخل الدولة الكبير في القطاع الاقتصادي، حيث كانت الدولة تسيطر على القوى الاقتصادية بهدف تحقيق التنمية. تم تقديم الأولوية للقطاع العام على حساب القطاع الخاص، مما أدى إلى تهميش دور الشركات الصغيرة والمتوسطة(PME-PMI) .

هذا التوجه نحو النظام الاشتراكي أثر بشكل كبير على تطور القطاع الخاص، حيث بقي محدودا ومهمشا ضمن المخططات الاقتصادية الوطنية. كان التركيز الرئيس على القطاع العام يعكس الفكر الاشتراكي الذي كان يسعى إلى تحقيق التوزيع العادل للثروة والفرص.

تأثير هذا النظام الاشتراكي كان واضحا في تحديد السياسات الاقتصادية وتوجيه الاستثمارات نحو القطاعات التي تديرها الدولة، وعلى الرغم من بعض المحاولات لتحفيز القطاع الخاص في وقت لاحق، إلا

أن البيئة الاقتصادية والتنظيمية كانت تعيق دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأولى للاستقلال.[29]

كما ورثت الجزائر العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغ عددها 120 مؤسسة بإجمالي 057 48 عاملا في عام 1964. نتيجة لهجرة مالكي هذه المؤسسات، فقد فقدت حركتها الاقتصادية، مما أدى إلى تدخل الدولة في تسييرها. تم ذلك عبر قوانين مثل قانون التسيير الذاتي [30](الأمر رقم 20/62 الصادر في 21 أغسطس 1962)، الذي يتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 02/62 الصادر في 22 أكتوبر 1962 والذي يتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 38/62 الصادر في 22 نوفمبر 1962 والذي يتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.

من جهة أخرى، اعتمدت الحكومة الجزائرية أول قانون حول الاستثمار في عام 1963 (القانون 63-277 الصادر في 23 يوليو 1963)، بهدف معالجة عدم استقرار البيئة الاقتصادية بعد الاستقلال. كان هذا القانون موجها أساسا نحو المستثمرين الأجانب، حيث تم التأكيد بوضوح على "أن حرية الاستثمار معترف بها للأفراد الطبيعيين والشركات الأجنبية وذلك وفقا لإجراءات النظام العام".

يتضح أن القانون الصادر في عام 1963 في الجزائر كان يمنح ضمانات وامتيازات للمستثمرين الأجانب بشكل أكبر مقارنة بالقطاع الخاص الوطني، وتمنح هذه الضمانات والامتيازات للمؤسسات الأجنبية حقوقا ومزايا مثل ضمان جزء من رأسمالها كتعويض في حالة أي تأميم، بالإضافة إلى حقوق نقل جزء من الأرباح المحققة وذلك بنسبة 50%، وهذا حتى في حالة حدوث تغييرات في قوانين مراقبة الصرف.[31]

---

[29] عبد المجيد تيماوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 افريل 2006، ص241.

[30] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005ص 46.

[31] عزيزي احمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص ص 108 107.

يظهر من التحقيق الذي أجرته مديرية الإحصاءات في الجزائر لعام 1964 أن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة اتخذت أشكالا قانونية مختلفة بناء على نمط الملكية. يشمل ذلك:

- **مؤسسات القطاع الخاص:** وهي المؤسسات التي تمتلكها وتديرها أفراد أو مجموعات من الأفراد؛
- **مؤسسات قطاع الدولة:** وهي تلك التي تكون ملكا للدولة وتديرها السلطات الحكومية؛
- **مؤسسات التسيير الذاتي:** وهي المؤسسات التي تدير شؤونها بشكل ذاتي دون تدخل مباشر من الدولة؛
- **مؤسسات مختلطة:** وهي المؤسسات التي تجمع بين الملكية العامة والخاصة، وقد تكون شراكة بين الحكومة وقطاع خاص أو فرد.[32]

بتاريخ 21 فبراير 1966، أكد مجلس الثورة على ضرورة توسيع نطاق قانون الاستثمارات ليشمل رأس المال الوطني، واتخذت خطوات حقيقية نحو وضع قانون للاستثمارات الخاصة. كان يتعين على هذا القانون تحديد دور رأس المال الخاص ومكانته، بالإضافة إلى تحديد السبل والضمانات الشرعية لدور رأس المال الخاص في إطار تعزيز التنمية الاقتصادية. في هذا السياق، أصدر المجلس الثوري المرسوم رقم 66-284 في 15 سبتمبر 1966، الذي قام بتوضيح المكانة الممنوحة للقطاع الخاص والدور المتوقع أداؤه في تعزيز التنمية الاقتصادية.

تم تصحيح الثغرات التي طبعت قانون رقم 63-277 من خلال تحديد المبادئ التي يستند إليها دخول رأس المال الخاص وتوفير الضمانات والمنافع الممنوحة له، سواء كان رأس المال أجنبيا أم وطنيا، وتم

[32] فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018، ص 186.

التأكيد على دور الدولة واحتكارها للقطاعات الحيوية للاقتصاد، حيث جاء في القانون: "في الفروع التي تعتبر حيوية بالنسبة للاقتصاد الوطني، تحتفظ الدولة بحق المبادرة لتنفيذ مشاريع الاستثمار فيها".[33]

❖ **المخططات الاقتصادية المطبقة في الجزائر:**

بهدف إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي، اتبعت الجزائر نموذجا اشتراكيا للتنمية، حيث اعتمدت الدولة على احتكار معظم النشاط الاقتصادي، مع التركيز على الصناعات التحويلية وتقليل الاعتماد على الاستثمار الأجنبي. كان هذا النموذج يعتمد أساسا على التخطيط المركزي من خلال المخططات التنموية.

في هذا السياق، قامت الحكومة الجزائرية بتنفيذ سلسلة من التأميم التي أثرت على معظم القطاعات الاقتصادية. كما قامت بإعادة تنظيم الاقتصاد الوطني من خلال إعادة تنظيم القطاعات الاقتصادية. على سبيل المثال، تم إعادة هيكلة وتنظيم قطاع الفلاحة من خلال ميثاق الثورة الزراعية في عام 1971، بعد أن كان يعتمد هذا القطاع سابقًا على نظام التسيير الذاتي. كما تمت هيكلة القطاع العام من خلال إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية في عام 1971.

في الفترة بين عامي 1967 و1977، اعتمدت الجزائر نظام تخطيط يعتمد على وضع مخططات تنموية تشمل الاستثمارات اللازمة وتخصيص الموارد المالية لتنفيذها. تم تنفيذ ثلاث مخططات خمسية خلال هذه الفترة، وقد أظهرت إلى حد كبير استراتيجية التنمية التي اعتمدتها الجزائر، مع التركيز أساسا على تطوير الصناعات المصنعة.

[33] عزيزي احمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص 108.

الجدول رقم (04): المخططات الاقتصادية المطبقة في الجزائر خلال الفترة (1967-1977)

	المخطط الثلاثي 1967-1969		المخطط الرباعي الأول 1970-1973		المخطط الرباعي الثاني 1974-1977	
	مبلغ الاستثمار (مليار دج)	(%)	مبلغ الاستثمار (مليار دج)	(%)	مبلغ الاستثمار (مليار دج)	(%)
الزراعة	1,9	20,7	4,35	12	8,9	7,3
الصناعة بما فيها المحروقات	4,9	53,4	20,8	57,3	74,1	61,1
باقي القطاعات	2,37	25,8	11,15	30,7	38,2	31,6
المجموع	9,17	100	36,30	100	121,2	100

المصدر: فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 187.

يظهر الجدول أعلاه بشكل واضح أن حجم الاستثمارات في المخطط الثلاثي الأول كان ضعيفا مقارنة بالمخططين الرباعيين الأول والثاني. هذا يعود جزئيا إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في تلك الفترة وعدم استكمال نموذج التنمية.

في المخططين الرباعيين الأول والثاني، تم تحديد اتجاهات التخطيط نحو الصناعات المصنعة، وبشكل خاص الصناعات الثقيلة والمحروقات. تم استثمار أكثر من 50% من إجمالي المبالغ في هذه الصناعات في إطار المخططات المذكورة، وكانت الجزائر تسعى لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتنويع اقتصادها عبر تطوير هذه الصناعات الرئيسية.

يبرز هذا التركيز على الصناعات المصنعة استراتيجية الجزائر في تحقيق التنمية الاقتصادية وتقوية قاعدتها الصناعية، ومع أن الاستثمارات في المخطط الثلاثي الأول كانت ضعيفة، إلا أن الاتجاه العام نحو تعزيز الصناعات المصنعة كان واضحا في المخططات الرباعية الأولى والثانية.[34]

إن الارتفاع الكبير في حجم الاستثمارات العمومية خلال الفترة من المخطط الثلاثي إلى المخطط الرباعي الأول، ومن المخطط الرباعي الأول إلى المخطط الرباعي الثاني، يعكس التحولات الهامة في استراتيجية التنمية الاقتصادية التي اعتمدتها الجزائر في تلك الفترة.

تحدث هذا النمو الكبير في الاستثمارات نتيجة لعدة عوامل، منها ارتفاع المداخيل من المحروقات وشروط التمويل الخارجي السهلة، حيث يظهر الارتفاع الكبير في حجم الاستثمار أهمية القطاع النفطي وكيف أسهمت إيراداته في تعزيز القدرة التمويلية للحكومة.

كما أن ارتفاع معدل الاستثمار الخام يظهر التزام الحكومة بتعزيز البنية التحتية وتنمية القطاعات الاقتصادية الأساسية. هذا الارتفاع يعكس رغبة الحكومة في تعزيز الصناعات المصنعة وتحسين البنية التحتية الوطنية، وقد ساهم في تحقيق نمو اقتصادي ملحوظ.

بشكل عام، يظهر هذا التحول في الاستثمارات التزاما بتحقيق التنمية الاقتصادية والبنية التحتية في الجزائر خلال الفترة المذكورة.

يبدو أن السياسة التنموية التي اعتمدتها الجزائر في الفترة (1967–1979) كانت تركز بشكل رئيس على إنشاء المؤسسات الصناعية الكبيرة وتكوينها تحت إشراف مركزي من الهيئات العامة. هذا الاتجاه يعكس التفضيل للقطاع الصناعي والاستثمار في المشاريع الضخمة التي يمكن أن تحقق تحولا هيكليا في الاقتصاد.

[34] شقبقب عيسى، محاولة بناء نموذج اقتصادي قياسي كلي للاقتصاد الجزائري 1970-2005، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 8-11.

مع ذلك، يبدو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تحظ بنفس الاهتمام في تلك الفترة، ولكن يمكن توجيه الاهتمام إلى الدور المحتمل الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة في دعم التنمية الشاملة. من المهم أن نلاحظ أن هناك حاجة للتفريق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبع للقطاع العام وتلك التي تتبع للقطاع الخاص.

قد تكون المؤسسات الصغيرة في القطاع الخاص قادرة على تعزيز التنوع الاقتصادي ودعم الاقتصاد المحلي، وهي عوامل تساهم في تحسين فرص العمل وتحقيق توازن اقتصادي أوسع. من الممكن أن تكون لديها مرونة أكبر لتكييفها مع التحديات الاقتصادية وتلبية احتياجات الأسواق المحلية.

بالرغم من التطور الذي عرفه هذا القطاع خلال السنوات الأولى من تطبيق قانون الاستثمارات لسنة 1966، فإنه يظل ضعيفا مقارنة بالاستثمارات الصناعية العمومية، والجدول الموالي يوضح مشاريع القطاع الخاص المعتمدة خلال الفترة (1967-1978).[35]

[35] فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية: دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 189 190.

الجدول رقم (05): مشاريع القطاع الخاص المعتمدة خلال الفترة (1967-1978)

السنوات	عدد المشاريع المعتمدة من قبل (CNI)	عدد المشاريع المعتمدة من قبل (CRI)	اجمالي المشاريع	مبلغ الاستثمار 10^6 دج
1967	21	44	65	36
1968	52	168	220	136
1969	104	175	279	252
1970	59	78	137	146
1971	12	29	41	41
1972	13	16	29	35
1973	2	23	25	137
1974	263	533	26	53
1975	-	-	31	19
1976	-	-	24	25
1977	-	-	08	06
1978	-	-	17	18
المجموع	-	-	902	904

المصدر: فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية: دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، 2018، ص 190.

من خلال تحليل بيانات الجدول السابق، يظهر تراجعا في عدد مشاريع القطاع الخاص المعتمدة، خاصة اعتبارا من مطلع السبعينات، على الرغم من التطور الذي شهده في سنوات 1968 و1969. نلاحظ تراجع حاد في استثمارات هذا القطاع، وعدم اتخاذ السلطات إجراءات أكثر انفتاحا على المستثمرين الخواص. يتجلى ذلك في انخفاض وتيرة منح الاعتمادات لهؤلاء، خاصة اعتبارا من سنة 1971، بعد أن تم منح رخص الاستثمار لـ 252 مشروعا في سنة 1969، انخفض عدد المشاريع المعتمدة إلى 8 مشاريع في سنة

1977، ويمكن تفسير هذا بتأثير القرارات المختلفة التي وضعت الاقتصاد الجزائري تحت سيطرة الدولة، مثل توسيع حملة التأميم واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، وغيرها من السياسات.

الجدير بالذكر أن عدد الرخص الممنوحة لا يعكس بالضرورة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي كانت تنشط في تلك الفترة. من 1967 إلى 1973، تم منح 796 رخصة وفقا للجدول السابق. مع ذلك، هذا العدد لا يمثل إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في ذلك الوقت، ويظهر الجدول أن 395 مشروعا استثماريا فقط قد تم تنفيذه، مع إنشاء 036 9 وظيفة. علما أن المؤسسات الأخرى، التي تشكل الغالبية، نشأت وتطورت خارج نطاق هذا القانون، مما يعني أن نموها كان على هامش التشريع.

قدر عدد المؤسسات الصناعية ومؤسسات البناء والأشغال العمومية الخاصة في عام 1977 بحوالي 310 10 مؤسسة (706 مؤسسة صناعية و334 مؤسسة بناء)، وكانت تشغل 572 172 عاملا (760 66 في الصناعة و 812 105 في البناء). نصف هذه المؤسسات في الحقيقة مؤسسات مصغرة، حيث يقل عدد عمالها عن 5 عمال. في الوقت نفسه، نجد أن 312 7 مؤسسة صناعية فقط من بين 706، و922 2 مؤسسة بناء من بين 334، تتجاوز عدد أفرادها 5 عمال. يجدر بالذكر أن معظم هذه المؤسسات متمركزة في المدن الكبيرة القريبة من الموانئ، نظرا لاعتمادها على مدخلات الإنتاج المستوردة من الخارج، حيث يتمركز حوالي 67.5٪ من المؤسسات الصناعية و65.7٪ من مؤسسات البناء في مناطق الجزائر ووهران.

بناء على التحليل السابق للوضعية، يمكن القول أن الأهداف العامة لسياسة التنمية التي تم تبنيها خلال تلك المرحلة، والتي اتسمت بالتركيز على التخطيط المركزي، كان لها تأثير واضح على القطاع الخاص في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، له تأثير سلبي على مدار الفترة، وذلك نتيجة لتفضيل التوجيه والاستثمارات نحو القطاع العام والمؤسسات الكبيرة.[36]

تأسست خلال هذه الفترة في المتوسط 600 وحدة خلال سنة واحدة، والتي عرفت مجموعة من القيود أهمها:

- ✓ لا تتعدى قيمة مشاريع الاستثمارات 38 مليون دج في حالة إنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات الأسهم و18 مليون دج في حالة إنشاء مؤسسات فردية أو مؤسسات ذات مسؤولية جماعية؛
- ✓ صعوبة تمويل المشاريع المعتمدة، بحيث لا يتعدى تمويل البنك 38 % من المبلغ المستثمر.[37]

I .2.2. مرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين 1980 و2000:

خلال السبعينات، كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من إهمال وقلة اهتمام، ولكن مع بداية الثمانينات، بدأت الإرادة في تنظيم وتأطير هذا القطاع تظهر، وتدعمها استراتيجيات التنمية الاقتصادية. ظهرت هذه الإرادة في شكل إطار تشريعي وتنظيمي، حيث انعكس ذلك في قانون الاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص الذي تم إصداره في 21 أغسطس 1982. قدمت بعض الإجراءات التي ساهمت في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها حق شراء التجهيزات والمواد الأولية بميزانية مناسبة واستفادة من رخص الاستيراد المعفاة من الرسوم.

مع وجود هذه الإجراءات الإيجابية، واجهت المؤسسات التوسع ببعض التحديات، مثل الإجراءات الاعتمادية الإلزامية التي فرضت عبئا إضافيا على هذه المؤسسات، كما تم تحديد نسبة تمويل بنكي محدودة

[36] فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية: دراسة حالة الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص 191.

[37] أحمد بن قطاف، حمزة فيشوش، المنظومة القانونية والمؤسسة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2010-2011، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 161.

بحد أقصى، مما قد يعيق تلبية احتياجات الاستثمار. كذلك فرضت قيود على قيمة المشاريع، مما يعني أنها يجب ألا تتجاوز قيمة معينة، سواء كانت مؤسسات ذات مسؤولية محدودة أو فردية.

تظهر هذه العقبات كعوامل تقييدية تمنع تحقيق توسع كامل في القطاع، وتشكل تحديات تتطلب إعادة النظر والتعديل لتعزيز نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. [38]

يظهر أن قانون عام 1982 قد أعطى اهتماما أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عكس القوانين السابقة مثل قانوني 1963 و1966. في المادة 11 من هذا القانون، والتي ذكرتها، تشير إلى الميادين التي يسمح فيها بنمو نشاطات القطاع الخاص الوطني، مما يشير إلى استعداد الدولة لدعم وتشجيع الاستثمارات في هذه المجالات.

تلك الميادين الداعمة لنشاط القطاع الخاص تلعب دورا هاما في تحفيز الاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة. قد تشمل هذه الميادين مختلف القطاعات مثل الصناعة، الخدمات، التكنولوجيا، الزراعة، وغيرها، ويفترض أن توفر هذه المجالات فرصا لنمو الأعمال الصغيرة والمتوسطة وتعزيز الابتكار والتنوع في الاقتصاد، إضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون المادة 11 أيضا وسيلة لتحديد الأولويات الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الحكومة لتحقيقها من خلال تشجيع القطاع الخاص، وبالتالي، يمكن أن تكون هذه الميادين استراتيجية لتحسين الأوضاع الاقتصادية وتعزيز التوازن الاقتصادي والاجتماعي.[39]

قانون الاستثمار لسنة 1982 كان له تأثير إيجابي لأول مرة على دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. مع ذلك، فقد واجه القطاع الخاص بعض التحديات التي قد أثرت على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بسبب تحديد سقف الاستثمارات الذي كان له تأثير سلبي، حيث قد يكون هذا السقف عائقا لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقيود على حجم الاستثمارات قد تكبح قدرة رواد

[38] سعدية السعدي، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وافاق تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[39] عزيزي احمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 109.

الأعمال على بدء مشاريعهم الخاصة وتوسيع نشاطاتهم. هذا التحدي قد أدى إلى توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة أو أنشطة مضاربة بدلا من دعم الاستثمارات الإنتاجية التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية.

بالرغم من الفوائد التي جلبها القانون من خلق دور للقطاع الخاص في عملية التنمية، إلا أن هذه التحديات والقيود على الاستثمار قد أثرت على قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو والتوسع،[40] وقد تجسد اهتمام السلطات العمومية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بوضع إجراءات قانونية تنظيمية، تتمثل في القانون 82-11 المؤرخ في 21 اوت 1982 المتعلق بالاستثمارات الخاصة الوطنية، الذي تضمن العديد من الإجراءات التشجيعية التي كانت في صالح هذه المؤسسات، كما أوضح الميادين التي يمكن تطوير أنشطة القطاع الخاص الوطني فيها، وهي كما يلي:

- ✓ نشاطات خدمات التوزيع الصناعي، وصيانة التجهيزات الصغيرة، وماكينات صنع الأدوات؛
- ✓ الصناعات الصغيرة والمتوسطة، المكملة لإنتاج القطاع العام، وخاصة المنتجات الموجهة لاستهلاك العائلات، وتحويل المواد الأولية الزراعية؛
- ✓ ميادين الصيد البحري، والبناء، والاشغال العمومية، والسياحة والفندقة، والنقل البري للبضائع والمسافرين.

قدمت السلطات الجزائرية مجموعة من الإجراءات التحفيزية لتشجيع المستثمرين الخواص، خاصة في المناطق المحددة، وذلك وفقا للقانون 82-11 الذي صدر في أغسطس 1982، ومن بين الإجراءات التحفيزية التي تم منحها للمستثمرين الخواص:

[40] عبد المجيد تيماوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 افريل 2006، ص241.

أولا: حرية الاستثمار الأجنبي: صدر قانون النقد والقرض في أبريل 1990 مما أكسب المستثمرين حرية أكبر في الاستثمار الأجنبي، وشجع على كل أشكال الشراكة.

ثانيا: تعزيز الاستثمار: قانون ترقية الاستثمار في نوفمبر 1993 أكد على المساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب أمام القانون، ومنح الحق في الاستثمار بحرية.

ثالثا: إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها (APSI) :في إطار دعم الاستثمار، تم إنشاء APSI لتوفير الدعم والمتابعة للمستثمرين.

رابعا: تطوير الاستثمار: صدر الأمر رقم 01-03 في ديسمبر 2001 الذي يستهدف تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تلك الخطوات تعكس الاهتمام المتزايد بتعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحفيز التنمية الاقتصادية في الجزائر.[41]

في عام 1983 تم إنشاء ديوان توجيه وتنسيق الاستثمارات الخاصة(OSCIP) ، وكان يتبع وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية. يشمل دور هذا الديوان مهمتين رئيسيتين:

أ. **توجيه الاستثمار الخاص نحو نشاطات ومناطق تلبي حاجات التنمية:**

يقوم الديوان بتوجيه الاستثمارات الخاصة نحو القطاعات والمناطق التي تسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. يهدف ذلك إلى ضمان التكامل مع القطاع العمومي وضمان أن تلك الاستثمارات تلبي احتياجات التنمية المحددة وتسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني.

[41] عبد المجيد تيماوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص241.

ب. تعويض واردات سلع الاستهلاك النهائي من خلال تطوير فروع النشاط التقليدية:

يعتبر توجيه الاستثمار نحو فروع النشاط التقليدية جزءا من استراتيجية تعزيز الاكتفاء الذاتي وتقليل اعتماد البلاد على واردات سلع الاستهلاك النهائي، حيث يقوم الديوان بمتابعة وتنسيق الاستثمارات في هذه الفروع لضمان تحقيق أقصى قدر من الاستدامة والفائدة الاقتصادية.

على الرغم من أن فروع النشاط التقليدية، مثل المقاولة من الباطن، قد شهدت تطورا ضعيفا، يمكن أن يلعب دورا هاما في تحقيق الاكتفاء الذاتي وتعزيز القدرات الوطنية.[42]

في ظل الأزمات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر ابتداء من عام 1986، نتيجة لانخفاض إيرادات صادرات النفط وزيادة مستويات الديون، تم الدعوة إلى ضرورة التخلي عن الاقتصاد الموجه نحو اعتماد اقتصاد السوق. استجابة لهذا الوضع، اتخذت الجزائر مجموعة من القوانين لتشجيع الاستثمار وتعزيز التحول نحو اقتصاد حر.

صدر في عام 1988 قانون استقلالية المؤسسات كمرسوم رقم 88-09 في 12 يناير 1988، وكان هدفه التغلب على الصعوبات التي كانت تواجهها مؤسسات الدولة، سواء كانت هذه الصعوبات عضوية أو مالية. قدم القانون إطارا قانونيا لتحقيق استقلالية المؤسسات، حيث وضعت المعايير التي يجب تحقيقها للانتقال إلى حالة الاستقلالية.

أنشئت هذه المعايير بالاستناد إلى رأس المال الفعال والوضع المالي الصافي، حيث تحصل المؤسسات ذات الصافي الإيجابي على الاستقلالية. في الحالات الأخرى، يتوجب على المؤسسة القيام بتصحيحات لتحسين وضعها وإعداد نفسها للدخول في حالة الاستقلالية.

[42] سعدية السعدي، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وافاق تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص 62.

منح المؤسسات الدولية الاستقلالية كان خطوة هامة نحو تفعيل الجهاز الاقتصادي، حيث تمنح المؤسسات الحق في إدارة أعمالها بشكل مستقل، وقد وضع هذا الإجراء المؤسسات أمام واقع المنافسة في الأسواق، مما يضعها في مواجهة تحديات الفعالية والتنافسية.

في عام 1990 جاء قانون النقد والقرض لتكملة جهود الدولة في دعم تمويل الاستثمارات في القطاع الخاص. يشمل هذا القانون توحيد المعاملة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة في مجال التمويل والتموين المصرفي، ويقدم الدعم اللازم للمشروعات الصغيرة من خلال الاعتمادات المخصصة لها، ويتسم قانون النقد والقرض لعام 1990 بتقديم أفكار جديدة في تنظيم القطاع البنكي والمؤسسات الاقتصادية، حيث:

- **التطهير المالي:** ساهم في التخلص من مشاكل التسيير في المؤسسات العمومية، من خلال معالجة مشاكل الديون العالية وتعزيز قدرة الخزينة العمومية على شراء ديون المؤسسات من البنوك.
- **تنظيم الائتمان المصرفي:** أجريت إصلاحات على مستوى البنك المركزي، الذي يشكل أساس المنظومة المصرفية، بما في ذلك إنشاء المجلس الوطني للنقد والقرض، الذي يديره بنك الجزائر، وسمح أيضا بإنشاء بنوك خاصة.

بهذا الشكل، قانون النقد والقرض رقم 90-10 لعام 1990 أسهم في تعزيز الاستقرار المالي وتحسين إطار التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

قانون تحرير التجارة الخارجية الصادر في 14 فبراير 1991 كان خطوة هامة نحو تحفيز الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى تحرير التجارة الخارجية، جعل القانون القطاعيين العام والخاص يخضعان لنفس الشروط والالتزامات في مجال التصدير والاستيراد.

في بداية التسعينات، شهدت الجزائر تدهورا في الأوضاع الاقتصادية بسبب تراجع نمو الاقتصاد وارتفاع معدلات التضخم والبطالة. كان هناك استمرار في تراجع ميزان المدفوعات وانخفاض كبير في احتياطات الجزائر من العملة الصعبة. تلك الظروف دفعت السلطات إلى تعزيز الجهود للانتقال من اقتصاد موجه إداريا إلى اقتصاد موجه بواسطة الأسواق.

تمثلت هذه الجهود في دخول الجزائر في عملية تحول هيكلي واسعة، حيث أصبح من الضروري التركيز على القطاع الخاص وتعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أصدر قانون ترقية الاستثمار، وفقا للمرسوم التشريعي رقم 93-12 الصادر في 5 أكتوبر 1993، لتعزيز استراتيجية تحرير الاقتصاد والسياسة الجديدة لترقية الاستثمار. يهدف هذا القانون إلى توفير إطار قانوني لتنظيم الاستثمارات الوطنية والأجنبية، في إطار تعزيز تدفق رؤوس الأموال وتحفيز التنمية الاقتصادية في الجزائر، ركزت على الجوانب التي تضمنها قانون ترقية الاستثمار الصادر وفقا للمرسوم التشريعي رقم 93-12 الصادر في 5 أكتوبر 1993[43] على:

- ✓ ضمان حق المستثمرين في الاستثمار بحرية دون عوائق غير مبررة؛
- ✓ تحقيق المساواة بين العاملين الوطنيين والأجانب أمام القانون؛
- ✓ التحفيزات الضريبية: تقديم التحفيزات للمستثمرين عبر تخفيضات جبائية، بهدف تشجيع الاستثمار؛
- ✓ إنشاء وكالة لترقية ودعم الاستثمارات لمساعدة المتعاملين على إتمام الإجراءات عبر الشباك الموحد؛
- ✓ ضمان سرعة وتيسير الإجراءات لإنجاز عقود الاستثمار في الجزائر؛

[43] Nassima BOURI, Ahmed BOUYACOUB, LA MISE A NIVEAU DES PME : QUELS RESULTATS ?, Les Cahiers du Cread, Algerie, vol 35, n° 02, 2019, p74.

- ✓ توضيح وتهذيب الضمانات والتشجيعات على المستويين الجبائي والجمركي لتعزيز الثقة وتشجيع الاستثمار؛
- ✓ الاسراع في التحويلات وتعزيز الضمانات بالإضافة إلى دعم رأس المال المستثمر والمداخيل المتولدة عنه؛
- ✓ تعديل التشجيعات المخصصة للاستثمارات المنجزة في الجزائر حول ثلاثة أنظمة مختلفة.

يتجلى الالتزام والاهتمام في هذا السياق من خلال إنشاء وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في عام 1991، وارتقت هذه الوزارة إلى مستوى وزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 211-94 الصادر في 18 يوليو 1994.

كما شهدت الجزائر في هذه المرحلة تحولات عميقة نحو الانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد مفتوح حيث يلعب القطاع الخاص، سواء المحلي أو الأجنبي، دورا محوريا. تم تنفيذ هذا التحول تحت إشراف صندوق النقد الدولي، حيث التزمت الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي للفترة القصيرة من 1 أبريل 1994 إلى 31 مارس 1995، وبرنامج التصحيح الهيكلي للفترة المتوسطة من 31 مارس 1995 إلى 1 أبريل 1998، وتم التوصل إلى اتفاقيات هامة مع البنك الدولي، بما في ذلك برنامج التعديل الهيكلي في عام 1998 لمدة سنتين.

هذه العلاقة مع المؤسسات الدولية ساهمت في تخفيف أزمة المديونية الخارجية من خلال إعادة جدولة جزء من الديون وهيكلتها. من جهة أخرى، أدت هذه السياسات الاقتصادية والنقدية والمالية والتجارية إلى تحفيز الاقتصاد وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المتعلقة بالاقتصاد العالمي. كما اتخذت الحكومة العديد من الإجراءات للتعامل مع الآثار السلبية وتعزيز النواحي الإيجابية، مع التركيز على برامج التأهيل الاقتصادي وتحسين البنية القانونية لتعزيز الاستثمار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رغم أن تنفيذ هذه البرامج الإصلاحية أولوية للحد من الاختلالات الاقتصادية، إلا أنه تم التأكيد على أهمية التوازن مع التأثيرات الاجتماعية، حيث أدت تلك البرامج إلى تسريح أكثر من 50 ألف عامل في عام 1996 و130 ألف عامل خلال عامي 1997-1998.

لمواجهة هذا الوضع، تم اعتماد برامج خاصة من بينها برنامج المساعدة على إنشاء مشروعات صغيرة، الذي بدأ التنفيذ في النصف الثاني من عام 1997. كان هذا البرنامج موجها للشباب والكفاءات الفنية الذين تأثروا بإجراءات تخفيض العمال. مع ذلك، فإن التركيز الكبير الذي أولته الدولة للاستثمارات الخاصة ساهم في تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ارتفع عددها إلى 507 159 مؤسسة في عام 1999 موزعة كما يلي :

الجدول رقم (06): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية خلال سنة 1999

طبيعة المؤسسة	عدد المؤسسات	الحصة (%)	العمالة	الحصة (%)
مؤسسة مصغرة	14 825	93,2	221 975	35
مؤسسة صغيرة	9 100	5,75	176 731	27,8
مؤسسة متوسطة	1 682	1,05	235 669	37,2
المجموع	159 507	100	634 375	100

المصدر: عمار علواني، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010، ص180.

من الجدول السابق، يظهر أن 93.2% من المؤسسات في هذا القطاع هي مصغرة، في حين لا تتجاوز حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 7%. على الرغم من الإجراءات التي اتخذت اعتبارا من عام 1994، والتي كان لها تأثير واضح في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الإحصائيات المقدمة في عام 2000 تشير إلى استمرار تجميد معظم الاستثمارات، فقد وصل عدد الملفات المتبقية في إجراءات التسجيل بالإدارات إلى حوالي 000 43 ملف.

في هذه الفترة عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما نسبيا باعتباره قطبا حيويا بإمكانه المساهمة بصفة فعالة في تنفيذ وتحقيق أولويات وأهداف توجهات السياسة الاقتصادية الجديدة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، فخلال هذه المرحلة ظهرت إرادة تسعى إلى تأطيرها وتوجيهها، ويبرز ذلك من خلال إصدار إطار تشريعي وتنظيمي يتعلق بالاستثمار الوطني الاقتصادي الخاص، غير أن العراقيل التي كانت تواجه الاستثمارات الخاصة تركت آثارا سلبية على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولم يحدث قانون الاستثمار لسنة 2001 أثرا كبيرا في تطور هذه المؤسسات.[44]

I .3.2. مرحلة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بعد 2000:

بهدف إعطاء زخم جديد لتعزيز الاستثمار، قامت السلطات الجزائرية بإجراء تعديلات على قانون ترقية الاستثمار رقم 93-12، كما تم إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001، الذي تم اعتباره أساسا لدعم تلك المؤسسات. يعتمد القانون على معايير عدد العمال ورقم الأعمال، وفي مادته الرابعة يقدم تعريفا شاملا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[45]

على مدى السنوات السابقة، شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزايدا سنويا متباينا. يتضح من الأرقام، بدءا من سنة 2001، أن هناك اهتماما يتجه نحو الصناعات التقليدية بنسبة تقارب 10%، ويعكس هذا الاهتمام محاولات الدولة لإحياء هذا القطاع، نظرا لدوره الأساسي في تنمية قطاع السياحة على الرغم من أن القطاع الخاص لهذه المؤسسات يشهد نموا سنويا بمعدل متوسط يقدر بحوالي 8.46%، إلا أنه يمثل نحو 72% من إجمالي هذه المؤسسات.

[44] حبيبة مدا، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها الاقتصادية مع الإشارة إلى ولاية الوادي، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 2013 / 05 / 06-05 ،ص 5.

[45] رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار إيتراك لطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 3.

الجدول رقم (07): معدل التطور السنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

السنوات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	المجموع	النسبة
2001	244 570	778	245 348	/
2002	261 075	778	261 853	%6.73
2003	287 799	788	288 587	%10.31
2004	312 181	778	312 959	%8.44
2005	341 914	874	342 788	%9.53
2006	376 028	739	376 767	%9.91
2007	410 293	666	410 959	%9.07
2008	518 900	626	519 526	%26.42
2009	586 903	591	587 494	%13.08
2010	618 515	557	619 072	%5.37
2011	658 737	572	659 309	%6.50
2012	711 275	557	711 832	%7.97
2013	777 259	557	777 816	%9.27
2014	851 511	542	852 035	%9.54
2015	934 037	532	934 569	%9.69
2016	1 022 231	390	1 022 621	%79.43
2017	1 074 236	267	1 074 503	%5.07
2018	1 141 602	261	1 141 863	%6.27
2019	1 339 096	243	1 193 339	%4.51
2020	1 230 844	229	1 231 073	%3.16
2021	1 286 140	225	1 286 365	%4.49
2022	1 359 580	223	1 359 803	%5.71

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 04-06-10-12-14-16-22-24-26-28-30-32-34-36 وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مؤشرات من 2002 الى 2022.

الجدول أعلاه يوضح تزايدا ملحوظا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر خلال الفترة من عام 2003 إلى عام 2018، حيث وصل إلى 141 602 مؤسسة عند نهاية عام 2018، بعدما كان عددها يقدر بـ 289 799 مؤسسة في عام 2003. ويعكس هذا التطور زيادة بلغت 853 803 مؤسسة، حيث سجل أعلى معدل للتطور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في عامي 2008 و2009 بنسبة 26.74% و20.34% على التوالي. يرجع هذا الارتفاع إلى اندماج المهن الحرة في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تشمل قطاعات مثل الصحة والعدالة والزراعة.

II.محيط المؤسسة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمودا أساسيا في الاقتصاد العالمي، حيث تلعب دورا حيويا في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. إلا أن نجاح هذه المؤسسات لا يعتمد فقط على جودة منتجاتها أو خدماتها، بل يتوقف أيضا على فهم محيطها والتفاعل الفعال معه.

يتأثر محيط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بعوامل عديدة تشمل السوق، والمنافسة، والتشريعات، والتكنولوجيا، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وبما أن هذه المؤسسات غالبا ما تكون متواجدة في بيئات محلية، فإن فهم هذه العوامل المحيطة يصبح أمرا حيويا لنجاحها واستمراريتها.

من خلال فهم محيط المؤسسة، يمكن لأصحاب الأعمال والمديرين أن يتنبؤوا بالتحديات المحتملة ويستشرفوا الفرص المتاحة، وبالتالي يمكنهم تطبيق استراتيجيات مناسبة للتكيف والنمو. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتبادل المعلومات والتواصل المستمر مع الجهات المعنية في المحيط المؤسسي أن يسهم في بناء شبكات داعمة وشراكات استراتيجية تعزز من قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرارية في السوق.

بهذه الطريقة، يمكن القول إن فهم محيط المؤسسة يعد مفتاحا أساسا للنجاح والاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يسهم في تحسين استراتيجياتها واتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة والتميز في السوق.

II .1. تحليل محيط المؤسسة:

لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة الأعمال المتغيرة، يتطلب الأمر من الإدارة فهما عميقا لطبيعة المحيط وتفاعلاته. هذا الفهم العميق يمكن أن يساعد الإدارة في وضع استراتيجيات تفاعلية ومتوازنة، تمكن المؤسسة من التكيف المستمر وتحقيق النتائج المرغوبة. عبر الاستشراف والتحليل المستمر للمحيط، يمكن للمؤسسة تطوير استجابات فعالة تعكس تفاعلاتها مع محيطها المتغير، مما يؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية إذا كانت الإدارة قادرة على فهم العلاقات الدقيقة بين عوامل المحيط الخارجي وعوامل النجاح الداخلي، فسيكون بمقدورها توجيه المؤسسة نحو الابتكار والنمو بشكل مستدام في سوق متغير وتنافسي.[46]

II.1.1. المحيط الاقتصادي للمؤسسة:

يتجسد المحيط كمجموعة من القيود التي تعيق أهداف المؤسسة وتظل خارج نطاق سيطرتها ورقابتها، حيث يتمثل دور المؤسسة في إدارة هذه العلاقة المعقدة بينها وبين المحيط بشكل متكامل، ويعد المحيط مصدرا رئيسا يمد المؤسسة بالموارد الضرورية، سواء كانت مواد خام أو قدرات بشرية أو أراض ورأس مال وغيرها من عوامل الإنتاج. تعد هذه الموارد ناتجة للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، كما تشكل مصدرا للقيم والأهداف التي توجه جهودها.

من ناحية أخرى، يؤثر المحيط بشكل مباشر على سلوك وأداء المؤسسة، حيث يحدد قدرتها على قبول أو رفض المنتجات والخدمات التي تقدمها، مما يجعله الجهة الوحيدة التي تؤثر بشكل ملموس على قبولية أو رفض منتجاتها.

[46] طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص253.

تهدف المؤسسة في النهاية إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تتفاعل فيه. من هنا، يعتبر المحيط مصدرا للفرص والتحديات، ويؤثر بشكل كبير على استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها. بذلك، فإن فهم المحيط وتكيف المؤسسة معه يظهران أهمية بالغة في تحقيق النجاح والاستمرارية، إذ يعتبر التكيف السليم هو المفتاح الأساسي لتجنب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.[47]

أولا: فهم محيط المؤسسة

هناك العديد من المحاولات التي استهدفت فهم مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية، وكانت تلك المحاولات متباينة ومتنوعة، ما أدى إلى التفاوت والاختلاف والصعوبة في تحديد هذا المفهوم المعقد. من أجل إلقاء الضوء على هذا الجانب، يتعين أولا إدراج بعض التعاريف لمفهوم المحيط:

بالاستناد إلى منظور أمري وتريست (Trist Emery)، يمكن تصوير المحيط كتجميع من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، فالمحيط يلعب دورا بالغ الأهمية في تحديد النماذج والسلوكيات الضرورية لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها، أو حتى تجديد أهدافها. بناء على هذا التعريف، يفهم محيط المؤسسة كمجموعة من القيود التي تحكم سيرورة عملها، حيث تعد هذه القيود السائدة الرئيسة التي تحدد الخصائص الأساسية والسلوك الذي يجب على المؤسسة اتباعه لضمان استمراريتها ونجاحها.[48]

وفقا للرؤية التي يقدمها فرانسوا لوروا(Francois Leroux) ، يعرف محيط المؤسسة بأنه "قواعد اللعب " (les règles de jeux) التي تمكن المؤسسة من ممارسة نشاطها، ويوضح هذا التعريف أن المحيط يشكل السياق الذي يحكم تفاعل المؤسسة مع محيطها، حيث يحدد حدود السلطة وحرية المسيرين في داخلها.

[47] علمي لزهر، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية -، الجزائر، 2020، ص 19.

[48] بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع 2011، ص38.

من خلال هذه الرؤية، ينظر إلى المحيط كإطار يقوم على القوانين والقواعد التي يتحكم بها اللاعبون داخل المؤسسة. بفضل هذه "قواعد اللعب"، تستطيع المؤسسة تحديد سياستها واتخاذ القرارات التي تخدم أهدافها، في الوقت نفسه، يتيح لها المحيط تحديد مدى سلطتها وحدود حريتها في سبيل تحقيق الاستدامة والنجاح.

بهذا التفسير، يتكون المحيط من عدة جوانب مترابطة، ويشمل المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، المالي، التكنولوجي، القانوني والتشريعي، السياسي، والإداري، وحتى البعد الدولي. يبرز هذا التعريف تعدد العوامل التي تؤثر على المؤسسة وكيف أن هذه العوامل تتداخل بشكل مباشر في تحديد سيرورة وأداء المؤسسة.

وفقا لـ"P. Filho" ، يشير إلى وجود ثلاث مجموعات تعمل ضمن المحيط، تتضمن متغيرات على المستوى الوطني، بالإضافة إلى علاقات خاصة، وأخرى تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة. يظهر هذا التفكير تقسيما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة إلى مجموعات مختلفة ومتداخلة.

من ناحية أخرى، يرى "Dalloz" أن هناك مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على المؤسسة، مثل الدولة، التشريع الاجتماعي، الجوانب المالية، التجارية، جماعات الضغط، النقابات، وجمعيات المستهلك، وغيرها. يركز هذا التعريف على العوامل السوسيو اقتصادية التي يمكن أن تلعب دورا في تحديد سلوك المؤسسة وتوجيه أدائها.[49]

بناء على التعاريف السابقة، يمكن استخلاص فهم لمحيط المؤسسة كمجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نظام المؤسسة، ويظهر أن هذه العوامل والمتغيرات لا تعمل بشكل معزول، بل تتفاعل مع بعضها البعض في علاقة تبادلية.

[49] بوعقل مصطفى، مباركي سمرة، بن سعيد محمد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد (09)، ديسمبر ،2017، الجزائر، ص 122.

ضف الى ذلك، يمكن للمحيط أن يكون عاملا مساعدا يساهم في تعزيز نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. في الوقت نفسه، يمكن أن يكون عائقا يقف أمام المؤسسة، حسب كيفية تأثير هذه العوامل والمتغيرات. يتوقف تأثير المحيط على طبيعة هذه العلاقات والتفاعلات، مما يجعل فهم هذا العلاقة الديناميكية أمرا حيويا للتكيف الفعال والتفاعل البناء مع التحديات والفرص المحيطية.[50]

ثانيا: فهم خصائص محيط المؤسسة.

يعتبر المحيط المؤسسي الاقتصادي متجمعا من الخصائص التي تلعب دورا حاسما في توجيه وتشكيل قرارات المؤسسة. إن اختيار البدائل المتاحة واتخاذ القرارات يتوقف على هذه الخصائص التي تشكل الجانب الرئيس للسيطرة على الاتجاه والأداء، والمؤسسة تجد نفسها في موقف يتطلب منها التفاعل والتكيف مع تحديات البيئة الخارجية، ويتطلب ذلك استنادا إلى الاختيار الحكيم للبدائل التي تتسق مع متغيرات المحيط. يمكن ايجاز هذه الخصائص فيما يلي:

أ. **التعقيد:** يظهر المحيط التعقيد من خلال تعدد وتنوع المكونات والعوامل المؤثرة، مثل المؤسسات وأسواق المنتجات والعملاء والتكنولوجيا. هذا يتطلب من المؤسسة تراكما من المعرفة والمعلومات المتقدمة للتعامل مع هذا التنوع؛

ب. **الاستقرار:** يعكس معدل التغير في عوامل المحيط، بما في ذلك المؤسسات والهيئات، درجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم، والبيئة المستقرة تشير إلى استقرار في تفضيلات المحيط، بينما الديناميكية تشير إلى تغيرات أكبر؛

ت. **عدم التأكد:** تظهر حالة عدم التأكد صعوبة تحديد احتمال وقوع الحادثة، مما يزيد من صعوبة التنبؤ ويزيد من خطر الفشل والتكاليف المصاحبة؛

[50] رابح بوقرة، الهاشمي واضح، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 1، الجزائر، ص ص 39-40.

ث. **الاعتمادية:** تعكس الاعتمادية العلاقة بين المؤسسة والمحيط، سواء كانت ملكية أو علاقات مؤسسية، حيث الاعتمادية تأخذ شكل الاعتماد على المؤسسة أو المحيط بشكل عام؛

ج. **العدائية:** يتميز المحيط العدائي بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة، مما يجعل المنافسة أكثر حدة ويزيد من خطورة التحديات والتكاليف؛

ح. **التنوع:** يظهر التنوع وجود قطاعات متعددة من العملاء والموردين والموزعين والمستخدمين النهائيين، مما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة؛

خ. **ظروف السوق:** تعكس ظروف السوق هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، وتعكس درجة التعقيد والاستقرار وعدم التأكد والاعتمادية والتنوع.[51]

II.2.1. التفاعلات بين المؤسسات والمحيط:

يمكن فهم أهم التفاعلات بين المؤسسات والمحيط من خلال:

أولا: محيط المؤسسة الداخلي.

يعرف المحيط الداخلي "باعتباره "مجموعة العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها والتحكم بها من قبل المؤسسة، والتي يمكن تغييرها استنادا إلى التطورات في السوق. لذا يطلق عليها البعض اسم "المحيط القريب"، وتشمل هذه العوامل إمكانيات التنظيم والموارد المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة من الأنشطة والأعمال التسويقية. يتطلب الحديث عن المحيط الداخلي التركيز على العديد من العوامل المتداخلة، والتي ترتبط أساسا بالمزيج التسويقي: الأهداف التنظيمية، المصادر المالية، المهارات الإدارية، ونقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، بشكل عام، الأنشطة والوظائف الأخرى غير التسويقية في المؤسسة.

[51] شريف غياط، ابتسام سلاطنية، تاثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 485.

تحظى العوامل الداخلية بأهمية بالغة، حيث تشكل أحد الركائز الرئيسة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للتفاعل مع التحديات والفرص في المحيط الخارجي، وتسهم عمليات تحليل وتقييم العوامل الداخلية في تحديد القدرات والإمكانيات المتاحة للمنظمة، وتساهم في تعزيز الوضع التنافسي والاستفادة من الفرص والتعامل مع التحديات بكفاءة. كما تسهم في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وبناء استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز مكانة المؤسسة في الأسواق المستهدفة.

يمكن تقسيم عوامل المحيط الداخلي إلى:

عوامل المحيط الداخلي	العوامل	شرح العوامل
العوامل غير التسويقية (عوامل غير التسويقية تلعب دورا حيويا في تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة)	الإمكانيات البشرية	تمثل القوة العاملة أحد العوامل الرئيسة التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرارات التسويقية. يظهر ذلك على سبيل المثال في التدريب والتأهيل لأعوان البيع، حيث يمكن للمنظمة تحسين أداءها التسويقي عبر تطوير مهارات العملاء وفهم احتياجاتهم. تحقيق التوازن بين القدرات البشرية واحتياجات السوق يسهم في نجاح استراتيجيات التسويق.
	الإمكانيات التكنولوجية	تأثير التكنولوجيا على الاستراتيجيات التسويقية يظهر في تحديد نوعية المنتجات ومواصفاتها. توفير إمكانيات تكنولوجية متقدمة يمكن أن يؤثر على مرونة المؤسسة في تلبية احتياجات السوق. لذا، يتعين على إدارة التسويق التنسيق الدائم مع البحث والتطوير للابتكار وتطوير منتجات تلبي توقعات العملاء.
	مركز المؤسسة في المجتمع	يعد مركز المؤسسة في المجتمع عاملا حيويا للنجاح التسويقي. ليس فقط يجب أن تكون المؤسسة قوية من الناحية المالية والتقنية والبشرية، ولكن يجب أيًا أن تحظى بقبول المجتمع الذي تتواجد فيه. هذا يتطلب تفاعلا إيجابيا مع مختلف عناصر المجتمع، بدءا من

		الموظفين والعملاء إلى الموردين ووسطاء السوق، وحتى الجهات الحكومية. تجسد هذه العوامل الغير تسويقية تداخلا أساسيا يلعب دورا كبيرا في تشكيل تحديات وفرص المؤسسة في بيئتها الخارجية وتحديد السياق الذي تعمل فيه.
العوامل التسويقية (المعروفة أيضا بالمزيج التسويقي، تشكل أساس استراتيجية التسويق للمؤسسة)	المنتج	يمثل المنتج جزءا أساسيا من المزيج التسويقي، حيث يعكس تصميمه وجودته وتفوقه توجهات المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات السوق، وتطوير وتحسين المنتج يسهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة وجذب المزيد من العملاء
	السعر	يتعين على المؤسسة تحديد سياسة سعرية مناسبة تأخذ في اعتبارها قيمة المنتج، التكاليف، والطلب في السوق، ويلعب السعر دورا هاما في تحديد كيفية استجابة العملاء ومدى جاهزيتهم للشراء
	الاتصال	تشمل الأدوات الترويجية ووسائل الاتصال جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة للتواصل مع العملاء ونقل رسائلها التسويقية، حيث تشكل حملات الإعلان والتسويق ووسائل التواصل الاجتماعي جزءا حيويا من استراتيجية الاتصال
	التوزيع	يتعلق بكيفية توزيع المنتجات أو الخدمات للعملاء، ويشمل ذلك اختيار قنوات التوزيع المناسبة وتحقيق سيطرة فعالة على تلك القنوات. التوزيع الفعال يضمن توفر المنتجات في الأماكن والأوقات المناسبة
	تشخيص التصدير	يعد تشخيص التصدير جزءا هاما من استراتيجية التوسع الدولي، ويتضمن هذا التحليل تقييم قدرات المؤسسة على التصدير، وتحديد فرص نجاحها في الأسواق الدولية، وتحديد التحديات المحتملة وكيفية التغلب عليها.

		تتفاعل هذه العوامل معا لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة. تحليل العوامل التسويقية يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة وتحسين أداء المؤسسة في السوق

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على المرجع: نور الدين مدوري، عبد الله بن حمو، أثر عوامل المحيط الداخلي على انتقال المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، الجزائر، 2018/11/29، ص ص 100-102.

إن تكامل هذه الجوانب يضمن تجهيز المؤسسة للتحديات والفرص المرتبطة بالتصدير وتحقيق النجاح في الأسواق الدولية.

ثانيا: ديناميكية وتأثير المكونات الخارجية على المؤسسة.

يمثل المحيط الخارجي كل العوامل والظروف التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر عليها، والتي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها مباشرة، حيث تشكل هذه الظروف والعوامل الإطار العام الذي تتفاعل فيه المؤسسة وتتخذ قراراتها وتنفذ استراتيجياتها.[52]

المحيط الخارجي يمثل الواقع الذي تتعامل معه المؤسسة، والذي لا يمكنها التحكم فيه مباشرة، ويتسبب هذا التحدي في أن المؤسسة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة للتكيف مع المتغيرات في بيئتها الخارجية والتي يمكن أن تتغير بسرعة، أما تحديد تأثيرات هذا المحيط الخارجي وفهمه بشكل جيد يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق توازن بين أهدافها الداخلية وتحديات البيئة الخارجية. إلا أن هناك من يرى بأن تعريف البيئة الخارجية في علوم التسيير تعني:

العوامل التي يصعب التحكم فيها أو التأثير عليها، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى جوانب متعددة مثل الاقتصادية، الاجتماعية، المالية، التكنولوجية، القانونية، والسياسية، بالإضافة إلى الجوانب الإدارية والدولية،

[52] محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، ط1، 2002، مصر، ص 52.

ويتسم هذا المحيط بالتعقيد والديناميكية، حيث تلعب هذه العناصر دورا حيويا في توجيه مسار المؤسسة وتأثيرها على قراراتها، فهي تؤثر على اختياراتها، وتحدد فرصها وتحتم عليها التكيف المستمر لتحقيق أهدافها في ظل هذا التفاعل المتغير.

يشمل تحليل المحيط الخارجي استكشاف وفحص العوامل المؤثرة التي تحيط بالمؤسسة، ويتطلب ذلك النظر الدقيق إلى الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، السياسية، وكذلك العلاقات الدولية. من خلال تحليل هذه العناصر، تستطيع المؤسسة فهم تحدياتها وفرصها بشكل أفضل، وبناء استراتيجيات تتيح لها التكيف والازدهار في بيئة متغيرة.[53] ينقسم المحيط الخارجي إلى:

أ. المحيط الخارجي العام:

النموذج "SPECTRED" يعتبر تطويرا لنموذجPESTEL ، حيث يشمل ثمانية متغيرات رئيسة تؤثر على المؤسسة، والنموذج يعكس مجموعة أوسع من الجوانب التي يجب أخذها في اعتبارنا عند تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي كالتالي:

[53] الهاشمي بن واضح، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10، الجزائر، 2014، ص 83.

الجدول رقم (08): نموذج SPECTRED

الاجتماعي (Social)	السياسي(Political)	الاقتصادي (Economic)	الثقافي ((Cultural
يركز على العوامل والاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر على سلوك المستهلكين والمجتمع بشكل عام، ويشمل العناصر مثل القيم الثقافية، والاتجاهات الاجتماعية، والديمغرافيا، وأنماط السلوك.	يتناول العوامل ذات الصلة بالبيئة السياسية والحكومية، ويتضمن التحليل لوائح الصناعة، والسياسات الحكومية، والاستقرار السياسي، وعلاقات الدول.	يركز على العوامل الاقتصادية مثل التضخم، ومعدلات الفائدة، والنمو الاقتصادي، والبطالة، ويساعد في فهم تأثير التحولات الاقتصادية على الأعمال.	يشمل القيم الثقافية والعادات والتقاليد التي تؤثر على سلوك المستهلكين وتشكل البيئة الثقافية التي تعمل فيها المؤسسة.
التكنولوجي (Technological)	**التشريعي (Legal)**	**البيئي (Environmental)**	**الديمغرافي (Demographic)**
يركز على التطورات التكنولوجية وكيف يمكن أن تؤثر على الإنتاج والابتكار، ويكون لديها تأثير على التنافسية.	يشمل القوانين واللوائح التي تؤثر على القطاع الصناعي أو السوق، بما في ذلك الضوابط البيئية وحقوق الملكية الفكرية والأمان.	يتعلق بالقضايا البيئية وكيف يمكن أن تؤثر على العمليات والتسويق.	يركز على العوامل الديمغرافية مثل التغيرات في التركيبة السكانية وتأثيرها على السوق واحتياجات المستهلكين.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على المرجع: مصطفى بوعقل، سمرة مباركي، محمد بن سعيد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد (09)، الجزائر، 2017، ص123.

هذا النموذج يوفر إطارا شاملا لفحص البيئة الخارجية بشكل أعمق، مما يساعد المؤسسات على تحديد فرص النمو والتحديات بشكل أكثر دقة.[54]

أما نموذج"STEEP" ، الذي قدمه كل من Kotler وKeller في عام 2006، يعتبر إطارا شاملا لتحليل العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة، يتكون من خمسة متغيرات رئيسة تؤثر على سياق الأعمال واتخاذ القرارات، ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): عوامل تشخيص البيئة حسب نموذج STEEP

العوامل الاجتماعية	العوامل التكنولوجية	العوامل الاقتصادية	العوامل البيئية	العوامل السياسية
الديمغرافيا: الكثافة السكانية، السن، الاجناس... الثقافة: التعليم، الدين، العادات...	البحث والتطوير الابتكار تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظام براءات الاختراع	الدخل المحلي الخام التضخم البطالة معدل الاستثمار سعر الفائدة	التكنولوجيا البيئية انتشار الوعي والتحسيس بقضية حماية البيئة التحركات الخضراء	التشريع: قانون المنافسة، العمل... السياسة الاقتصادية، السياسة الجبائية، سياسة الدعم...

Source: Andrea Némethné Gal, Competitiveness of small and medium sized enterprises a possible analytical framework, HEJ–ECO, January 15, 2010, P4.

الجدول أعلاه يعكس أهمية نموذج STEEP في تقييم العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، حيث يعتبر أداة شاملة تساعد في فهم البيئة الكلية التي تعمل فيها المؤسسة.

فالعوامل الاجتماعية تلعب دورا حاسما في تحديد تفضيلات المستهلكين وسلوكياتهم، والتحولات الديموغرافية، مثل زيادة نسبة كبار السن أو زيادة الوعي الصحي، يمكن أن تفتح فرصا جديدة في السوق (مثل المنتجات الصحية أو خدمات الرعاية)، والتطور التكنولوجي هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على الأعمال اليوم، أما الابتكارات التكنولوجية يمكن أن تغير بالكامل صناعات بأكملها (مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين)، والشركات التي تستثمر في التكنولوجيا الحديثة وتتبنى الابتكار في عملياتها تكون أكثر قدرة

[54] مصطفى بوعقل، سمرة مباركي، محمد بن سعيد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد (09)، الجزائر، 2017، ص123.

على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية. اما العوامل الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على القوة الشرائية للمستهلكين والقدرة التنافسية للشركات. على سبيل المثال، في فترات الركود الاقتصادي، قد تحتاج الشركات إلى تعديل استراتيجياتها للتسعير والتسويق لتظل قادرة على جذب المستهلكين. كذلك، فهم تأثير التضخم ومعدلات الفائدة يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات مالية استراتيجية، الاعتبارات البيئية أصبحت أكثر أهمية مع تزايد الوعي بالتغير المناخي والاستدامة. الشركات التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة يمكن أن تحسن سمعتها وتكسب ولاء المستهلكين، كما أن التشريعات البيئية الصارمة قد تشكل تحديا، ولكنها أيضا تنشئ فرصا في مجالات مثل الطاقة المتجددة والتكنولوجيا النظيفة.

بالنسبة للاستقرار السياسي والسياسات الحكومية يؤثران بشكل كبير على بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال، التغييرات في السياسات الضريبية أو التجارية يمكن أن تؤثر على تكاليف العمليات والقدرة التنافسية. الشركات التي تعمل في بيئات غير مستقرة سياسيا تحتاج إلى استراتيجيات مرنة لتتمكن من التكيف مع التغيرات السريعة. في الأخير يمكن القول ان النموذج STEEP أداة قوية لفحص البيئة الخارجية بمجموعة واسعة من الزوايا، مما يساعد على تحديد التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة.

ب. المحيط الخارجي الجزئي:

المحيط الخارجي الجزئي يشير إلى العناصر المتصلة بشكل وثيق بالمؤسسة والتي تلعب دورا حاسما في تأثير قدرتها على خدمة الزبائن. يتألف هذا الإطار من مؤسسات تسويقية وغير تسويقية تلعب دورا مهما في العلاقات مع المؤسسة. يمكن تلخيص عناصر هذا الإطار كالتالي:

- **المؤسسات التسويقية:** تشمل الشركات والمؤسسات الأخرى في نفس القطاع التي تتنافس مع المؤسسة على نفس الفئة من العملاء؛
- **المؤسسات غير التسويقية:** تشمل الهيئات الحكومية، المنظمات الاجتماعية، والمؤسسات الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على سياق الأعمال وخدمات المؤسسة؛

- **العناصر التفاعلية:** تتعلق بالمتغيرات والعوامل التي تتفاعل بشكل مباشر مع المؤسسة، وتشمل التقلبات في الطلب، التغيرات في التكنولوجيا، والتطورات في سوق العمل[55].

III.3.1 . تفاعلات المؤسسة بالمحيط:

تبرز أهمية تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على محيطها في النقاط التالية:

- **الترابط بين المؤسسة والعالم الخارجي:** المؤسسات ليست كيانات منعزلة؛ إذ تتطور وتنمو ضمن بيئة تحيط بها عوامل متعددة كالأسواق وإدارات المؤسسات الأخرى، والتي تتفاعل معها باستمرار ؛
- **التأثيرات المتبادلة مع الأفراد والمؤسسات:** الأفراد والهيئات الأخرى تفرض قيودا وتحدد حدودا للمؤسسة بطبائع متنوعة كالثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية؛
- **النسيج الاجتماعي للمؤسسة:** المؤسسة تشكل جزءا من شبكة تضم أفراد وجماعات لها أهداف وتوجهات قد تتباين أو تتقاطع، وهذه تمثل عناصر أساسية في محيطها؛
- **استغلال موارد المحيط:** المؤسسة تستفيد من موارد محيطها وتقدم لها مخرجات، مما يعكس اهتمامها بتأمين مكانتها وتوافق منتجاتها وخدماتها مع متطلبات السوق؛
- **آثار القرارات الاستراتيجية:** الخيارات التي تتخذها المؤسسة لها تأثير على عملياتها اليومية ومستقبلها على المدى القريب والبعيد، إذ يمكن أن تؤثر تقلبات الأسعار والتغييرات التكنولوجية على استمرارها ونموها؛
- **التغيرات المستمرة في السوق:** الأسواق تتطور باستمرار مع تغير الأذواق والتقدم التكنولوجي، ما يتطلب من المؤسسات البقاء على اطلاع وتطوير منتجاتها وخدماتها؛

[55] BEDJAOUI Hafida, Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne, Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, 2019, p-p 45-50.

❖ **العامل الزمني:** الوقت يشكل عاملا حاسما في الإدارة والإنتاج، إذ يجب على المؤسسة استغلال الفرص المتاحة فورا للمحافظة على تنافسيتها وتطوير منتجات تتماشى مع التقدم التكنولوجي واحتياجات السوق.

لهذه الأسباب وغيرها، تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة لتبني استراتيجيات تفاعلية مع محيطها، لتتمكن من التكيف مع التغييرات المتسارعة وتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع، مما يعزز من مكانتها في السوق.[56]

أولا: تأثير المحيط في المؤسسة وتأثير المؤسسة بالمحيط

كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحصل على مدخلاتها التي تستعملها في العملية الإنتاجية "موردون" من المحيط التي تتواجد فيه وتعمل على تسويق مخرجاتها في هذا المحيط "زبائن"، فهي إذن مؤسسات تتأثر بهذا المحيط وتؤثر فيه، فعلاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الأخرى سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو حتى كبيرة، إما أن تكون تنافسية أو تكاملية:

أ. **تأثير المحيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستعملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي او جهدهم الفكري من اجل تسيير هذه المؤسسات بالإضافة الى تعاملهم معها في صورة مستهلكين، إضافة إلى أن المحيط الجغرافي يشكل مصدرا لمواردها الأولية وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن ذكر بعض العناصر الموجودة في المحيط والتي تؤثر على هذا النوع من المؤسسات وهي:

✓ **الأثر الإنساني:** ان الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا وماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الإنتاج ، يحسن نوعية السلع، يحافظ على المعدات والأدوات،

[56] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص78.

كما يساهم هذا العنصر في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات، فالثقافة الاستهلاكية لدى الإنسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة، فإذا كان الفرد يميل أكثر للسلع والمنتجات المستوردة فإن المؤسسات المحلية ستلاقي صعوبات في تصريف منتوجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح فكلما كان استهلاك المواد المحلية في المستوى كلما ساهم ذلك في توسيع المؤسسة لنشاطها.

- ✓ **الاستغلال العقلاني للمواد الأولية:** إن التموين غير المنتظم للمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الإنتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطيلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك، إذا أصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيريها، كما أن الاستغلال العقلاني لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الأثر الإيجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب.
- ✓ **الأثر التكنولوجي:** إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التأثير ما يساهم بدرجة كبيرة في العملية الإنتاجية ويتوقف ذلك على عدة شروط منها: مستوى تطور الآلات والمعدات، ملاءمة التقنيات المستعملة، توفير قطع الغيار...الخ.

ب. تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحيط:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في التأثير على المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من خلال أنشطتها المختلفة والتفاعل مع البيئة المحيطة بها. يمكن تصنيف آثار هذه المؤسسات إلى قسمين رئيسين:

- ❖ **الآثار الاجتماعية:**

تشمل الآثار الاجتماعية النقاط التالية:

✓ **توفير فرص العمل:**

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسهم في توفير فرص عمل جديدة، سواء كانت بشكل مباشر من خلال التوظيف داخل المؤسسة أو بشكل غير مباشر عبر الأنشطة المرتبطة بها، مما يساعد في تقليل معدلات البطالة داخل المجتمع.

✓ **التأثير على الأجور:**

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تحسين مستويات الأجور، حيث تعتمد رواتب العاملين على القوة المالية للمؤسسة وسعيها لاستقطاب الكفاءات، كما تحدث هذه المؤسسات تأثيرا غير مباشر على الأجور في القطاعات الأخرى نتيجة المنافسة.

✓ **تحسين نمط معيشة السكان:**

يسهم وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين نمط حياة السكان من خلال توفير فرص العمل وزيادة الراحة والخدمات، كما تؤدي هذه المؤسسات إلى تغييرات إيجابية في الأنشطة اليومية للأفراد.

✓ **التأثير على الاستهلاك:**

تؤثر سياسات التسويق والإعلان التي تتبعها هذه المؤسسات على أنماط استهلاك المجتمع، كما تساهم في انشاء شرائح استهلاكية جديدة وتشجيع استخدام منتجات مبتكرة، مع دور بارز للتكنولوجيا الحديثة ووسائل الإعلام في تسويق المنتجات وتعزيز الاستهلاك.

✓ **التأثير على البطالة:**

في حال تصفية المؤسسة أو إغلاقها، يتم تسريح العمال مما يزيد من معدلات البطالة، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التطور التكنولوجي المستمر إلى استبدال بعض الأدوار البشرية بآلات متطورة، مما يقلل فرص العمل.

❖ **الآثار الاقتصادية العامة:**

من بين الاثار الاقتصادية العامة يمكن ذكر ما يلي:

- ✓ **دفع عجلة التعمير:**

يسهم ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية أو المناطق ذات التأخر العمراني في تحسين البنية التحتية، حيث تقود هذه المؤسسات إلى إقامة مشاريع جديدة، مما يساهم في بناء المدارس والمستشفيات وظهور تجمعات سكانية متطورة.

- ✓ **ظهور منشآت تجارية:**

زيادة الكثافة السكانية في المناطق التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي الحاجة إلى إنشاء منشآت تجارية لتلبية احتياجات السكان، وينعكس ذلك إيجابا على النشاط الاقتصادي العام في المنطقة.

- ✓ **التأثير على التكامل الاقتصادي:**

تحتاج الصناعات الثقيلة، وخاصة الميكانيكية، إلى مجموعة من المواد الوسيطة أو المنتجات المصنعة جزئيا، والتي غالبا ما تنتج من قبل مؤسسات صغيرة ومتوسطة مختلفة. تلعب هذه المؤسسات دورا رئيسا في دعم عمليات الإنتاج عبر توفير المواد الأساسية اللازمة للشركات الكبرى، مما يعزز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات.

- ✓ **التأثير على الأسعار:**

تؤثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأسعار من خلال تأثيرها على مستوى العرض والطلب في السوق، ففي حالات انخفاض الإنتاج، قد يؤدي ذلك إلى نقص في المعروض وبالتالي ارتفاع الأسعار. أما في حالات زيادة الإنتاج، فإن زيادة العرض مقارنة بالطلب قد تؤدي إلى خفض الأسعار، مما يؤثر على التوازن الاقتصادي للسوق[57].

[57] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص ص 87-89.

II .2. استخدام أدوات وتقنيات تحليل المحيط:

التحليل البيئي لمحيط المؤسسة هو عملية استراتيجية تهدف إلى فهم ودراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. يشمل هذا التحليل تقييم البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، والقانونية المحيطة بالمؤسسة. من خلال هذا النهج، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص والتحديات في السوق، مما يمكنها من تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات تنافسية فعالة، حيث يعتبر التحليل البيئي مهما بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنها غالبا ما تكون أكثر تأثرا بالتغيرات في بيئتها المحيطة مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

II .2.1.مفهوم تحليل المحيط:

إن هذه العملية يمكن معرفتها من خلال ما يسمى بالتشخيص الاستراتيجي بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص، وتنمية وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها.

إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص.

التشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات، البيئي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية. فهو للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر (environmental anlysis) يتطلب تحليل بيئي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف يتطلب إجراء تدقيق داخلي ومن خلال التعريفين يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات، فهو تشخيص (إجراءات فحص للمؤسسة)

وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، والتحليل البيئي هو تحليل موقفي أي يقوم بتقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة نظرا لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، فإنه لا مناص من اللجوء إلى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكذلك على العرض، ومعرفة المؤثرين الرئيسين الذين لهم دور في القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة والجوانب الحساسة التي تسمح لها بالتعرف على الفرص والتهديدات.[58]

II .2.2.أدوات وتقنيات تحليل المحيط:

يتضمن التحليل الاستراتيجي عدة أدوات لتحقيق أهداف المؤسسة وتحديد مسار الاستراتيجية التي تعتمد عليها في السوق لمواجهة المنافسين ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

أولا: نموذج مصفوفة BCG.

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، اقترح من طرف مكتب استشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الاستشارية في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية ومنتجات المؤسسة كذلك بناء على المركز التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل .[59]

[58] الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، جوان 2015، ص ص 134-135.

[59] Yves Chirouze: le marketing stratégique, ellipses, Paris, 1995, P 22.

أ. بنية مصفوفة BCG :

يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي، والآخر على المحور العمودي لتتكون المصفوفة من أربع خانات كل خانة تمثل موقف استراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي:

❖ **معدل نمو السوق:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي DAS للمؤسسة، ويمثل على المحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{اجمالي مبيعات الصناعة (سنة)} - \text{اجمالي مبيعات الصناعة (سنة-1)}}{\text{اجمالي مبيعات الصناعة (سنة-1)}}$$

❖ **حصة السوق النسبية:** تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين، ويمثل على المحور الأفقي، كقياس بالعلاقة التالية:

$$\textbf{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

يشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتوج أو مجموعة منتجات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها .[60]الشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفةBCG :

[60] Tugrul Atmmir,Roland Calori: diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998, P 183.

الشكل رقم (02): مصفوفةBCG



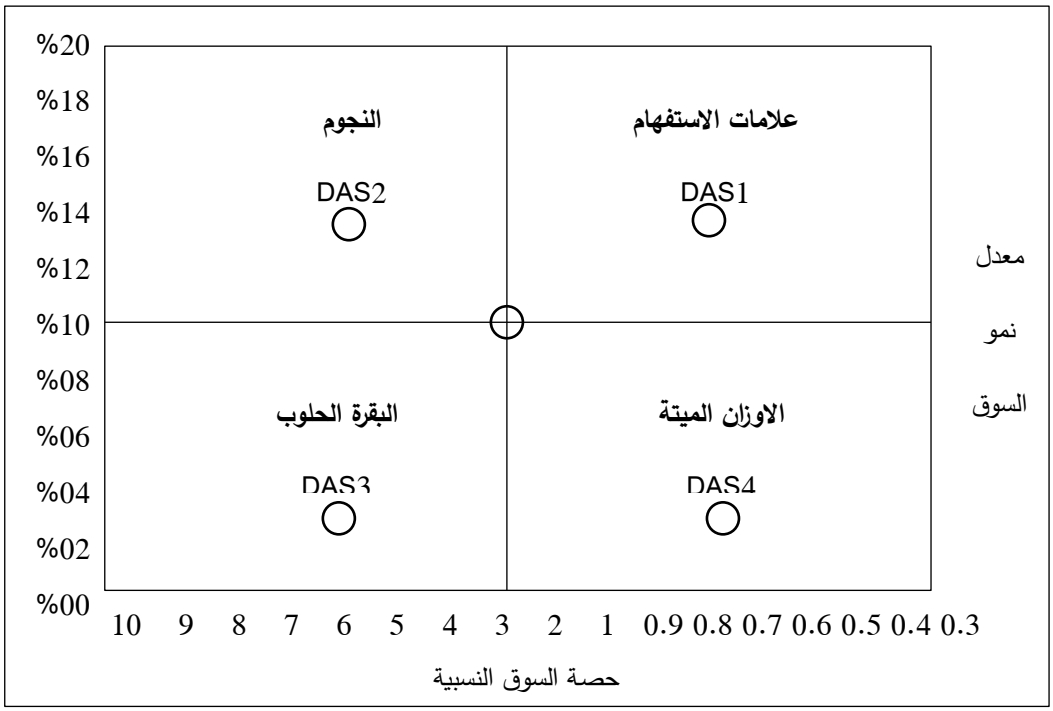
Source: Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998, P128.

لاستخدام مصفوفة BCG فإنه لابد من إتباع الخطوات التالية:

- ✓ حساب معدل نمو السوق بالنسبة ل DAS المؤسسة؛
- ✓ حساب حصة السوق النسبية ل DAS المؤسسة مقارنة بأكبر منافس؛
- ✓ تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة؛
- ✓ رسم موقع كل DAS داخل خانات المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق) ؛
- ✓ تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (d) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n) حيث: $d = ½\sqrt{n}$
- ✓ بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة لـDAS ، والشكل الموالي يمثل تموقع مجموعة من DAS على مصفوفة BCG .[61]

[61] نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 292-295.

الشكل رقم (03): تموقع مجموعة DAS مؤسسة على مصفوفةBCG



المصدر: نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 296.

ب. المضامين الاستراتيجية لمصفوفةBCG : تساهم مصفوفة BCG في اختيار الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في ظل موقفها الاستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحفظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها إلى أربع مجاميع وهي:

- **منطقة علامات الاستفهام** : المنتجات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة، ومعدل نمو السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة، وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات الاستفهام تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة، والتي تتطلب من المسيرين دراسة وتحليل مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية، وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يطلب جهود

إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة، لكي يتمكن المسيرون من متابعة سير المنتج في السوق.[62]

فالمؤسسة وفي هذا الموقف يمكنها إتباع استراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الانخفاض في حصتها، ومحاولة الاستفادة من معدل نمو السوق، كما يمكنها اتباع أي من استراتيجيات النمو والتوسع، إضافة إلى أن إمكانياتها لا تتيح لها إلا اتباع استراتيجية الانكماش.[63]

- **منطقة النجوم:** المنتجات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي، وحصة سوق نسبية عالية، مما يعني كبر حصتها السوقية، بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على منتجاتها، وقبولها لدى المستهلكين، ويجب على المؤسسة في ظل هذه الظروف إتباع استراتيجيات النمو والتوسع، فلكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة استثماراتها، فإذا توقفت عن الاستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، فالاتفاق على البحوث والتطوير كاستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف.[64]
- **منطقة البقرة الحلوب:** المنتجات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، كالتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، والأرباح إضافية، والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة، وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، فعلى المسيرين أن يكونوا واعيين بخطورة هذه المرحلة، فالمنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه

---

[62] ردينة عثمان حسين: الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق –دار زهران، عمان، 2000، ص ص 176 – 177.

[63] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 185.

[64] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب متابعة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خطرة، وهي مرحلة الأوزان الميتة، مما يتطلب اتباع استراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط، والبحث عن الاستراتيجية المناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.[65]

- **منطقة الأوزان الميتة:** هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد ولا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الانشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الابقاء عليها دون عناء لهدف استراتيجي، ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الاستراتيجية من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.[66]

ثانيا: تحليل سووت (SWOT Analysis)

قد تلجأ المؤسسات إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تحدقها، وإلى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، لأنه بنقصها هنا التعرف على كيفية التوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية، لذلك ظهر نموذج لتحليل الموقف الاستراتيجي يسمى نموذج سووت SWOTوالذي يقوم على دمج هذين التحليلين في تحليل واحد.

لقد عرف سووت بأنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة."

[65] رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الاولى، دار بياء الدين، قسنطينة، 2008، ص112.

[66] الياس بن ساسي ويوسف قرشي، التسيير المالي "دروس وتطبيقات"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص58.

إن الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في تحديد نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية.[67]

يتكون مفهوم SWOT من:

أ. **القوة Strengths** : يعبر مجال القوة عن أي مورد أو ميزة أو مهارة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، ويطلق على نواحي القوة " القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وقد تكون مجالات القوة في الموارد المالية، السمعة، العلاقات؛

ب. **الضعف Weaknesses** : هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر، ومن أمثلة الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسويق والسمعة والقدرات الإدارية؛

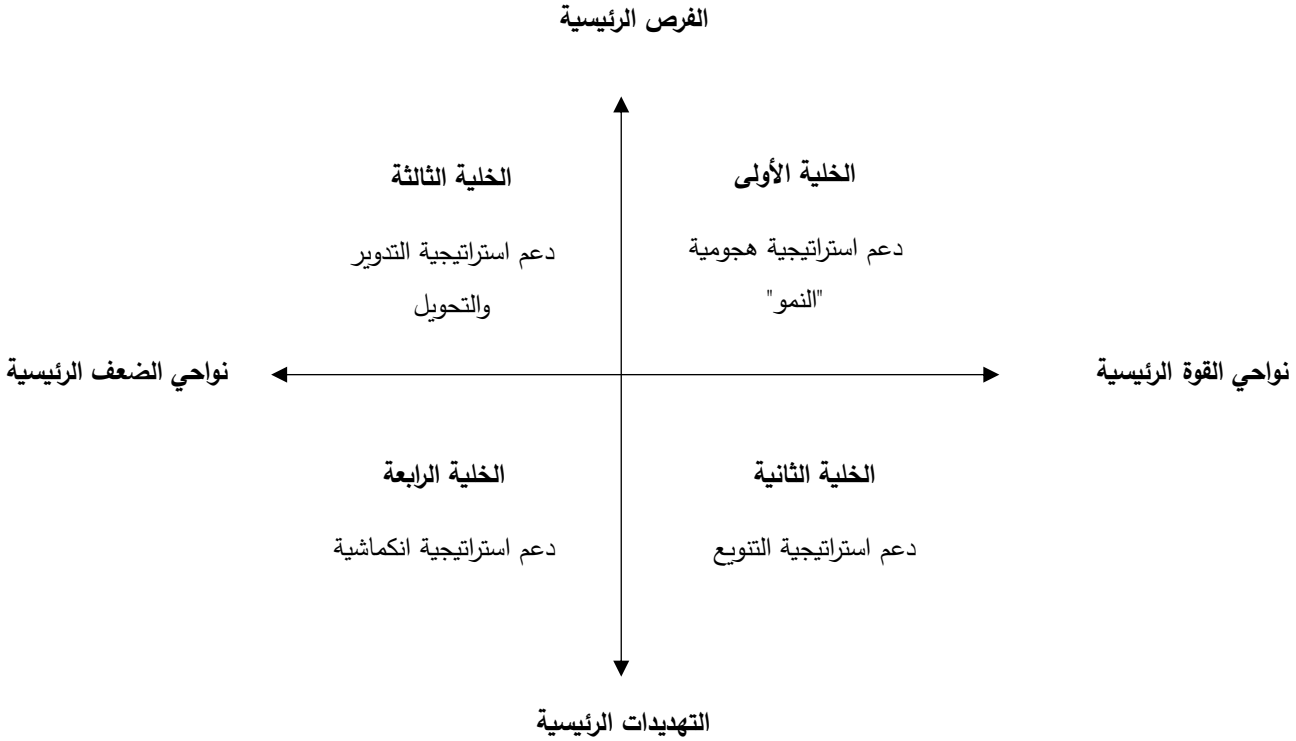
ت. **الفرص Opportunity** :موقف مرغوب في بيئة المنظمة، حيث تعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي ينتج عنها استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء مصدر جيد للفرص؛

ث. **التهديدات Threats** :تمثل اتجاهات غير مرغوبة أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق أو انخفاض معدلات نمو الطلب .[68]

[67] نبيلة جعيجع، أهمية تحليل سووت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية -حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا- ، العدد 02، الجزائر، 2021، ص148.

[68] صائل وليد يوسف عمرو، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين،2016، ص ص 26-27.

الشكل رقم (04): نموذج تحليلswot



المصدر: بن قارة امينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 35.

يتكون نموذج تحليل SWOT من:

- **الخلية رقم 1:** تعكس أفضل المواقف المرغوبة حيث تواجه المؤسسة العديد من الفرص البيئية المرغوبة وتمتلك في نفس الوقت العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص، وهذا الموقف يملي على المؤسسة تبني استراتيجية هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية؛
- **الخلية رقم 2:** المؤسسة ذات القدرات ونواحي القوة المميزة تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة، وفي مثل هذا الموقف فإن الاستراتيجيات المستهدفة يجب أن تركز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.
- **الخلية رقم 3:** تواجه المؤسسة فرص بيئية هائلة لكن لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها، وعليه التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المؤسسات يجب أن يتجه نحو التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي يتسم فيها أداء المؤسسات بالضعف.

❖ **الخلية رقم 4:** تعكس أقل المواقف المرغوبة أو أكثر المواقف غير المرغوبة، حيث تواجه المؤسسة تهديدات رئيسة في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف، ومثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر والعمل على علاج جوانب الضعف.

تحليل SWOT يزود المؤسسة بإطار ممتاز لتحليل الموقف وتدعيم الخيار الاستراتيجي، وفي المرحلة التالية يكون على المؤسسة أن تختار بين أحد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها وذلك مقارنة بموضعها حسب تحليلSWOT ، وعند قيامها بهذه المفاضلة لابد أن تأخذ بعض العوامل بعين الاعتبار ومن أهم هذه العوامل :

- ✓ الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها؛
- ✓ القيود الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية؛
- ✓ القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة؛
- ✓ قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة. [69]

ثالثا: نموذج مصفوفة McKinsey

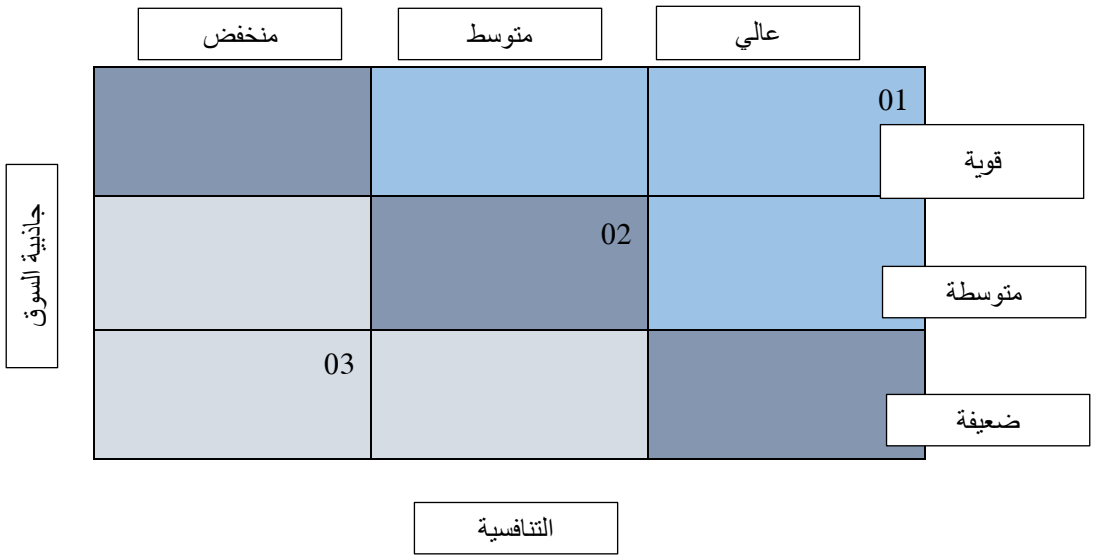
نموذج McKinsey (ماكينزي) من أدوات التحليل الاستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الاستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال الكتريك الذي يسمى أحيانا عليها أي نموذج جنرال الكتريك GE خلال السنوات الأولى للسبعينات.

يعتبر هذا النموذج كيفيا، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين، جاذبية الصناعة او جاذبية السوق ودرجة قوة الوحدة أو نشاط الأعمال أي الوضعية التنافسية.

[69] بن قارة امينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

من خلال الشكل يتضح ان مصفوفة McKinsey مكونة من تسعة خانات:

الشكل رقم (05): مصفوفة McKinsey



Source: Armand Dayan, Marketing industriel, 3ème édition, imprimerie Durand, 1993, p113.

تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محورا من المحوريين كما يلي:

أ. **المحور العمودي:** يتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الاستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسة للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق، ... الخ) كما ان هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعا معينة من المهارات، وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية، وتصنف من قوية الى ضعيفة.

ب. **المحور الأفقي:** ويتم تمثيل عليه بعد جاذبية مجال النشاط الاستراتيجيDAS ، بل ترجع الى تصورات المسيرين اتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي:

- **عوامل السوق:** تتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين/مرحلة النضج/ بنية وترتيب الحصص السوقية/ موارد التميز/ الطلب الموسمي/ مرونة الطلب بالنسبة للسعر؛
- **عوامل تكنولوجية:** وتتمثل اهم هذه العوامل في: الاستقرار التكنولوجي/ مصدر القيمة المضافة/ هامش أرباح الإنتاجية/ الحركة التكنولوجية/ درجة الانفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة)؛
- **عوامل صناعية:** تتمثل في: اقتصاديات الحجم/ حواجز الدخول/ مخاطر المنتجات البديلة/ حدة المنافسة/ حواجز الخروج/القدرة التفاوضية للعملاء/ القدرة التنافسية للموردين؛
- **العوامل الاقتصادية والاجتماعية:** أهمها: ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج/ التضخم في الاقتصاد/ التوازن النقدي/ ضغوطات النقابات/ تثمين الموارد البشرية؛
- **العوامل القانونية:** أهمها: الإجراءات الإدارية/ الضرائب والرسوم/ قوانين التجارة الخارجية/ مقاييس الإنتاج والجودة؛
- **عوامل أخرى:** يمكن ان تتمثل في: تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى/ تقسيم العلامة والرموز/ تثمين المعارف والخبرات التقنية/ تثمين المعارف والخبرات التجارية. [70]

رابعا: تحليلPEST

يعتبر هذا التحليل من بين أدوات التحليل التي تستعملها المؤسسة لمعرفة عوامل وتأثيرات البيئة الخارجية العامة، ويدعو هذا التحليل للإجابة على سؤالين هما :

- من بين العوامل الخارجية، ماهي الاكثر أهمية اليوم؟
- من ستكون ذات أهمية في المستقبل؟

حيث تشير هذه الحروف الأربعة الى(PEST) :

[70] Kamel Hamid, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995, p 99.

P : Politique et légal هي العوامل السياسية والقانونية؛

E : Economique تعني العوامل الاقتصادية؛

S : Socioculturel هي العوامل الاجتماعية والثقافية؛

T : Technologique العوامل البيئية والتكنولوجية.

هناك من يطلق عليه بتحليل PESTEL بفصل البيئتين الطبيعية والقانونية، ويلاحظ أن هذا الأسلوب أقل دقة من تحليل Porter للمنافسة الذي يهتم أكثر ببيئة المنافسة والتفاعل مع مختلف الفاعلين فيه، وعند تحليل متغيرات البيئة التسويقية الكلية يمكن تصورها وتشابك متغيراتها وعواملها كمضلع، كل نقطة منه تمثل عوامل هذه البيئة أما الخطوط الموجودة والتي تربط كل نقطة بباقي النقاط فهي تمثل التأثير المتبادل الذي يحمل في طياته تأثير كل عامل على بقية العوامل الأخرى في كل الاتجاهات. [71]

خامسا: مصفوفة أنسوف

مصفوفة أنسوف هي أداة لتخطيط لاستراتيجية التسويق وضعها العالم الروسي هاري إيجور لأنسوف (Harry Igor Ansoff)، هي مصفوفة تم ابتكارها من قبل أحد العلماء، وهي تقترح أربع استراتيجيات لتنمية الأعمال وتركِز على مستوى المخاطر المرتبطة بكل خيار، استراتيجية تطوير سوق المنتج واستراتيجية اختراق السوق من خلال منتج سريع البيع قليل السعر بمواصفات عالية واستراتيجية تنويع المنتجات لتقليل المخاطر وضمان تنويع مصادر الدخل والربح واستراتيجية تطوير المنتج دوما لضمان مجاراة المنافسة والحفاظ على دورة حياة المنتج واندفاعه بالسوق.[72]

[71] نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص ص142-143.

[72] https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9_%D8%A3%D9%86%D8%B3%D9%88%D9%81 Consulté le 20/09/2023 à 14h51.

سادسا: مصفوفة ADL

أدخلت مصفوفة ADL مفهوم دورة حياة المنتج في تقييم قيمة النشاط بالإضافة الى بعد الوضعية التنافسية، وفي نفس الاتجاه والمنطق سعت لإيجاد طريقة أفضل لتقييم البعدين، فبالنسبة الى قيمة النشاط استعملت مفهوم درجة نضج القطاع من خلال دورة حياة القطاع الذي يتحدد بجملة من العوامل كمعدل نمو السوق، إمكانيات النمو، عدد المنافسين، توزيع الحصة السوقية...الخ، وهذا لأن تغير هذه المتغيرات تعبر عن مراحل القطاع.

فيما يخص الوضعية التنافسية فقد استخدم مجموعة من المتغيرات المتعلقة بعوامل الإنتاج، التسويق والتوزيع، المالية، التنظيم، وبمقارنة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال هذه العوامل نستخلص مستويات المردودية، ودرجة الخطر باعتبارها مرتبطة بالوضعية التنافسية.

بتقاطع البعدين يقدم ADL مصفوفة من 20 خانة كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مصفوفةADL

	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
مسيطرة				
قوية		التطور الطبيعي		
ملائمة			التطور الانتقائي	التصحيح
غير ملائمة				
هامشية				الانسحاب

المصدر: عمر تيمجغدين، دور ستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية، بسكرة، 2016، ص 39.

تقوم المصفوفة على أربعة مناطق وهي كما يلي:

أ. **منطقة التطوير الطبيعي:** فيها تقوم المؤسسات باعتماد تشكيلة من استراتيجيات التطوير مثل: استراتيجية الابداع التكنولوجي، توسيع القدرات التنافسية، الاندماج العمودي؛

ب. منطقة التطوير التصفوي: يكون الاتجاه نحو التراجع وتخفيض محفظة النشاطات بعد بلوغ ميدان النشاط مستوى من النضج المتقدم وتراجع التنافسية ويتم التركيز فقط على ميادين النشاط الأكثر مردودية وأقسام سوق حصرية؛

ت. منطقة التصحيح: على هذا المستوى يتم إعادة توجيه ميادين النشاط، تغيير الأهداف والوسائل بما يتناسب مع متطلبات الوضعية التنافسية؛

ث. منطقة الانسحاب: تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار.[73]

II .2. 3. أهمية التحليل البيئي:

يساعد التحليل البيئي الاستراتيجي الرباعي في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، وتتجلى الأهمية في النقاط التالية:

- ❖ إن أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي تكمن في تحديد مدى علاقة المؤسسة بين نقاط قوتها وضعفها والاستراتيجية الحالية لها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما هناك أهمية في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة أن تستخدمه لكي تكسب ميزة تنافسية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ❖ هناك ضرورة ملحة للتحليل البيئي الاستراتيجي لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء وأن الهدف الرئيس منه هو معرفة مفاهيم أساسية من (نقاط القوة والضعف الداخلية)، وهذا التحليل سوف يبنى على دراسة جوهرية للمؤسسة والمحيط الذي حولها؛
- ❖ يحسن المناقشات الجماعية ويساعد في صنع القرارات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؛

[73] مداح عرايبي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص ، 262-263.

- ❖ يساهم في تحديد موقع المؤسسة التنافسي الذي تتنافس من خلاله مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛[74]
- ❖ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي فرص يمكن استبعادها؛
- ❖ يساعد التحليل البيئي الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- ❖ تحديد ما سمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على إنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة؛
- ❖ يعد التحليل البيئي الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي الاستراتيجي؛
- ❖ الهدف الرئيس من التحليل البيئي الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل ببنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
- ❖ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة؛

[74] زهراء ترف صغير، على حسين الحلاوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الرابع، العدد 1، الجزائر، 2023، ص 67.

❖ سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني[75].

يمثل تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يلي:

- ✓ يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- ✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق؛
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- ✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- ✓ معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
- ✓ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- ✓ يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.[76]

[75] عماري عمار، بن واضح الهاشمي، القري عبد الرحمان، "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2004، ص1.

[76] عبد الوهاب رميدي، ايمان العيداني، أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي) دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحيى فارس –المدية، الجزائر، العدد 08 /جوان 2017، ص37.

III. سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديا كبيرا في إدارة أعمالها ضمن بيئة تتسم بعدم الوضوح وعدم الاستقرار، حيث تتصارع استراتيجيتان رئيستان للتكيف: السلوك المخطط القائم على التحليل والتخطيط الاستراتيجي، والسلوك الانتهازي الذي يعتمد على الاستجابة السريعة للفرص العابرة.

في ظل غياب الرؤية الواضحة للمحيط الاقتصادي، تبرز إشكالية التوازن بين هذين النمطين من السلوك. فمن ناحية، يتطلب التخطيط الاستراتيجي موارد معرفية ومالية قد لا تمتلكها هذه المؤسسات بالكامل، كما أنه يفترض درجة من الاستقرار البيئي غير المتوفر في كثير من الأحيان. من ناحية أخرى، قد يؤدي الاعتماد المفرط على السلوك الانتهازي إلى مخاطر عدم الاستدامة وضياع الهوية الاستراتيجية.

III.1. السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مع تزايد التحديات التنافسية والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برد الفعل في محيط لا يترك حتى الوقت لرد الفعل، وأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن توجه اهتماماتها صوب الاهتمامات المستقبلية للمحيط، فالسلوك الاستراتيجي يعد عاملا حاسما لضمان استدامة هذه المؤسسات ونجاحها.

السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقل أهمية عنها في المؤسسات الكبيرة، بحيث يشير إلى الأفعال والاستراتيجيات الواعية التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهداف محددة مسبقا، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والمخاطر المحتملة.

في هذه النقطة سنتطرق الى ماهية السلوك الاستراتيجي، أنواع السلوك الاستراتيجي وتصنيفاته مع ذكر تأثير السلوك الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عدم وضوح المحيط.

III.1.1. ماهية السلوك الاستراتيجي:

نعني بسلوك المؤسسات "السياسات او الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من اجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها".

يقصد بالسلوك الاستراتيجي للمؤسسات في صناعة ما "السياسات التي تتبعها هذه المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائدة وظروف الطلب فيها وسلوكها تجاه المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة من أجل تحقيق اهداف المؤسسة وذلك في المدى الطويل خاصة، وتشمل أهم السياسات السلوكية للمؤسسات في الصناعة: سياسة التسعير للمنتجات، سياسة تحديد كمية الإنتاج، سياسة تنمية الإنتاج/المبيعات، وسياسة البيع... الى غير ذلك".

السلوك الاستراتيجي هو "تصميم مجموعة من القرارات المتخذة من قبل المؤسسة التي تهدف الى التأثير على هيكل الصناعة الذي تنشط فيه لزيادة أرباحها، وهيكل الصناعة يشمل جميع العوامل التي تؤثر على متغيرات السوق (السعر، الكمية، الربح،...الخ)، كما تتضمن أيضا تصورات المستهلكين والمؤسسات الناشطة في الصناعة، وعدد المنافسين الحاليين والمحتملين، التكنولوجيا السائدة في الصناعة، بيئة التكاليف، حرية وسرعة الدخول والخروج من الصناعة، ومن خلال تأثير المؤسسة على هذه المتغيرات يمكنها من زيادة أرباحها، حيث يعتمد توازنها بشكل حاسم على توقع كل مؤسسة لسلوك المؤسسات المنافسة لها في الصناعة واتخاذ السلوك المناسب".

بموجب هذه التعاريف يعتبر السلوك الاستراتيجي التي تتبناه المؤسسات حلقة صلة بين الهيكل السائد للصناعة بأبعاده الثلاثة الرئيسة: درجة التركيز الصناعي، عوائق الدخول الى الصناعة والتمييز في

المنتجات، وبين مستويات الأداء للمؤسسات في الصناعة وأهمها مستوى الربحية والكفاءة الإنتاجية ومعدل التطور التقني أو الفني".[77]

على كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة حريصة على النجاح في نشاطها، وبالتالي هي تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات تسمح بمعرفة مدى جودة سلوكياتها الاستراتيجية، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها، لذا وجب تحديد مجموع من الشروط التي يمكن الاستفادة منها للحكم على مدى جودة سلوكياتها الاستراتيجي التي تقدمها هذه المؤسسات:

- ✓ أن يكون السلوك الاستراتيجي محدد وواضح؛
- ✓ العمل على استغلال كل الفرص المتاحة في الصناعة، ذلك أن السلوك الاستراتيجي نابع من تحليل بيئة المؤسسة؛
- ✓ أن يكون ملائم لإمكانات المؤسسة، وبمستوى مخاطرة مقبول؛
- ✓ أن يكون السلوك الاستراتيجي متناسق مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة؛
- ✓ ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة تنفيذ هذه السلوكيات الاستراتيجية.[78]

III.2.1. أنواع السلوك الاستراتيجي وتصنيفاته:

نميز نوعان من السلوك الاستراتيجي: السلوك الاستراتيجي التعاوني والسلوك الاستراتيجي غير التعاوني:

أولا: السلوك الاستراتيجي غير التعاوني.

تنتهج هذا السلوك المؤسسة التي تهدف لتعظيم أرباحها من خلال تحسين موقفها مقارنة مع منافسيها، وبصفة عامة، تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية من أجل الضرر بمنافسها، وبالتالي زيادة أرباحها،

[77] نوال هاني، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الإستراتيجي للمؤسسات في الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص ص 77-78.

[78] Aain Jariniou, l'entreprise comme système politique, PUF, France, 1981, p122.

حيث هناك طرق عديدة لمنع منافسين من الدخول إلى السوق أو الحد من قوتها، بعض هذه الاستراتيجيات تهدف إلى التأثير على رأي المنافسين المحتملين في حالة محاولتها الدخول إلى السوق، ولنجاح هذا السلوك الاستراتيجي غير التعاوني يجب أن يتم استيفاء شرطين:

أ. التميز: من الضروري على المؤسسة التحرك قبل منافسيها، وبعبارة أخرى، فإنه يتعين عليها أن تكون قادرة على القضاء على الآخرين حيث أنهم ليسوا في وضع يسمح لهم القيام بذلك؛

ب. الانخراط بشكل لا رجعة فيه: يجب على المؤسسة أن تقنع منافسيها أنها ستتبع استراتيجية جيدة، أيا كان الموقف الذي تتبعه المؤسسات الأخرى.

في الواقع، لكي يكون السلوك الاستراتيجي فعالا، يجب على المؤسسة المهددة أن تتأكد من أن التهديد قد يكون مؤثرا مادام ذلك ضروريا، ويمكن للمؤسسة أن تتبع مجموعة من السلوكيات الاستراتيجية لكي تحافظ على حصتها السوقية، من بين هذه الاستراتيجيات: افتراس السعر (سياسة التسعير)، الحد السعري، الاستثمار في مجال الحد من تكاليف الإنتاج، الاستثمار لزيادة تكلفة المنافسين...الخ، ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تعمل كحواجز أمام الدخول والخروج عالية وحتى الحركة داخل السوق بما فيه تهديد المنافسين الجدد، حيث هذه الأخيرة ليس بمقدورها التصرف بنفس طريقة المؤسسات القائمة في السوق.

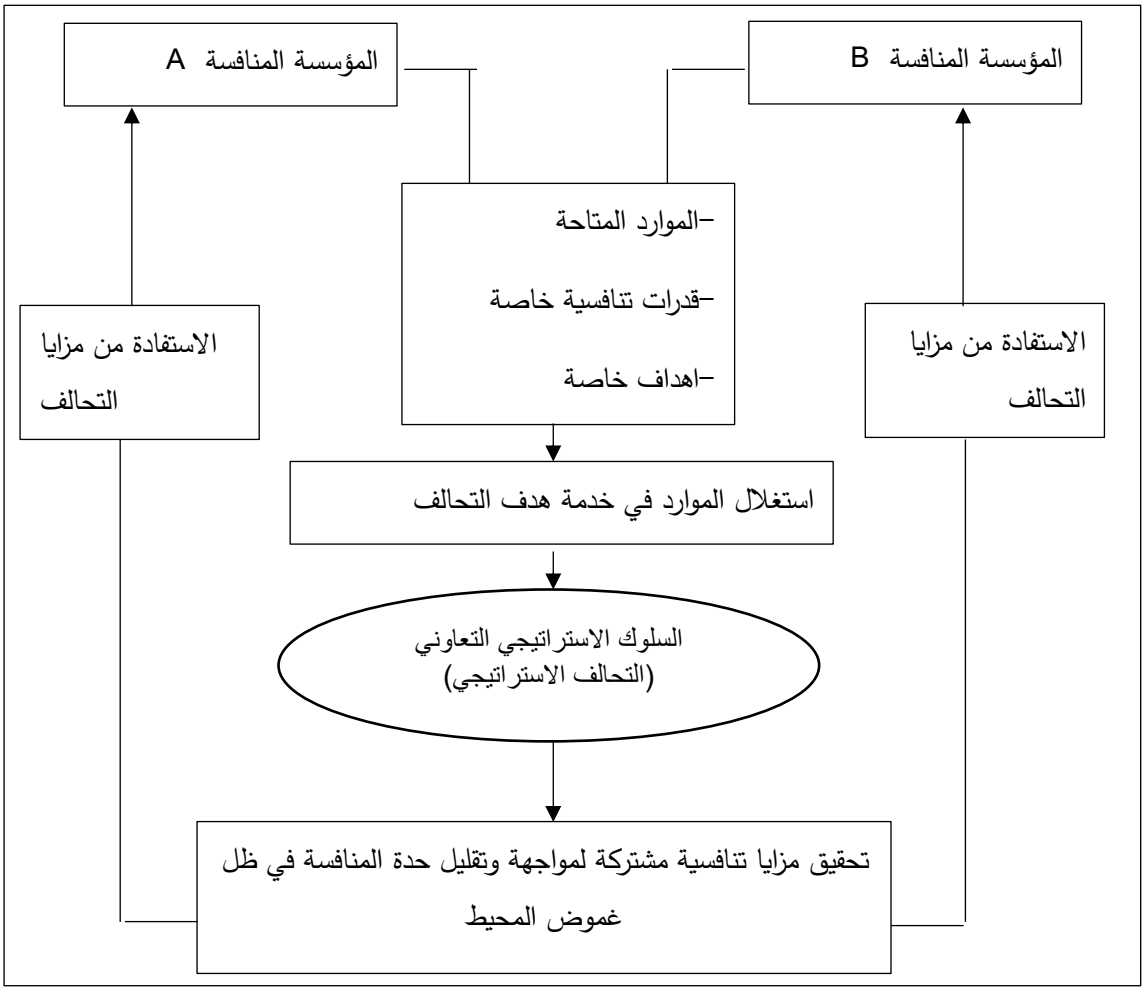
ثانيا: السلوك الاستراتيجي التعاوني

تنطوي هذه السلوكيات على القرارات التي تسهل تنسيق الإجراءات مع المؤسسات العاملة في هذا القطاع والحد من المنافسة، كما أنه يحد من المنافسة، وهذا السلوك يزيد من أرباح جميع المؤسسات العاملة في السوق، وهو يتوافق مع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لحماية أنفسهم ضد بعضهم البعض من عدم الوفاء بمستوى السعر الثابت، والسلوك الاستراتيجي التعاوني قائم حول نظريات الكارتلات (التحالفات الاستراتيجية).

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي يجب استغلاله وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو أكثر، والتحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، تعريفاته متنوعة جدا وتحتاج أحيانا إلى الدقة، هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه الى حداثة الظاهرة من جهة وانعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية للصناعة من جهة أخرى.

فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التقاعدية يؤدي الى تحقيق مصالح مشتركة.[79]

الشكل رقم (07): السلوك الاستراتيجي التعاوني.



المصدر: من اعداد الباحثة حسب التعريف.

[79] اسماعيل علوي، دور نظرية الألعاب في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، - قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر - ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 103-104.

III.3.1. تأثير السلوك الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عدم وضوح المحيط:

استخدمت العديد من الدراسات تصنيف مايلز وسنو (1978) لتوصيف السلوكيات الاستراتيجية وشرح الاختلافات في أداء الأعمال. مع ذلك، فإن استخدام عمل مايلز وسنو(1978) يتطلب أسئلة حول صحة نموذجهم من السلوك الاستراتيجي. وفقا ل(1987) Ansoff ، تلعب البيئة دورا في الاختيار الاستراتيجي وبالنسبة لتشاندلر (1962)، الاستراتيجية محددة من قبل السوق.[80]

يتم تصور عدم الوضوح البيئي من حيث التعقيد والديناميكية البيئية (راسل وراسل، 1992) ، وقد أظهرت الأبحاث أن هناك ارتباط إيجابي كبير بين سلوك التأقلم للمؤسسات وعدم وضوح البيئة. يمكن تلخيص أثر السلوك الاستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول الموالي:

[80] Sanchez A. et Sanchez M.G. (2005) : « Strategic orientation, management characteristics and performance", Journal of Small Business Management, Vol.43, N°3, pp. 287-308.

الجدول رقم (10): أثر السلوك الاستراتيجي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أثر السلوك الاستراتيجي
المركزية أو إضفاء الطابع الشخصي على التسيير (الإدارة)	يمكن معرفة صنف المؤسسة من نمط تسييرها (الإدارة)، بساطة عملية اتخاذ القرار.
إنخفاض درجة التخصص الوظيفي	فتح المزيد من المبادرة للعاملين، يتيح المزيد من المرونة.
عملية صنع القرار وفقا لمخطط: الحدس– إتخاذ القرار	استراتيجية ضمنية ومرنة للغاية.
نظام معلومات داخلي بسيط	يسمح بالنشر السريع للمعلومات
نظام معلومات خارجي بسيط	السوق قريب، لا حاجة لبحوث التسويق المعمقة، يمكن من أخذ لمحة سريعة عن التغييرات في المحيط الخارجي.
البحث عن المحيط المستقر	القليل من التركيز على المحيط الخارجي، بحث عن فجوات سوقية

Source: Caroline Huot, La planification stratégique dans les PME en phase de prédémarrage : cas des entreprises des services, Mémoire de maitrise, l'université du Quebec, Chicoutoumi, 1993, p8.

III.4.1. أنماط سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لهيكل المنافسة

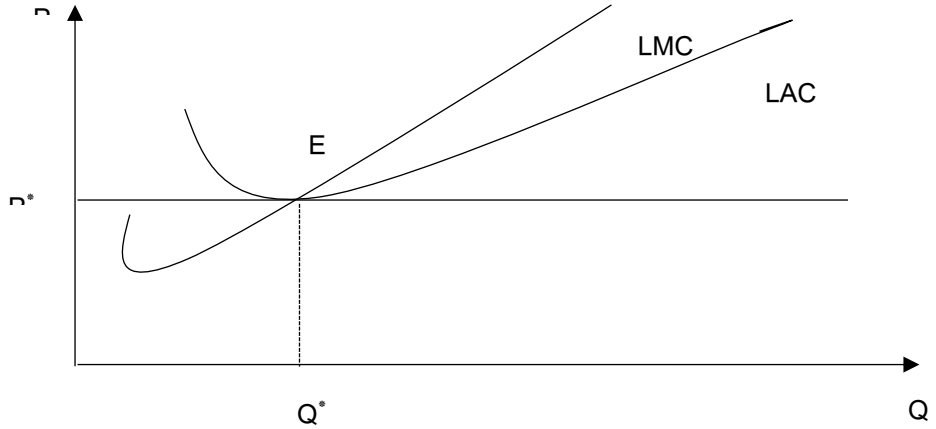
يتأثر سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة بالهيكل التنافسي الذي تعمل في ظله المؤسسات، وتوجد عدة أشكال لهيكل المنافسة في الصناعة يمكن أن تعمل فيها المؤسسة، ولهذه الأشكال مميزات خاصة بها تحتم على المؤسسة التعامل معها وفق القواعد محددة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

أولا: سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعه تتميز بالمنافسة التامة

إن هيكل المنافسة الذي تتسم به هذه الصناعة يشتمل على تركز المنخفض جدا، وعدم وجود عوائق لدخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة وكذا عوائق الخروج من هذه الصناعة، إضافة إلى عدم وجود تمييز في المنتجات، وفي هذه الحالة لا يكون للمؤسسة الحرية في الاختيار من حيث تسعير إنتاجها، فالسوق هو

الذي يحدد السعر لمنتوجها، كما أن مرونة الطلب على السلعة المعروضة ضمن هذه الصناعة لا نهائية بمعنى أن منحنى الطلب (الذي يعبر عنه بمنحنى الإيراد المتوسط) يكون أفقيا، بمعنى أن المؤسسات التي تنشط في هذه الصناعة تستطيع أن تبيع أي كمية ترغب في بيعها عند السعر الذي يتحدد في السوق، ويصبح خط السعر مطابقا لخط الإيراد الحدي.

الشكل رقم (08): سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالمنافسة التامة.



المصدر: منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري (اقتصاديات الإدارة الاستراتيجية)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص104.

يبين هيكل المنافسة الذي تتميز به هذه الصناعة أن توازن المؤسسة في المدى الطويل يتحقق من خلال تساوي كل من الإيراد الحدي والتكلفة الحدية والتكلفة المتوسطة، ومن ثم فإن المؤسسة تحقق ربحا عاديا فقط.

نظرا لعدم قدرة المؤسسة في هذه الصناعة في التأثير على تسعير إنتاجها فإن السعر الوحيد الذي يجب أن تبيع به المؤسسة إنتاجها هو P*كما في الشكل السابق والذي يعتبر هو سعر السوق، كذلك فإن سعي المؤسسة في هذه الصناعة إلى تحقيق أهداف أخرى غير هدف تحقيق أقصى ربح ممكن سيكون غير مجدي حتى من وجهه نظر الإدارة، لأن الزيادة في كميات الإنتاج من أجل زيادة المبيعات أو النمو يؤدي

إلى تخطي قيد تحقيق الربح العادي، إذ أن أي زيادة في حجم الإنتاج سوف تؤدي إلى زيادة التكلفة المتوسطة مقارنة بسعر السوق ومن ثم وقوع المؤسسة في الخسارة.

في ظل شروط هذه الصناعة لا يكون من المجدي اتباع المؤسسة السلوك الاستراتيجي الرامي إلى الإنفاق على الإعلان لأن التمييز في المنتجات غير متيسر (تجانس السلعة تجانسا تام)، لذا فإن مجال التنافس الواحد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الصناعة هو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

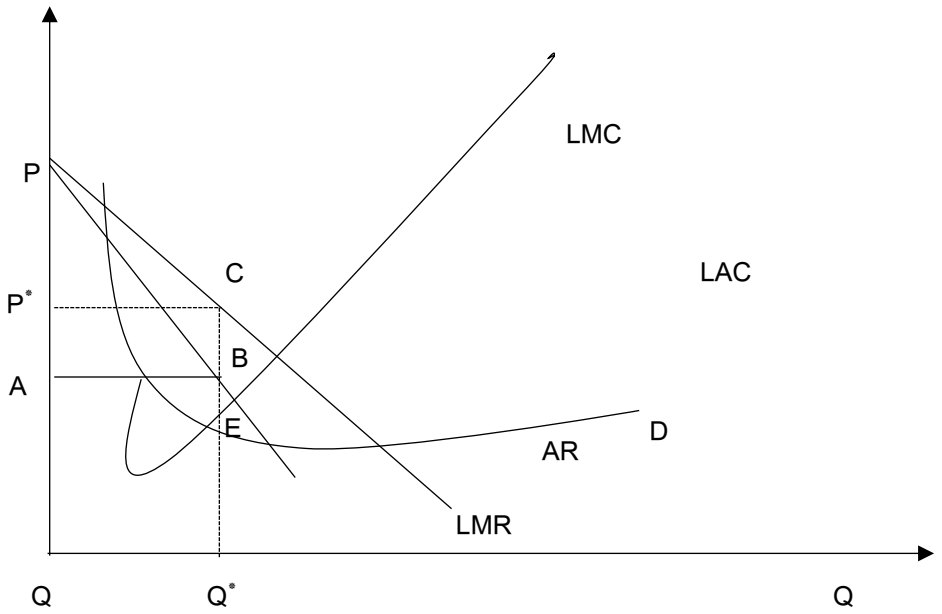
من خلال ما سبق فإن المؤسسة في ظل هيكل المنافسة الذي تتسم به هذه الصناعة لا يمكنها استخدام أي سلوك استراتيجي سواء كان تسعيري أو تمييزيا ضد المؤسسات المنافسة لها في الصناعة. لذا فان المؤسسة هنا لا يكون أمامها سوى اتباع سلوك تخفيض تكاليفها إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في الصناعة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال اتباع المؤسسة السلوك الاستراتيجي الرامي إلى التقدم التكنولوجي من خلال البحث والتطوير في تخفيض التكاليف الانتاج والرفع من كفاءتها الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، وفي حالة عدم نجاح المؤسسة في الرفع من انتاجيتها من خلال السلوك الاستراتيجي السابق فإن هذا قد يؤدي بالمؤسسة إلى الخروج من الصناعة التي تنشط فيها لأن سعر السوق في المدى الطويل سيكون اقل من تكلفتها الوسيطة وهذا ما سيعرضها للخسارة والخروج من الصناعة.[81]

ثانيا: سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالاحتكار التام.

تتيح خصائص هذه الصناعة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تنشط فيها حرية أكثر مقارنة بحالة منافسة تامة فيما يتعلق بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، فإذا كان هدفها تحقيق أكبر ربح فإنها تحدد كمية الإنتاج التي يتساوى فيها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

[81] حسن خلف فليح، الاقتصاد الجزئي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص302.

الشكل رقم (09): سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالاحتكار التام



المصدر: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 102.

يلاحظ من الشكل أعلاه أنه عند وضع التوازن LMC–LMRالمؤسسة تنتج الكمية المثلى من Q^* وذلك عند النقطة E، ومنحنى التكلفة المتوسطة طويلة الأجل يتماس مع منحنى التكلفة قصيرة الأجل عند النقطة B حيث LAC–SAC، ومنه فإن المؤسسة المحتكرة تحقق ربح اقتصادي A B C D في الأجل الطويل، إذن السعر الذي تباع به الوحدة الواحدة من السلعة هو P^*، التكلفة المتوسطة هي OA او Q^*B، وبذلك يكون السعر أكبر من التكلفة المتوسطة طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسات تحقق أرباحا غير عادية (اقتصادية).

أما إذا كانت المؤسسة تسعى الى تحقيق اهداف اخرى كتحقيق مبيعات أكبر، أو هدف النمو فإنها تتبع سلوكا استراتيجيا يتيح لها تحديد السعر الذي تبيع به سلعتها عند مستوى أقل من ذلك الذي يعظم لها أرباحها وتنتج كمية أكبر وترضى بمقدار ربح أقل، وقد تتخذ سلوكا آخر حيث تضع حدا أعلى للسعر الذي تبيع به سلعتها حتى ولو كان أقل من السعر الذي يحقق لها أقصى ربح من أجل إعاقة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة في أمل الحصول على جزء من هذه الأرباح.

تتيح الأرباح غير العادية التي حققتها المؤسسة المحتكرة في تمويل تكاليف الدعاية والاعلان والاستراتيجيات التمييزية في المنتجات التي تؤدي إلى توسيع حجم الطلب أو تخفيض مرونة الطلب السعرية لمنتجاتها[82]. كما يمكن لها التباس سلوك استراتيجي يمكنها من تطبيق احتكار تمييزي وفق الأسعار في صناعة معينة عندما تكون المؤسسة قادرة على تقسيم وتجزئه الصناعة التي تنشط فيها إلى عدة أجزاء سوقية بحيث تكون مرونة الطلب على منتجاتها ضمن هذه الأجزاء مختلفة جدا، ويمكن للمؤسسة أن تقسم الصناعة التي تنشط فيها إلى أجزاء سوقيه وفق مجموعة من المبادئ من بينها أن تعتمد المؤسسة في التجزئة على مبدأ القدرات المالية للمستهلكين ومكانتهم الاجتماعية أو بالتمييز بين المستهلكين من خلال الكميات المشترات أو اتباع مبدأ الموقع الجغرافي وذلك من خلال استغلال بعد المسافة الفاصلة بين الاجزاء السوقية.[83]

إن الحجم الكبير للمؤسسة التي تنشط في صناعات تتسم بالاحتكار التام يتيح لها إمكانية تحقيق وفورات الحجم بالشكل الذي قد يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة هذا من جهة، كما أن كبر حجم المؤسسة في سوق الاحتكار التام يمكنها من استخدام إمكانات وموارد فنية ومالية وقدرات تسييريه وتنظيمية بالشكل الذي يحقق لها كفاءه إنتاجية أعلى بما يضمن لها تخفيض تكاليف الانتاج وتحسين نوعية منتجاتها من جهة أخرى، هذا كله يمكن المؤسسة من اتباع سلوك استراتيجي يمكنها من تخفيض السعر الذي تبيع به منتجاتها وتعيق دخول مؤسسات جديدة قد تنافسها على مكانتها في الصناعة.

كما أن المؤسسة المحتكرة بحكم إمكاناتها الكبيرة لها القدرة على الاستثمار في مجال البحث والتطوير الذي يتيح لها التوسع في استخدام أحدث التطورات التكنولوجية، والتي من شأنها أن تمكن المؤسسة المحتكرة من اتباع سلوك استراتيجي يرمي إلى الرفع من عوائق الدخول الى الصناعة التي تنشط فيها وذلك بسبب

[82] نفس المرجع السابق، ص151.

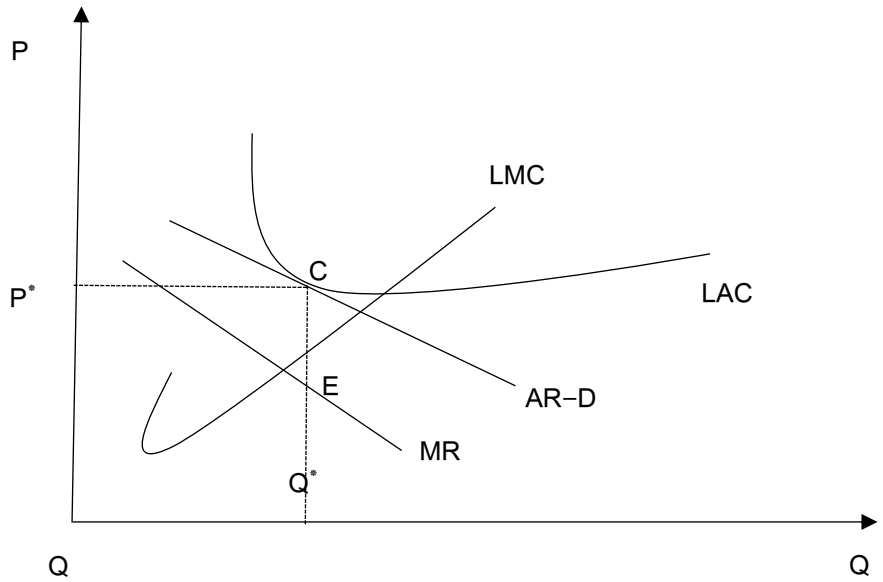
[83] فريديريك تلون، ترجمة وردية راشد، مدخل الى الاقتصاد الجزئي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص ص 153-154.

القدرات التكنولوجية العالية لديها مقارنة بالمؤسسات الراغبة في الدخول وصعوبة توفيرها لهذه التكنولوجية، وهو الأمر الذي يساهم في استمرار حالة الاحتكار التام للصناعة من طرف المؤسسة المحتكرة.[84]

ثالثا: سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالمنافسة الاحتكارية

يتشابه سلوك المؤسسة في سوق المنافسة الاحتكارية مع سلوك المؤسسة في سوق الاحتكار التام، إلا أن هذا التشابه يختفي في المدى الطويل، نظرا لوجود عوائق في ظل الاحتكار التام، وانخفاضها في ظل المنافسة الاحتكارية، فالمؤسسة التي تحقق الأرباح في المدى القصير في ظل ظروف سهوله الدخول يشجع المزيد من المؤسسات المنافسة الراغبة في الدخول الى السوق، وهذا سيقود الى تضاؤل الحصة السوقية للمؤسسة الواحدة في السوق، وأن استمرار دخول المؤسسات الجديدة سوف يجعل منحنى الطلب مماسا لمنحنى متوسط التكاليف، وعندها تختفي الأرباح الاقتصادية وتبقى الأرباح العادية، وتحقق المؤسسة توازنها عندما تنتج الكمية(QQ^*) ، التي يتساوى عندها الإيراد الحديMR مع التكلفة الحدية MC في الأجل الطويل[85]. كما هو موضح في شكل التالي:

الشكل رقم (10): سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تتميز بالمنافسة الاحتكارية



المصدر: منى محمد علي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص104.

[84] حسن خلف فليح، مرجع سابق، ص 325.

[85] رضا صاحب ابو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الاداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص94.

مما سبق فإن التنافس بين المؤسسات في هذا الشكل من الصناعة يكون على أساس السعر أو تمييز المنتوج، وذلك من خلال اتباع المؤسسة لسلوك استراتيجي يمكنها من إنشاء تمييز في نوع المنتجات التي تقدمها، والذي يمكنه أن يكون تميزا حقيقيا، أو من خلال العلامة التجارية، التصاميم، الاعلان، أو من خلال خدمات ما بعد الإنتاج كالتعبئة والتغليف وشروط البيع، أو حتى خدمات ما بعد البيع كخدمات الصيانة وغيرها، ويبرز في هذه السوق السلوكيات الاستراتيجية الرامية إلى الدعاية والإعلان وتزداد أهميتها والاعتماد عليها في جذب المستهلكين من خلال إنشاء أو إظهار المزايا والاختلافات التي تتميز بها منتجات المؤسسة عن منتجات باقي المؤسسات في الصناعة.[86]

رابعا: سلوك المؤسسة في صناعة تتميز باحتكار القلة

يزداد تحليل سلوك المؤسسات في صناعات تتميز باحتكار القلة تقيدا ويصبح أقل إمكانية للحسم والتحديد نظرا لتعقد وتغير الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعة، حيث عدد المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة يتسم بالقلة، والتي قد تدخل في تجمعات أو اتفاقات علنية او ضمنية لتقسيم السوق وتنظيم الإنتاج وتحديد الأسعار وتقسيم الأرباح بغية التقليل من مخاطر التنافس فيما بينهم وكخيار استراتيجي للاستقرار والاستمرارية في السوق[87]، وذلك لأن سلوك إحدى المؤسسات يمكن أن يؤثر على أوضاع المؤسسات الاخرى.

2.III. السلوك الانتهازي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعد مسألة انتهاز الفرصة من أبرز المواضيع الجدلية في مجالي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ورغم كثرة النقاشات، لا تزال الكيفية التي تنشأ بها الفرص وتتطور غير مفهومة بشكل كامل. لذلك، فإن التطرق إلى بعد الفرصة قد يساعد على فهم أعمق للعمليات التي تسهم في تشكيلها وتطورها.

[86] حسن خلف فليح، مرجع سابق، ص354.

[87]. منى محمد علي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص115.

III.1.2. تعريف انتهاز الفرص وأهميته في السلوك الاستراتيجي:

حسب (Kotler) تتمثل الفرصة في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تنشئها المؤسسة)، إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:

- ✓ هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ أي أن الأوضاع المحتملة والموجودة في السوق هل فعلا تمثل وضعا مفضلا للمؤسسة ام لا يتناسب اطلاقا مع نشاطها؛
- ✓ هل بإمكان المؤسسة ان تلبيها؟ أي انه هل بإمكان أصحاب المؤسسة والقائمين على تسييرها ان يستطيعوا ان يستغلوا هذه الفرصة المتاحة ام لا؛
- ✓ هل هذه الفرصة تؤدي الى تغيير في اهداف المؤسسة وغاياتها؟ أي انه عند استغلال هذه الفرص المتاحة والموجودة فعلا في السوق هل سيؤثر ذلك حقا على أداء المؤسسة ام سيغير في أهدافها، وحتى في أنشطتها؛
- ✓ هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟ أي انه ولاستغلال مثل هذه الفرص المتاحة في السوق، هل سيؤدي بالمؤسسة الى تغيير نشاطها اجمالا ام لا؟ لان تغيير النشاط سيكلف المؤسسة تكاليفا إضافية جراء تحويل النشاط.[88]

III.2.2. استراتيجيات انتهاز الفرص وتطبيقاتها في المؤسسات:

يمكن تعريف الفرص على انها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها الى غاياتها المنشودة، اما التهديدات فتعني مشاكل او اضرار محتملة الحدوث، ولها اثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي. الجدول التالي يبين اهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة.[89]

[88] Paul grand jean, conomie d'entreprise, édition librairie Dalloz, Paris, 1972, p3.

[89] جودي بوعمرة، تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الاعمال-دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص1219.

الجدول رقم (11): اهم عناصر الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
*القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين او التوسع في أسواق جديدة *التوسع في إضافة خطوط الانتاجية *القدرة على تحويل المهارات او المعرفة التكنولوجية الى منتجات او اعمال جديدة *افشال الحوافز التجارية اجتذاب أسواق خارجية *النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق *ظهور تكنولوجيا جديدة *أمور أخرى	*دخول منافسين خارجيين بكلفة اقل *زيادة مبيعات المنتجات البديلة *البطء في نمو السوق *تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية *المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية *زيادة الضغوط التنافسية *زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الاعمال *نمو قوة التفاوض لدى المشترين او المجهزين *تغير حاجات واذواق المستهلكين *تغيرات ديموغرافية معاكسة *أمور أخرى

المصدر: جودي بوعمرة، تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الاعمال–دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر–، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد:174، العدد: 01، الجزائر، 2023، ص1219.

لابد من النظر إلى التهديدات في إطار تمثل مع الفرص وجهان لعملة واحدة، وحيثما وجدت الفرص توجد التهديدات، وما يمثل لمؤسسة فرصة من المحتمل أن يكون تهديدا لمؤسسة أخرى، وقد عرف التهديد من قبل (روبنسون) بأنه "ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة"، فالتهديدات تمثل عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها.

III.3.2. تحليل تأثير انتهاز الفرص على أداء المؤسسة.

تعد القدرة على انتهاز الفرص عاملا حاسما في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمثل الاستغلال الأمثل للفرص نقطة تحول في مسارها التنموي، فالمؤسسات التي تمتلك حساسية عالية لرصد الفرص في بيئتها الخارجية (كظهور أسواق جديدة، تطور تكنولوجي، تغير في تفضيلات العملاء، أو تراجع منافس) وتتمتع بمرونة كافية للاستجابة السريعة، تحقق عادة معدلات نمو أعلى وتحسنا ملحوظا في حصتها السوقية.

يمكن تلخيص تأثير انتهاز الفرص على جوانب الأداء المختلفة في النقاط التالية:

- ✓ **تحقيق ميزة تنافسية:** المؤسسات التي تلتقط الفرص بسرعة تكون أكثر قدرة على التميز في السوق، كتبني تقنيات جديدة قبل المنافسين يمنح المؤسسة الأفضلية في الإنتاجية والجودة.[90]
- ✓ **تحسين الابتكار والتطوير:** حيث أن انتهاز الفرص يعزز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، ويساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
- ✓ **زيادة الربحية والنمو:** استغلال الفرص السوقية مثل دخول أسواق جديدة أو شراكات استراتيجية يؤدي إلى توسع الأعمال وزيادة الإيرادات.
- ✓ **تعزيز المرونة التنظيمية:** المؤسسات التي تتابع التغيرات وتستجيب لها بسرعة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات.
- ✓ **تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي:** تحليل الفرص باستخدام أدوات مثل SWOT وPESTEL يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تعزز الأداء العام.

من بين المعوقات التي تحد من قدرة المؤسسة على انتهاز الفرص يمكننا أن نذكر:

- ✓ **ضعف التحليل البيئي:** غياب الرؤية الاستراتيجية يؤدي إلى ضعف فهم الاتجاهات السوقية، والتغيرات التكنولوجية، والتحولات السياسية والاقتصادية، مما يحرم المؤسسة من القدرة على التنبؤ بالفرص أو التهديدات المحتملة. كما أن غياب التحليل البيئي الدقيق يدفع المؤسسة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، غالبا ما تعتمد على الحدس أو التجارب السابقة، وهو ما قد يؤدي إلى اختيارات غير متوافقة مع الواقع الفعلي.

[90] Christophe Assens, les comportements opportunistes dans la compétition, revue internationale de l'économie sociale, N ° 322, Montréal (Québec) CANADA, Octobre 2011, p-p 80-82.

- ✓ **البيروقراطية الداخلية وتصلب الهياكل التنظيمية:** الهياكل التنظيمية الجامدة والبيروقراطية المفرطة تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، مما يعيق استجابة المؤسسة السريعة للفرص المتاحة، وهذا البطء ينعكس سلبا على التنسيق بين الأقسام ويحد من قدرة الفرق على تنفيذ المبادرات الجديدة بكفاءة، خاصة في بيئات الأعمال التي تتطلب مرونة وسرعة في التفاعل.[91]
- ✓ **نقص الموارد المادية والبشرية:** حتى عند التعرف على الفرص، قد تعجز المؤسسة عن استغلالها بسبب محدودية الموارد، ونقص التمويل أو الكفاءات البشرية يعيق تنفيذ المبادرات الجديدة، ويؤدي إلى إرهاق الفرق العاملة، مما يضعف جودة الأداء ويقلل من قدرة المؤسسة على المنافسة أو التوسع.
- ✓ **الثقافة التنظيمية المتجنبة للمخاطرة:** عندما تسود ثقافة مؤسسية تفضل الروتين وتخشى التجريب، فإن ذلك يحد من روح المبادرة والابتكار داخل المؤسسة، فالموظفون يتجنبون اقتراح أفكار جديدة خوفا من الفشل أو العقاب، مما يؤدي إلى جمود في العمليات وغياب التطوير، ويجعل المؤسسة أقل قدرة على مواكبة التغيرات أو استغلال الفرص غير التقليدية.[92]

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل دراسة نظرية معمقة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم في البداية تقديم تحليل متكامل لهذه المؤسسات من خلال التفرقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة اعتمادا على معايير مثل عدد العمال، رقم الأعمال، وحجم الاستثمار. كما تم عرض تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفقا للتشريعات المحلية، مع إبراز خصائصها وأهميتها في دعم الاقتصاد الوطني، إنشاء فرص

[91] Ludvig Levasseur. Temps, opportunité, stratégie, croissance et PME. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016, p-p 121-123.

[92] Ahmed Sabbari, L'orientation entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide et logiques d'identification des opportunités d'exportation : cas des PME agro-industrielles au Maroc, Gestion et management. Université Grenoble Alpes; Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc), 2015, p-p 92-94.

العمل، وتعزيز الابتكار. ثم انتقل الفصل إلى دراسة المسلك التاريخي لتطور هذه المؤسسات في الجزائر، بدءًا من مرحلة ما قبل 1980 التي تميزت بسيطرة القطاع العام، مرورا بمرحلة ما بين 1980 و2000 التي شهدت تحولات اقتصادية وسياسية أثرت على نمو هذا القطاع، وصولا إلى مرحلة ما بعد 2000 التي عرفت إصلاحات هيكلية وتشجيعًا أكبر للمبادرات الخاصة. كما تم التطرق إلى محيط المؤسسة من خلال تحليل البيئة الاقتصادية والتفاعلات المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها، مع التركيز على أهمية فهم هذا المحيط في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد تم عرض أدوات وتقنيات تحليل المحيط مثل تحليل PESTEL وتحليل SWOT، مع توضيح دور التحليل البيئي في تحسين أداء المؤسسة وتوجيه استراتيجياتها. وفي الجزء الأخير، تناول الفصل سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تعريف السلوك الاستراتيجي وأنواعه، وتحليل تأثيره على أداء المؤسسة في ظل بيئة غير مستقرة، بالإضافة إلى دراسة السلوك الانتهازي من خلال مفهوم انتهاز الفرص، واستراتيجيات تطبيقه، وتأثيره على قدرة المؤسسة في التكيف وتحقيق النمو.

الفصل الثاني:

قياس مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسلوك المخطط او الانتهازي للتقليل من هشاشتها

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، والمتمثلة في الفصل السابق، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محاولين ابراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا، حيث وجهت هذه الاستمارة لعدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تم اختيار هذا النوع من الدراسة الميدانية وعدم اجراء دراسة تطبيقية لاعتقادنا أنها الأنسب في معالجة هذا الموضوع وسيتم إثبات أو نفي فرضيات البحث على أساس الإجابات والنتائج التي ستستخرج منها.

من اجل تحقيق هدف الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا في عملية جمع المعلومات اللازمة على مصدرين أساسيين للبيانات ذات العلاقة بالموضوع كما يلي:

- **المصادر الأولية:** قامت فيه الباحثة بجمع البيانات عن طريق توزيع أداة الاستبيان، حيث تم الاستعانة بالدراسات السابقة، كما تم الاطلاع على استبيانات أخرى حول نفس الموضوع، ومن ثم تفريغ وتحليل نتائج الإجابات باستخدام برنامج (spss) الاحصائي النسخة 2016، بالإضافة الى برنامج (Excel 2016) واستخدام الاختبارات الإحصائية والأساليب الرياضية المناسبة.
- **المصادر الثانوية:** وتمثلت في الكتب، المقالات والدراسات، الملتقيات، الرسائل الجامعية والجرائد الرسمية ذات العلاقة بالمضوع، وجميع ما تيسر من مصادر متاحة عبر شبكة الانترنت، بحيث تم الاستعانة بها من اجل تغطية الجانب النظري للدراسة.

على هذا الأساس سنحاول الإجابة على الإشكالية من خلال:

I. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

تم تقسيم الإطار المنهجي للدراسة إلى:

I.1. أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة:

نظرا إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف المراد تحقيقها من خلال موضوع هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه عدم وضوح المحيط: بين السلوك المخطط والانتهازي اعتمدنا على المنهج الوصفي في جانبه النظري، حيث اطلعنا على مختلف الدراسات في مجال المؤسسات المتوسطة والصغيرة، الصغيرة والمتوسطة، وطبقنا المنهج التحليلي في جانبه التطبيقي المتعلق بتحليل الاستبيان حيث تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات الغير كمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة، والتعرف على وجهة نظر العينة من خلال الوصول إلى بيانات يمكن اخضاعها للتحليل الاحصائي.

I.1.1. أدوات جمع البيانات:

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

في موضوعنا سوف نعتمد على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع.

1.1.1.1. الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات.[93] تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بمختلف ولايات الوطن.

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

قمنا، واعتمادا على محتويات بحثنا، بإعداد استمارة شملت 64 عبارة واسئلة، مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها، قصد جعلها واضحة ومفهومة، يسهل على المستجوبين فهمها والاجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض، وخالية من الأسئلة الحرجة، وتتلاءم مع قدرات وتخصصات الأشخاص الذين يجيبون عليها.

تضمن الاستبيان مقدمة لتقديم الموضوع والتعريف به والتشجيع على المشاركة، وذكرنا أن جميع المعلومات التي سنحصل عليها ستستخدم ضمن إطار أكاديمي ولأغراض الهدف العلمي فقط. كذلك تضمنت استمارة الاستبيان 64 عبارة واسئلة موزعة على قسمين كما يلي:

- ❖ **القسم الأول:** يوضح هذا القسم المعلومات الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة.
- ❖ **القسم الثاني:** والذي يعالج مشكلة الدراسة ويحتوي على 64 عبارة وأسئلة مقسمة إلى 04 محاور:
  - ✓ **المحور الأول:** تضمن (07) عبارات متعلقة بقدرة الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة.

[93] ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 1، جوان 2022، ص 49.

- ✓ **المحور الثاني:** تضمن (07) عبارات متعلقة باهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة.
- ✓ **المحور الثالث:** تضمن (19) عبارة متعلقة باهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل الاستراتيجي الخارجي.
- ✓ **المحور الرابع:** تضمن (04) عبارات و (05) اسئلة متعلقة باهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- ✓ **المحور الخامس:** تضمن (14) عبارة متعلقة بتطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ **المحور السادس:** تضمن (03) عبارات و (05) اسئلة متعلقة بالسلوك الانتهازي (انتهاز افرص)

2.1.1.1. المقابلة:

تعد المقابلة وسيلة من وسائل جمع المعلومات وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء او معتقدات شخص اخر او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية، في نفس الوقت هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة يحتاج الى تجميعها في ضوء اهداف البحث من اجل فهم للظاهرة المدروسة في جميع أبعادها ومؤشراتها.[94]

فضلنا المقابلة الشخصية من خلال التسليم المباشر للاستمارة للمستجوب ومحاولة شرح الهدف من توزيعها وإزالة أي غموض قد يواجه المستجوب ومحاولة استرجاع الاستمارة في أقل وقت ممكن؛ كذلك قمنا بـ:

[94] احمد نقي، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، افانين الخطاب، المجلد 01، العدد: 02، ديسمبر 2021، ص86.

- **الاستعانة بالغير:** وهذا من خلال تسليم عدد معين من الاستمارات إلى بعض الزملاء وتكليفهم بتوزيعها؛ وفي حالة عدم فهم بعض النقاط يتم الاتصال بالباحثة من أجل إزالة الغموض.
- **التسليم غير المباشر:** من خلال إيداع استمارة الاستبيان لممثلي المؤسسات من أجل تسليمها للمصالح المختصة والعودة لاستلامها بعد مدة معينة.

3.1.1.1. الاحصائيات الرسمية والتقارير:

اعتمدنا في هذا البحث على الاحصائيات الرسمية والتقارير كأداة من أدوات جمع البيانات، فالإحصائيات الرسمية المقدمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، حول موضوع البحث، تم الاستعانة بها في الجانب النظري لهذا البحث نظرا لأهميتها، إضافة إلى استعمال الوثائق والسجلات الإدارية مثل الجريدة الرسمية.

2.1.1. أساليب التحليل المستخدمة:

بعد جمع البيانات سنقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

- تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص "برنامج SPSS".
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة.
- تحليل وتفسير البيانات المبوبة والمجدولة، وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات بربط النتيجة بالسبب، وتحليل العناصر وفقا للأبعاد والجوانب الظاهرة والخفية.

تم تحليل البيانات وفق أسلوبين:

1.2.1.1. الأسلوب الكمي:

أين تم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (تكرارات مطلقة، نسب مئوية) وذلك لإحصاء إجابات المستجوبين عن العبارات والاسئلة المقترحة، هذا إلى جانب استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإعطاء صورة واضحة عن نقاط التركيز مستخدمين في ذلك مقياس النزعة المركزية، حيث أنه عند تفحص مجموعة من البيانات الإحصائية، نلاحظ أن هذه البيانات تميل إلى التمركز حول قيمة معينة، ويسمى هذا الميل بالنزعة المركزية لهذه البيانات،[95] استخدمنا في هذه الدراسة بعض المقاييس، نذكرها كالتالي:

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

$$\overline{X} - \frac{\Sigma Xi * Fi}{\Sigma Fi}$$

حيث:

$\overline{X}$: الوسط الحسابي المرجح؛

ΣXi : وزن كل مستوى؛

Fi : التكرارات المقابلة لكل مستوى؛

ΣFi : مجموع التكرارات للمستويات.

n: عدد المستويات (الأوزان).

ب. **المنوال:** إضافة الى استخدام المنوال، والذي يتم من خلاله مشاهدة القيمة الأكثر تكرارا في بيانات الدراسة.

[95] صالح أرشيد العقيلي، التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج SPSS، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 182.

ج. الانحراف المعياري: كما تم استخدام بعض مقاييس التشتت لوصف درجة ابتعاد أو تشتت القيم حول وسطها الحسابي لمعرفة القيمة التي ترتكز حولها القيم الأخرى، ولعل أكثر هذه المقاييس شيوعا نجد الانحراف المعياري، الذي يقيس قرب أو بعد القيم عن وسطها الحسابي، كما يقيس درجة تشتتها، وعند استخدام مقياس ليكرت في الأسئلة يكون حساب صيغة الانحراف المعياري كما يلي:

$$S - \sqrt{\frac{\Sigma(X_{i_}\overline{X})^2 * F_i}{\Sigma F_i - 1}}$$

حيث: S: الانحراف المعياري

$\overline{X}$: الوسط الحسابي المرجح

X_i : وزن كل مستوى

F_i : التكرارات المقابلة لكل مستوى

n : عدد المستويات (الأوزان)

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

1.2.1.1. الأسلوب الكيفي:

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

2.I. مجالات الدراسة:

ينقسم إلى:

1.2.1. المجال المكاني:

من خلال هذه الدراسة قمنا باستقصاء آراء ممثلين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في مختلف ولايات الوطن، حيث تم توزيع الاستمارات خلال الصالون الدولي للمنتجات المقام في نادي الصنوبر البحري الجزائر العاصمة.

1.2.1. المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الاستبيان وتاريخ استلام آخر الاستمارة من 20 الى 25 جوان 2023.

I .3. مجتمع وعينة الدراسة:

أولا: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من المهنيين وبالتحديد هم ممثلين على مستوى المؤسسات الاقتصادية لهم صلة بالموضوع في مختلف ولايات الوطن.

ثانيا: عينة الدراسة.

تمثلت عينة الدراسة في كل من الممثلين على مستوى المؤسسات الاقتصادية وأصحاب أو مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمدراء التجاريين والمكلفين بالاتصال وكل من له علاقة بالموضوع، ومن أجل إتمام هذه الدراسة قمنا بتوزيع (70) استمارة، شملت الفئات المعنية والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

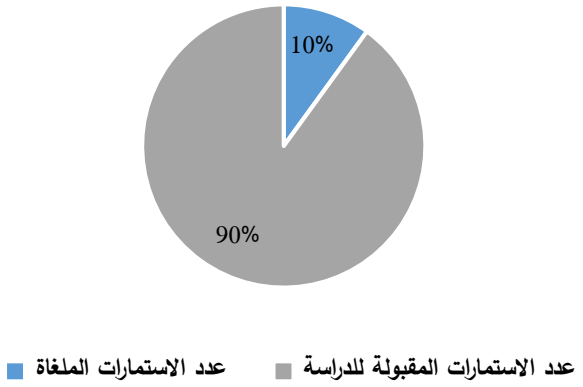
الجدول رقم (12): عينة الدراسة.

البيان	التكرار	النسبة
عدد الاستمارات الملغاة	07	%10
عدد الاستمارات المقبولة للدراسة	63	%90
عدد الاستمارات الموزعة	**70**	**%100**

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على فرز استمارات الاستبيان

من خلال الجدول يمكننا استخراج الشكل التالي:

الشكل رقم (11): عينة الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل والجدول يتبين لنا ان 90% من الاستمارات مقبولة للدارسة.

II. بناء الاستمارة والمتغيرات الديموغرافية:

ينقسم إلى:

II .1. بناء أداة الدراسة:

نعني بأداة الدراسة استمارة الاستبانة التي اعتمدتها الباحثة في اثبات فرضيات الدراسة من عدمها والمتعلقة بالجزء التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، ولقد تم الاستفادة من الدراسات والبحوث والمقالات بتصميم استمارة الاستبيان.

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة بسيطة وواضحة بحيث تكون سهلة الفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، حيث أننا ومن خلال هذه الأسئلة سنقوم بالإجابة على فرضيات بحثنا.

تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية وتضمن خمسة وثلاثون سؤالا، بعد ما تم استنتاجه من نقائص من خلال الاختبار الأولي، تم ضبط أسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي.

II .2. المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينه الدراسة:

نتناول في هذا العنصر خصائص أفراد العينة من حيث (عدد سنوات النشاط، طبيعة النشاط، المجال) والجداول التالية تبين النتائج الوصفية لخصائص وسمات أفراد العينة:

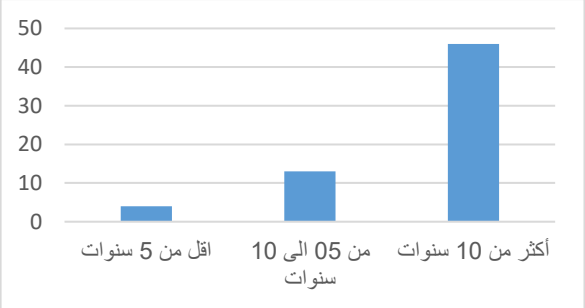
أ. عدد سنوات النشاط:

أي عدد السنوات التي تنشط فيه المؤسسات.

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب عدد سنوات النشاط

عدد سنوات النشاط	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	04	%6
من 05 الى 10 سنوات	13	%21
أكثر من 10 سنوات	46	%73
المجموع	**63**	**%100**

الشكل رقم (12): توزيع العينة حسب عدد سنوات النشاط



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Excel)

من خلال الجدول والشكل المرافق له أعلاه يتبين أن النسبة الأكبر من المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تمثل المؤسسات التي عمرها اكثر من 10 سنوات بنسبة 73% وعددها 46 مؤسسة أي أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات حققت نموا وتملك حصص سوقية كبيرة وسمعة جيدة في السوق ومركز تنافسي في القطاع الذي تنشط فيه ، مما يعطينا مؤشرا إيجابيا بالاعتماد على إجابات الاستبيان بدرجة كبيرة، ، وتليها فئة من 05 الى 10 سنوات بنسبة 21% أي 13 مؤسسة حيث أن هذه المؤسسات تخطت المراحل الأولى التي تمثل المراحل الصعبة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة أقل من 5 سنوات بـ 06% أي 04 مؤسسات.

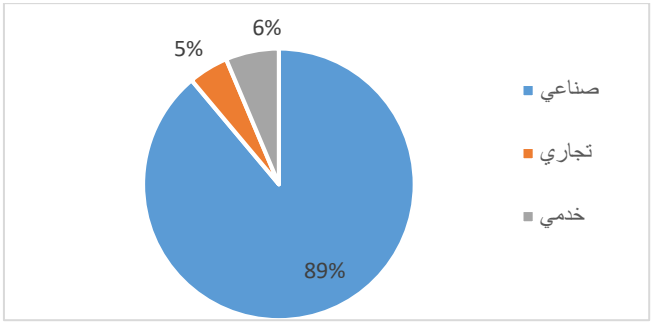
ب. طبيعة النشاط:

سواء كان النشاط صناعي، تجاري، أو خدمي.

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب طبيعة النشاط

طبيعة النشاط	التكرار	النسبة
صناعي	56	%89
تجاري	03	%05
خدمي	04	%06
المجموع	**63**	**%100**

الشكل رقم (13): توزيع العينة حسب طبيعة النشاط



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Excel)

بالنسبة لطبيعة النشاط فإن نسبة 89% من المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة ذو النشاط الصناعي حيث يشكلون النسبة الأكبر يليهم أصحاب النشاط الخدمي بنسبة 6%، بينما كانت نسبة أفراد العينة ذوي النشاط التجاري 5%.

ت. المجال:

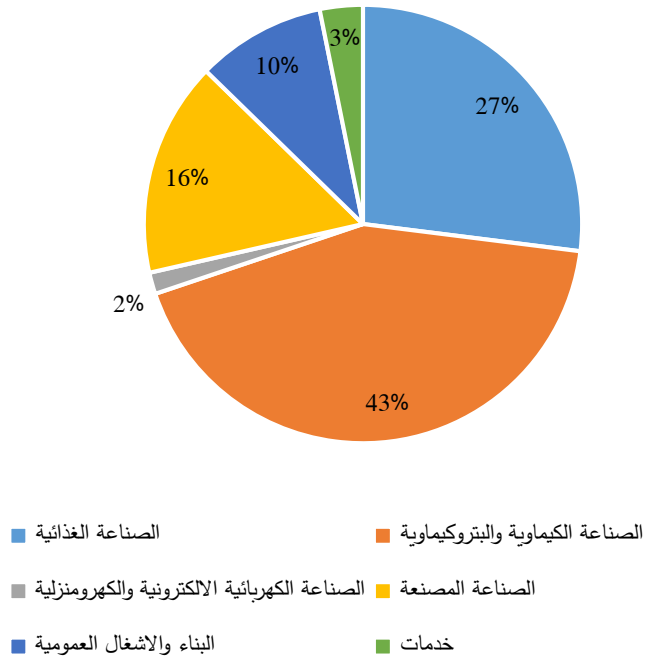
أما المجال الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت الصناعة الغذائية، الصناعة الكيماوية والبتروكيماوية، الصناعة الكهربائية الالكترونية والكهرومنزلية، الصناعة المصنعة، والبناء والأشغال العمومية.

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب المجال.

المجال	التكرار	النسبة
الصناعة الغذائية	17	%27
الصناعة الكيماوية والبتروكيماوية	27	%43
الصناعة الكهربائية الالكترونية والكهرومنزلية	01	%2
الصناعة المصنعة	10	%16
البناء والاشغال العمومية	06	%10
خدمات	02	%3
المجموع	**63**	**%100**

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Excel)

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب المجال.



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Excel)

يتضح من تحليل البيانات أن الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 43%. تليها الصناعة الغذائية بنسبة 27%، تأتي الصناعات المصنعة في المرتبة الثالثة بنسبة 16%.

أما قطاع البناء والأشغال العمومية فيسجل نسبة متوسطة تبلغ 10%، من الجانب الآخر، فإن الصناعات الكهربائية والإلكترونية والكهرومنزلية تمثل نسبة منخفضة جدا (2%)، وبالمثل، تسجل الخدمات نسبة ضئيلة تبلغ 3%.

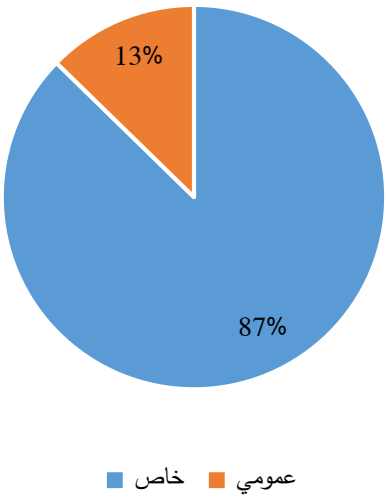
ث. ملكية راس المال:

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب راس المال

ملكية راس المال	التكرار	النسبة
خاص	55	%87
عمومي	08	%13
المجموع	**63**	**%100**

المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Excel)

الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب راس المال



المصدر: من اعداد الباحثة باستخدام برنامج (Excel)

يتضح من البيانات أن ملكية رأس المال في العينة تتركز بشكل كبير في القطاع الخاص، حيث تمثل 87% من الإجمالي. في المقابل، يشكل رأس المال العمومي نسبة أقل بكثير، تبلغ 13% فقط، مما يعكس

دورا محدودا للقطاع العام في هذه العينة. إجمالا، تظهر الأرقام تركيزا واضحا على الخوصصة أو الاعتماد الأكبر على القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام.

3.II. الأدوات المستخدمة:

الأدوات المستخدمة في الدراسة موضحة كما يلي:

أ. أداة الدراسة:

تم تحديد مقياس إجابات عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت ذو المستويات الثلاثة حسب ما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (17): مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد في الدراسة.

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: من اعداد الباحثة.

ب. صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستعملة، وتوجد عدة اختبارات تقيس الثبات الداخلي لأداة الدراسة، أهمها:

- **معامل آلفا كرونباخ:** يستخدم هذا الأخير من أجل اختبار صدق وثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين على الأسئلة المطروحة، وعند قيامنا بتطبيق اختبار آلفا كرونباخ على عينة الدراسة المكونة من 63 فردا تحصلنا على القيمة 0.676 كما هو موضح في الجدول رقم ()، وهي نسبة مقبولة إحصائيا.

الجدول رقم (18):معامل الفا كرونباخ لعينة الدراسة

عدد العبارات والاسئلة	آلفا كرونباخ
63	0.676

المصدر: من مخرجات برنامج (spss)

ج. البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات:

بعد توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة قمنا بنقل المعطيات التي تم تجميعها إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (spss–V22) وقد تم استخدام معالج البيانات (Excel 2016) وجملة من الأساليب الإحصائية نذكر منها:

أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛

- ✓ اختبار آلفا كرونباخ لمعرفة الثبات بين فقرات الدراسة؛
- ✓ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان؛
- ✓ اختبار معامل بيرسون لقياس الارتباط Person؛
- ✓ اختبار Anova.

III. التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان

ينقسم العنصر إلى:

1.III. معالجة وتحليل نتائج الاستبيان.

يضم النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج.

1.1. النتائج:

تنقسم إلى النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه فقرات الاستبيان المتعلقة واختبار النتائج.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين اتجاه فقرات الاستبيان.

بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس لي كرت سنحاول استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة، وذلك من خلال طول الفئة الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين، ومنه طول الفئة يساوي 3/2=0,66.

الجدول رقم (19): الاوزان المرجحة لمقياس الدراسة.

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 الى 1.66	غير موافق
من 1.67 الى 2.33	محايد
من 2.34 الى 3	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة.

لكي تتحقق أهداف الدراسة وتصل إلى النتائج لابد من اجراء التحليل والتفسير اللازمين للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانيا عن طريق الاستبانة التي وزعت على مفردات.

أولا: وجهة نظر المستجوبين حول المحور الأول: قدرة الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة.

إن قدرة الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة من أحد الركائز الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي في عالم الأعمال الديناميكي، وتعكس هذه القدرة مدى إدراك القيادة الإدارية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وتطورها. فعلى الصعيد الداخلي، يتطلب الفهم الشامل للبيئة المؤسسية تحليلا دقيقا للموارد المتاحة، والقدرات التشغيلية، والكفاءات البشرية، والثقافة التنظيمية، مما يمكن من تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

أما على الصعيد الخارجي، فيتضمن الفهم الناجح للبيئة رصدا مستمرا للاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات التشريعية، بالإضافة إلى تحليل دقيق للمنافسين والعملاء والموردين. وتمكن هذه الرؤية الشاملة المؤسسة من استباق التحديات، واستغلال الفرص الناشئة، واتخاذ

قرارات استراتيجية رشيدة، وغياب هذه القدرة يؤدي إلى عمل المؤسسة في فراغ، مما يعرضها لمخاطر عدم التواؤم مع متطلبات السوق، أو تفويت فرص النمو، أو حتى التراجع التنافسي. لذلك، فإن تطوير أدوات وآليات فعالة لرصد وتحليل بيئة المؤسسة يعد استثمارا حيويا في بناء مرونة وقدرة على التكيف تضمن استمرارية النجاح في ظل ظروف السوق المتغيرة.

الجدول رقم (20): وجهة نظر المستجوبين حول المحور الأول.

الرقم	العبارات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	بيئة مؤسستي يصعب فهمها	التكرار	55	08	00	2,87	0,34	موافق
		النسبة	%87	%13	%0			
02	مؤسستي تربطها علاقات مع عدة اطراف من اجل انتاج وتصريف المنتجات	التكرار	63	00	00	3,00	0,00	موافق
		النسبة	%100	%00	%00			
03	في الغالب ليس من السهل التعرف على مصدر التغيرات في لبيئة	التكرار	55	08	00	2,87	0,34	موافق
		النسبة	%87	%13	%0			
04	بيئة المؤسسة معقدة	التكرار	55	08	00	2,87	0,34	موافق
		النسبة	%87	%13	%0			
05	تشهد البيئة تغيرات كثيرة في وقت قصير	التكرار	55	08	00	2,87	0,34	موافق
		النسبة	%87	%13	%0			
06	تتنبأ الشركة بالتغيرات البيئية	التكرار	00	47	16	1,25	0,44	غير موافق
		النسبة	%0	%75	%25			
07	تضع الشركة السيناريوهات للتعامل مع المتغيرات البيئية	التكرار	00	55	08	1,13	0,34	غير موافق
		النسبة	%0	%87	%13			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

حظيت 71,4% من المقترحات بالموافقة مما يتيح لها القدرة على الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة موافقة واضحة من المستجوبين على العبارات التي تعكس طبيعة البيئة المحيطة بمؤسساتهم، حيث أجمعوا على أن بيئة مؤسستهم معقدة وتشهد تغيرات كثيرة في وقت قصير، مما يجعل عملية فهمها وتحليلها مهمة صعبة. كما أكدوا أن مؤسساتهم تربطها علاقات مع عدة أطراف بهدف إنتاج

وتصريف المنتجات، مما يزيد من درجة الاعتماد المتبادل ويضيف طبقات إضافية من التعقيد على البيئة التشغيلية. وأشار المشاركون أيضا إلى أنه في الغالب ليس من السهل التعرف على مصدر التغيرات في البيئة، مما يعكس التحدي في تحديد العوامل الرئيسة المؤثرة وتتبع آثارها على أداء المؤسسة.

هذه الموافقة الجماعية تبرز الإدراك المشترك بين المستجوبين بصعوبة فهم البيئة المؤسسية بسبب طبيعتها الديناميكية والمعقدة، والتي تتسم بتشابك العلاقات وتعدد المتغيرات وتسارع وتيرة التغيرات. هذا الوعي بالتحديات البيئية يُعد خطوة أولى مهمة نحو تطوير آليات أكثر فعالية لرصد هذه التغيرات وتحليلها، مما يمكن المؤسسات من تحسين قدرتها على التكيف واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل هذه الظروف المعقدة.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج عدم موافقة المستجوبين على العبارتين المتعلقتين بالاستباقية في التعامل مع المتغيرات البيئية. حيث أوضح المشاركون أن الشركة لا تتنبأ بالتغيرات البيئية بشكل منهجي، مما يعكس غياب آليات الرصد الاستباقية التي تمكن من توقع التحولات في البيئة التشغيلية. كما أكدوا أن المؤسسات لا تضع سيناريوهات استباقية للتعامل مع المتغيرات البيئية المحتملة، مما يكشف عن ضعف في التخطيط الاستراتيجي للمستقبل واعتمادا على ردود الأفعال بدلا من المبادرات الاستباقية. فبالرغم من اعتراف المستجوبين بصعوبة البيئة وتسارع تغيراتها، إلا أن المؤسسة لا تزال تفتقر إلى الأدوات والمنهجيات التي تمكنها من تحويل هذا الإدراك إلى خطط عملية استباقية. هذا الوضع يزيد من هشاشة المؤسسة تجاه الصدمات البيئية المفاجئة ويحد من قدرتها على تحويل التهديدات إلى فرص أو حتى تخفيف آثارها السلبية.

ثانيا: وجهة نظر المستجوبين حول المحور الثاني: اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة.

يمثل تحليل البيئة بمكوناتها الداخلية والخارجية حجر الزاوية لاستمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير السريع. فمن خلال التحليل الدقيق للبيئة الداخلية، تتمكن هذه المؤسسات من تحديد مواردها وقدراتها الأساسية، والتعرف على نقاط القوة التي يمكن البناء عليها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، مما يمكنها من تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستخدام الأمثل للموارد المحدودة. في الجانب الآخر، يُسهم تحليل البيئة الخارجية في رصد الفرص الاستثمارية الواعدة والتحديات المحتملة في السوق، وفهم اتجاهات العملاء وسلوك المنافسين، واستباق التأثيرات المحتملة للتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية.

الاهتمام المتكامل بتحليل البيئة يعد بمثابة نظام إنذار مبكر يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استباقية مدروسة، ووضع استراتيجيات واقعية قادرة على مواجهة التحديات واستغلال الفرص. كما أنه يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، ويدعم قدرتها التنافسية، ويمنحها المرونة اللازمة للبقاء في سوق ديناميكي. لذا فإن إهمال هذا التحليل يحرم المؤسسة من البصيرة الاستراتيجية، ويعرضها لمخاطر قد تهدد استقرارها ونموها على المدى الطويل.

الجدول رقم (21): وجهة نظر المستجوبين حول المحور الثاني

الرقم	العبارات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	وعي الادارة بأهمية التحليل البيئي	التكرار	00	55	08	1,14	0,35	غير موافق
		النسبة	%0	%87	%13			
02	اقتناع الادارة بأهمية التحليل البيئي	التكرار	00	55	08	1,14	0,35	غير موافق
		النسبة	%0	%87	%13			
03	القيام بالتحليل البيئي في الشركات تستغرق وقتا	التكرار	55	00	08	2,87	0,34	موافق
		النسبة	%87	%0	%13			
04	لدى الشركة معلومات كافية للقيام بالتحليل البيئي	التكرار	00	50	13	1,21	0,41	غير موافق
		النسبة	%0	%79	%21			
05	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها	التكرار	18	39	06	1,71	0,82	غير موافق
		النسبة	%29	%62	%9			
06	القيام بالتحليل البيئي في الشركات معقد جدا	التكرار	49	00	14	2,78	0,50	موافق
		النسبة	%78	%0	%22			
07	يحمل القيام بالتحليل البيئي للشركة أعباء مالية وبشرية	التكرار	52	00	11	2,87	0,34	موافق
		النسبة	%83	%0	%17			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الدراسة عدم موافقة المستجوبين على العبارات المتعلقة بالتحليل البيئي، حيث لم يبد المشاركون وعيا كافيا بأهمية التحليل البيئي كأداة استراتيجية حيوية لبقاء المؤسسة ونموها. كما أظهرت النتائج عدم اقتناع الإدارة بأهمية هذا التحليل، مما ينعكس سلبا على أولوية تطبيقه في عملية صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك، أكد المستجوبون أن الشركة لا تمتلك معلومات كافية للقيام بالتحليل البيئي، مما يكشف عن ضعف في أنظمة جمع البيانات ومحدودية المصادر المعلوماتية. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسة لا تسعى بشكل منتظم لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، مما يعكس غياب الاهتمام بالتحليل التنافسي كجزء أساسي من استراتيجية العمل. هذه المؤشرات السلبية تظهر قصورا في الوعي الاستراتيجي

وقد تعرض المؤسسة لمخاطر عدم القدرة على استباق التحديات أو استغلال الفرص في البيئة التنافسية المتغيرة.

أظهرت نتائج الدراسة موافقة واضحة من قبل المستجوبين على العبارات المتعلقة بالتحديات العملية لتنفيذ التحليل البيئي في المؤسسات. حيث اتفق المشاركون على أن القيام بالتحليل البيئي يستغرق وقتا طويلا، مما يعكس التحديات المرتبطة بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها في ظل ضغوط العمل اليومية. كما أجمع المستجوبون على أن عملية التحليل البيئي معقدة جدا، نظرا لتشعب العوامل المؤثرة وتداخلها، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو تنافسية، مما يتطلب مهارات متخصصة قد لا تتوفر بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، أكد المشاركون أن التحليل البيئي يحمل أعباء مالية وبشرية إضافية على المؤسسة، حيث يتطلب استثماراً في أنظمة جمع البيانات، وتوظيف كفاءات متخصصة، أو اللجوء إلى استشارات خارجية، وهي تكلفة قد تكون مرهقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.

لكن الاتجاه غير موافق هو الغالب بالتالي ليس هناك اهتمام من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة.

ثالثا: وجهة نظر المستجوبين حول المحور الثالث: اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل الاستراتيجي الخارجي.

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي الخارجي عنصرا مهما لبقاء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سوق تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فمن خلال هذا التحليل، تتمكن هذه المؤسسات من فهم العوامل المحيطة بها والتي قد تشكل فرصا أو تهديدات، سواء على المستوى الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو التكنولوجي، أو القانوني والتنظيمي. إن إغفال تحليل هذه العوامل يحرم المؤسسة من القدرة على التكيف مع التقلبات السوقية، والاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، ومواجهة الضغوط التنافسية بفعالية. علاوة على ذلك، يمكن التحليل الخارجي المؤسسات من استباق التحديات بدلاً من انتظارها، مما يزيد من مرونتها

وقدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة. وبالتالي، فإن الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الخارجي هو استثمار ضروري في رأس المال المعرفي الذي يضمن الاستدامة ويعزز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية.

الجدول رقم (22): وجهة نظر المستجوبين حول المحور الثالث.

الرقم	العبارات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تشجع المؤسسة على تبني التحليل الاستراتيجي الخارجي لما له من فائدة تنعكس على أهدافها	التكرار	00	50	13	1,21	0,41	غير موافق
		النسبة	%0	%79	%21			
02	تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي الخارجي ضرورية للاستفادة من الفرص على ضوء الإمكانات المتاحة	التكرار	00	49	14	1,22	0,42	غير موافق
		النسبة	%0	%78	%22			
03	تتضمن البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي الى دعمه	التكرار	49	00	14	2,78	0,50	موافق
		النسبة	%78	%0	%22			
04	تؤثر الظروف السياسية على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال بطرق وأساليب مختلفة	التكرار	40	19	04	2,35	0,86	موافق
		النسبة	%63	%30	%7			
05	ان التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر على البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة فيها	التكرار	38	21	04	2,32	0,84	موافق
		النسبة	%60	%33	%7			
06	ان القيم والممارسات للعاملين وتركيبة السكان ومستوى التعليمي اثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المنظمة	التكرار	00	54	09	1,17	0,38	غير موافق
		النسبة	%0	%86	%14			
07	ان جميع المؤسسات تتواجد في محيط معقد، وحتى تضمن بقاءها يجب عليها ان تكون قادرة على المنافسة	التكرار	49	00	14	2,78	0,50	موافق
		النسبة	%78	%0	%22			

08	المجال التكنولوجي: المؤسسة كذلك تواجه مشكلا في التكنولوجيا، مما يؤثر عليها من حيث تحقيق المنتجات بأشكال وكميات مختلفة حسب احتياجات الزبائن	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,13**	**0,34**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			
09	طبيعة التنظيم في المؤسسات وكذلك الثقافة التنظيمية وسلوك الافراد يؤثر على أنظمة الاتصال وبالتالي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	**التكرار**	**00**	**56**	**07**	**1,11**	**0,32**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%89**	**%11**			
10	القوة التفاوضية للمشترين: يؤثر المشترون على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشان جودة افضل او خدمات اكثر	**التكرار**	**00**	**57**	**06**	**1,10**	**0,30**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			
11	القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على المؤسسة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار او تخفيض نوعية السلع او الخدمات المشترات منهم	**التكرار**	**00**	**53**	**10**	**1,16**	**0,37**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%84**	**%16**			
12	المنتجات البديلة تؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة	**التكرار**	**00**	**57**	**06**	**1,10**	**0,30**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			
13	حدة المنافسة تؤثر على نشاط المؤسسة	**التكرار**	**00**	**57**	**06**	**1,10**	**0,30**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			
14	لمنافسون الجدد يعتبرون تهديدا على المؤسسة	**التكرار**	**00**	**57**	**06**	**1,06**	**0,24**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			
15	تقوم الشركة بمتابعة التغيرات التشريعية والسياسية	**التكرار**	**00**	**59**	**04**	**1,10**	**0,30**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%94**	**%6**			
16	تهتم الشركة بمتابعة التغيرات الاقتصادية	**التكرار**	**00**	**57**	**06**			**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			
17	تتنبأ الشركة بحجم الطلب المتوقع على خدمتها	**التكرار**	**00**	**56**	**07**	**1,11**	**0,32**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%89**	**%11**			
18		**التكرار**	**37**	**24**	**02**	**2,37**	**0,89**	**موافق**

	تهدف المؤسسة دوما إلى كسب عملاء جدد	**النسبة**	**%59**	**%38**	**%3**			
19	تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,13**	**0,34**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميل بشكل واضح نحو عدم الموافقة على أهمية التحليل الاستراتيجي الخارجي، حيث لا تشجع هذه المؤسسات على تبني هذا النوع من التحليل ولا تعتبره ضروريا لاستغلال الفرص المتاحة وفقاً لإمكانياتها. كما تظهر النتائج أن هذه المؤسسات لا تعترف بتأثير العوامل الخارجية مثل القيم والممارسات الاجتماعية والتركيبة السكانية والمستوى التعليمي على طلب المستهلكين، كما لا ترى أثرا للمتغيرات التكنولوجية على نشاطها. بالإضافة إلى ذلك، تعتقد هذه المؤسسات أن طبيعة التنظيم الداخلي والثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد لا يؤثر على أنظمة الاتصال أو على فعالية عملية اتخاذ القرار. وتقلل هذه المؤسسات من شأن القوى التنافسية، حيث لا تعتبر أن القوة التفاوضية للمشترين أو الموردين تشكل ضغطا يذكر، كما لا ترى في المنتجات البديلة أو حدة المنافسة الحالية أو خطر دخول منافسين جدد تهديدا فعليا لأعمالها. إلى جانب ذلك، لا تقوم هذه المؤسسات بمتابعة التغيرات التشريعية والسياسية والاقتصادية، ولا تحرص على امتلاك تكنولوجيا حديثة مقارنة بمنافسيها، ولا تقوم بالتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على خدماتها.

من جهة أخرى، يلاحظ موافقة المستجوبين على مجموعة من العبارات التي تعكس فهما صحيحا لجوانب أساسية من البيئة الخارجية. حيث أيدوا فكرة أن البيئة الخارجية تشمل كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه. كما اتفقوا على أن الظروف السياسية تؤثر على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة، وأن التوجه الاقتصادي العام للدولة يؤثر بشكل مباشر على البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة.

أقر المستجوبون أيضا بأن جميع المؤسسات تتواجد في محيط معقد، وأن ضمان بقائها يتطلب منها أن تكون قادرة على المنافسة بشكل فعال. كما أكدوا على أن الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لا يقتصر على الحفاظ على العملاء الحاليين فقط، بل يمتد إلى كسب عملاء جدد باستمرار.

هذه الموافقة تظهر وجود وعي بأهمية العوامل الخارجية والتحديات التنافسية من ناحية، لكنها تتعارض مع النتائج السابقة التي أظهرت إغفالا لتحليل هذه العوامل في الممارسة العملية. وهذا التناقض قد يشير إلى وجود فجوة بين الفهم النظري للبيئة الخارجية والتطبيق العملي لآليات تحليلها في استراتيجيات هذه المؤسسات، حيث هناك نسبة 94% من عدم الموافقة وبالتالي ليس هناك اهتمام من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل الاستراتيجي الخارجي.

رابعا: وجهة نظر المستجوبين حول المحور الرابع: اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

تعد عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لبناء استراتيجية فعالة ومستدامة، حيث تمثل هذه العملية مرآة عاكسة لقدرات المؤسسة الفعلية وإمكانياتها الكامنة. من خلال تقييم الموارد المالية والبشرية، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، يمكن تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تتطلب معالجة عاجلة. فالمؤسسات التي تتجاهل تحليل بيئتها الداخلية تخاطر بتكريس مواردها في مجالات غير مجدية، أو تفويت فرص النمو بسبب عدم القدرة على استغلال إمكانياتها بالشكل الأمثل. كما يسهم هذا التحليل في مواءمة القدرات الداخلية مع المتطلبات الخارجية، مما يضمن اتخاذ قرارات واقعية قائمة على فهم عميق للقدرات الذاتية. وبالتالي، فإن الاهتمام بالتحليل الداخلي ليس اختياريا، بل هو ضرورة حتمية لضمان الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الميزة التنافسية، وتمهيد الطريق نحو التميز والابتكار في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

الجدول رقم (23): وجهة نظر المستجوبين حول المحور الرابع.

الرقم	العبارات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية بشكل مستمر	التكرار	00	53	10	1,27	0,45	غير موافق
		النسبة	%0	%84	%16			
02	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحليل مختلف أنشطتها	التكرار	00	54	09	1,24	0,43	غير موافق
		النسبة	%0	%86	%14			
03	تقوم المؤسسة بتقييم القدرات والإمكانات والمهارات داخل الشركة بشكل مستمر	التكرار	00	55	08	1,21	0,41	غير موافق
		النسبة	%0	%87	%13			
04	يتم الاستفادة من التقارير المالية لتقييم المركز التنافسي للشركة	التكرار	00	54	09	1,24	0,43	غير موافق
		النسبة	%0	%86	%14			
هل تؤثر هذه العوامل على المؤسسة؟								
01	الإدارة والتنظيم: التخطيط، الرقابة، الاتصال، المعلومات	التكرار	00	55	08	1,21	0,41	غير موافق
		النسبة	%0	%87	%13			
02	الإنتاج وعمليات: التوريد، التوزيع، التسويق	التكرار	17	41	05	1,81	0,87	غير موافق
		النسبة	%27	%65	%8			
03	الموارد البشرية: الكفاءات، المهارات، التكوين، التحفيز	التكرار	13	44	06	1,71	0,82	غير موافق
		النسبة	%20	%70	%10			
04	المالية: الهيكل المالي، الأرباح، التكاليف، الاستدانة	التكرار	27	30	06	2,14	1,02	غير موافق
		النسبة	%42	%48	%10			
05	المجال الاستراتيجي: ثقافة المسير ومستواه التعليمي، البحث عن الريادة، درجة المخاطرة، القدرة على توليد الأفكار	التكرار	00	55	08	1,21	0,41	غير موافق
		النسبة	%0	%87	%13			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن اتجاه جميع إجابات العينة كان نحو عدم الموافقة على ممارسة تحليل البيئة الداخلية. حيث لا تقوم هذه المؤسسات بتحليل بيئتها الداخلية بشكل مستمر ومنظم، كما لا تجري تقييما دوريا للأنشطة المختلفة التي تمارسها. بالإضافة إلى ذلك، لا تهتم هذه المؤسسات بتقييم القدرات والإمكانات والمهارات المتوفرة لديها بشكل منتظم، مما يحرمها من تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة. الأكثر أهمية هو عدم الاستفادة من التقارير المالية كأداة استراتيجية لتقييم المركز التنافسي

للمؤسسة واتخاذ القرارات المستنيرة. يظهر هذا النمط غيابا شبه كامل للوعي بأهمية الرقابة الداخلية والتقييم الذاتي، مما يعيق قدرة هذه المؤسسات على النمو ويجعلها أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية والمالية في بيئة الأعمال التنافسية.

بالنسبة للمحور الرابع هناك نسبة عدم الموافقة كبيرة حول اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

خامسا: وجهة نظر المستجوبين حول المحور الخامس: تطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعد تطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا حيويا لضمان استمراريتها ونموها في بيئة الأعمال التنافسية. فمن خلال تبني التفكير الاستراتيجي، تستطيع هذه المؤسسات تحديد رؤياها بوضوح، ووضع أهداف طويلة المدى، وترتيب أولوياتها بشكل فعال. كما يساعدها السلوك الاستراتيجي على توقع التحديات المستقبلية واستغلال الفرص الناشئة، بدلاً من الانشغال بردود الأفعال اليومية فقط. وهذا النهج يمكن المؤسسات من تحسين استخدامها للموارد المحدودة، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية، وتعزيز ميزتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز السلوك الاستراتيجي ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، مما يمكن هذه المؤسسات من تحقيق النمو المستدام والنجاح طويل الأمد على الرغم من التحديات التي تواجهها.

الجدول رقم (24): وجهة نظر المستجوبين حول المحور الخامس.

الرقم	العبارات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبيا، فان وضعيتها تلك تدفع بها الى توسيع نشاطها من خلال رفع	التكرار	07	49	07	1,33	0,60	غير موافق

	مستوى انتاجها، والاستحواذ على نصيب اكبر من السوق او اللجوء الى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل فيه	**النسبة**	**%11**	**%78**	**%11**			
02	تستخدم المؤسسة استراتيجية الإبقاء على الوضع القائم او استراتيجية الاستقرار في الحالات التي تستمر فيها في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى الى تحقيقها في الماضي	**التكرار**	**53**	**07**	**03**	**2,76**	**0,52**	**موافق**
		النسبة	**%84**	**%11**	**%05**			
03	تستخدم استراتيجية النمو حينما تريد المؤسسة ان تحقق مستوى من الاهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية	**التكرار**	**53**	**06**	**04**	**2,78**	**0,50**	**موافق**
		النسبة	**%84**	**%10**	**%6**			
04	تهدف استراتيجية النمو للمؤسسة التي تنتج منتجا واحدا الى تحقيق مستوى من الأهداف، يرتفع كثيرا عما تحقق في السنوات السابقة، وذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات او زيادة النصيب في السوق، او التوسيع في السوق	**التكرار**	**53**	**06**	**04**	**2,78**	**0,50**	**موافق**
		النسبة	**%84**	**%10**	**%6**			
05	تعتبر استراتيجية النمو عن طريق التنويع من اقدم الاستراتيجيات التي استخدمت وتحقق بإضافة منتوجات او خدمات لخطوط المنتوجات الحالية	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,21**	**0,41**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			
06	استراتيجية مشاركة المخاطر هي استراتيجية خاصة من استراتيجيات النمو، تقوم على أسس اتخاذ المهارات الحالية في منتجات الأسواق الجديدة، بدلا من استراتيجية النمو الداخلي او الاندماج	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,21**	**0,41**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			
07	استراتيجية التخفيض تقوم على أسس المحافظة على حجم الاعمال او تخفيضه، حتى تستطيع المؤسسة إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى اعلى من الأداء	**التكرار**	**00**	**57**	**06**	**1,17**	**0,38**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			
08	تستعمل استراتيجية التحالف لرفع اثر الخبرة في مجال الإنتاج والبحث وتبادل التكنولوجيا	**التكرار**	**00**	**52**	**11**	**1,25**	**0,46**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%83**	**%17**			
09	تعتبر استراتيجية الانسحاب من الاتجاهات التي تتبعها المؤسسة في المراحل الصعبة	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,21**	**0,41**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			
10	تتخذ المؤسسة استراتيجية التخصص، حيث يؤدي تركيزها لكل وسائلها ومواردها على نشاط معين الى التحكم فيه، ومن ثم ضمان بقائها خاصة في هذه المرحلة الحرجة التي تتمثل في الانطلاق	**التكرار**	**00**	**57**	**06**	**1,17**	**0,38**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%90**	**%10**			

11	تستعمل استراتيجية التنويع لتفادي الاخطار، بحيث يمكن هذا التنويع من توزيع الخطر والتي قد تؤدي الى انسحاب واختفاء المؤسسة من الساحة	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,21**	**0,41**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			
12	تعتمد المؤسسات على استراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض النشاطات اثناء أوقات الازمة	**التكرار**	**00**	**53**	**10**	**1,24**	**0,44**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%84**	**%16**			
13	تركز استراتيجية إعادة التأهيل على تطوير الكفاءة التشغيلية للمنظمة لاسيما عندما تعاني من مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد	**التكرار**	**00**	**55**	**08**	**1,21**	**0,41**	**غير موافق**
		النسبة	**%0**	**%87**	**%13**			
14	عندما تكون المؤسسة في وضع مريح نسبيا، فان وضعيتها تلك تدفع بها الى توسيع نشاطها من خلال رفع مستوى انتاجها، والاستحواذ على نصيب اكبر من السوق او اللجوء الى مجالات أخرى غير المجال الأصلي الذي تعمل فيه	**التكرار**	**36**	**23**	**04**	**2,10**	**1,02**	**موافق**
		النسبة	**%57**	**%37**	**%6**			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

بالنسبة للأنماط السائدة هنا 9 اقتراحات حصلت على 0% موافقة، هناك أيضا تكرار ملحوظ في الاقتراحات 5،6،9،11،13 متطابقة في التوزيع. اما المؤشرات الإحصائية اللافتة، فأعلى انحراف معياري 1,02 (الاقتراح 14) يعكس أكبر تباين في الآراء، أما أكثر اقتراحات تجانسا: 7 و10 بأعلى معدل رفض بـ 90,5%. فيما يخص المتوسطات اقل من 1,5 تشير الى عدم الموافقة، أما المتوسطات أكبر من 2,5 تعكس موافقة واضحة.

كخلاصة يمكن القول ان هناك عدم موافقة لمعظم الاقتراحات مما يدل على عدم تطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سادسا: وجهة نظر المستجوبين حول المحور السادس: السلوك الانتهازي (انتهاز افرص)

تعد عملية انتهاز الفرص من العوامل الحيوية لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لما تتميز به هذه المؤسسات من مرونة وسرعة في اتخاذ القرار مقارنة بالكيانات الكبرى. ففي بيئة أعمال تتسم بالتغير

المستمر والمنافسة المتزايدة، يصبح التعرف المبكر على الفرص واستغلالها بشكل فعال عاملا حاسما في تعزيز النمو وتحقيق ميزة تنافسية. اقتناص الفرص يتيح للمؤسسة التوسع في الأسواق، تطوير منتجات جديدة، أو تحسين عملياتها الداخلية، مما ينعكس إيجابا على قدرتها على البقاء والاستدامة. كما أن هذه المهارة تعزز من روح الابتكار داخل المؤسسة وتدفعها نحو التكيف السريع مع المتغيرات، وهو ما يعد جوهريا في عالم الأعمال الحديث.

الجدول رقم (25): وجهة نظر المستجوبين حول المحور السادس.

العبارات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1-تبحث المؤسسة لإنشاء الفرص أمامها	التكرار	61	00	02	2,97	0,175	موافق
	النسبة	%97	%0	%3			
2-تقوم المؤسسة بتقييم الفرص والتهديدات	التكرار	04	49	10	1,29	0,66	غير موافق
	النسبة	%6	%78	%16			
3-تعمل المؤسسة على توقع واقتناص الفرص الجديدة في قطاع نشاطها واستغلالها بشكل جيد	التكرار	49	00	14	2,78	0,50	موافق
	النسبة	%78	%0	%22			
هل تعتبر هاته المقترحات فرص؟							
1-صدور قوانين تشجع الاستثمار في مجالات معينة	التكرار	63	00	00	3	0	موافق
	النسبة	%100	%0	%0			
2-ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات الأجنبية، وغياب منافسين في نفس القطاع	التكرار	63	00	00	3	0	موافق
	النسبة	%100	%0	%0			
3-الحصول على خبرات مطابقة للمعايير الدولية وبلوغه مقاييس الجودة العالمية (ISO)	التكرار	63	00	00	3	0	موافق
	النسبة	%100	%0	%0			
4-الخبرة الطويلة في مجال معين يستدعي استغلالها وتثمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محليا ودوليا	التكرار	63	00	00	3	0	موافق
	النسبة	%100	%0	%0			
5-منع دخول السلع المستوردة يشجع التصنيع المحلي	التكرار	63	00	00	3	0	موافق
	النسبة	%100	%0	%0			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكننا استخلاص النتائج التالية:

1-تبحث المؤسسة لإنشاء الفرص أمامها: المتوسط الحسابي قريب جدا من 3 (موافق)، مما يعكس اتجاها إيجابيا قويا حيث ان 96,8% من العينة موافقون، اما الانحراف المعياري صغير جدا هناك تشتت ضئيل جدا (0.175)، مما يدل على أن البيانات مركزة حول المتوسط (شبه متجانسة)، أي أن الإجابات متقاربة حول الموافقة.

2-تقوم المؤسسة بتقييم الفرص والتهديدات: نسبة غير الموافقين 77,8%، هناك اتجاه عام نحو "غير موافق"، وتشتت متوسط (بعض التباين في الآراء)

3-تعمل المؤسسة على توقع واقتناص الفرص الجديدة في قطاع نشاطها واستغلالها بشكل جيد: هناك ميل واضح نحو الموافقة (المتوسط الحسابي قريب من 3)، نلاحظ تشتت متوسط في الآراء والغالبية موافقون بـ 77,8%.

اما السؤال هل تعتبر هاته المقترحات فرص؟ فنلاحظ اجماع كامل حول الموافقة للاقتراحات الخمس، حيث هناك تجانس تام وتعتبر النتيجة مثالية تعكس موقفا واضحا لا لبس فيه.

بالنسبة للمحور السادس يكشف عن صورة قوية لاتجاه المجموعة، حيث هناك تمسك عال في تأييد معظم الاقتراحات، ورفض واحد بخصوص قيام تقوم المؤسسة بتقييم الفرص والتهديدات مما يؤكد ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجه نحو انتهاز الفرص.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

أولا: اختبار معامل الارتباط (Pearson).

لحساب الارتباط بين المحاور، سنستخدم معامل ارتباط بيرسون بناءً على المتوسطات الحسابية لكل محور:

الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس
المحور الأول	1,00					
المحور الثاني	*0,68	1,00				
المحور الثالث	0,42-	0,37-	1,00			
المحور الرابع	*0,55-	*0,61-	***0,83	1,00		
المحور الخامس	**0,63-	***0,72-	***0,79	***0,91	1,00	
المحور السادس	***0,88	**0,74	*0,58-	**0,67-	***0,71-	1,00

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

دلالة الارتباط:

* P < 0,05 ارتباط ذو دلالة ضعيفة

** P < 0,01 ارتباط ذو دلالة متوسطة

***P < 0,001 ارتباط ذو دلالة عالية

نلاحظ ان اقوى الارتباطات ايجابية بين المحور الأول والمحور السادس، وبين المحور الرابع والمحور الخامس، اما اقوى الارتباطات سلبية بين المحور الخامس والمحور السادس وبين المحور الأول والمحور الخامس، اما المحوران الأول والسادس يشتركان في توجهات متقاربة (موافقة عالية)، المحاور الثالث، الرابع والخامس تظهر تماسكا داخليا في توجهات الرفض.

الارتباط ذو دلالة عالية بين المحور الأول والمحور السادس، بين المحور الرابع والمحور الخامس، وبين المحور الثالث والمحور الخامس. اما الارتباط ذو دلالة متوسطة بين المحور الثاني والمحور السادس، وبين الحور الخامس والمحور السادس.

التحليل:

ثانيا: اختبار التحليل الأحادي (Anova) .

- ✓ **الفرضية الأولى:** قدرة الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة.

*H0: ليس هناك قدرة الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة؛

*H1: هناك قدرة الفهم والتعرف على بيئة المؤسسة.

- ✓ **الفرضية الثانية:** اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة.

*H0: ليس هناك اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة؛

*H1: هناك اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة.

- ✓ **الفرضية الثالثة:** اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل الاستراتيجي الخارجي.

*H0: ليس هناك اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل الاستراتيجي الخارجي؛

*H1: هناك اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل الاستراتيجي الخارجي.

- ✓ **الفرضية الرابعة:** اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

*H0: ليس هناك اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؛

*H1: هناك اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

- ✓ **الفرضية الخامسة:** تطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

*H0: ليس هناك تطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

*H1: هناك تطبيق السلوك الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- ✓ **الفرضية السادسة:** السلوك الانتهازي (انتهاز الفرص).

*H0: ليس هناك انتهاز للفرص؛

*H1: هناك انتهاز للفرص.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار التباين الأحادي.

المحور	F قيمة	درجة الحرية	p-value	η^2	الدلالة الإحصائية
الأول	112.43	(6،56)	<0.0001	0.92	عالية جداً
الثاني	89.17	(6،56)	<0.0001	0.91	عالية جداً
الثالث	64.35	(18،240)	<0.0001	0.83	عالية
الرابع	53.28	(8،72)	<0.0001	0.86	عالية جداً
الخامس	48.62	(13،130)	<0.0001	0.80	عالية
السادس	102.75	(7،56)	<0.0001	0.93	عالية جداً

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

III..2. تحليل ومناقشة النتائج.

أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضيات نسبيا، ومن أهم النتائج التي خلصنا إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- ✓ طبيعة المحيط المتغيرة والمتقلبة من أهم العناصر التي تستلزم اعتماد سلوك يسمح لها من تقليل هشاشتها.
- ✓ النماذج والأدوات التحليلية المتضمنة في السلوك المخطط أو السلوك الانتهازي عديدة ومتنوعة لا يمكن تطبيقها عشوائيا فقط لذاتها، إنما يجب اختيار أنسبها وأنجعها بالنظر إلى ظروف وطبيعة المؤسسة وهذا يشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل المؤسسة الكبيرة.
- ✓ مفاهيم السلوك الاستراتيجي غائبة نسبيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن هذا لا يعني انعدام التفكير والتحليل والاختيارات الاستراتيجية الخاصة بها.

خلاصة الفصل:

إن الدراسة الميدانية لموضوع هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه عدم وضوح المحيط: بين السلوك المخطط والانتهازي، من خلال استجواب عينة من هذه المؤسسات، سمحت لنا بتحديد أهمية السلوك المخطط وكذا الانتهازي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشير نتائج الاستبيان إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه هشاشة واضحة في ظل عدم وضوح المحيط، حيث تتباين مواقفها بين تبني السلوك المخطط والسلوك الانتهازي. فقد أظهرت البيانات أن هناك قدرة نسبية لدى هذه المؤسسات على فهم والتعرف على بيئتها، إلا أن هذا الفهم لا ينعكس دائما في ممارسات تحليلية منهجية، إذ بينت النتائج ضعف اهتمام المؤسسات بتحليل البيئة المحيطة، سواء من حيث التحليل الاستراتيجي الخارجي أو الداخلي، ويعكس محدودية في استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي. كما كشفت الدراسة عن غياب واضح لتطبيق السلوك الاستراتيجي في أغلب المؤسسات، ويبرز ضعف التخطيط طويل المدى في ظل بيئة غير مستقرة. في المقابل، أظهرت النتائج أن العديد من المؤسسات تعتمد على السلوك الانتهازي، من خلال انتهاز الفرص المتاحة بشكل غير منظم، مما يعكس توجها تكيفيا سريعا لكنه غير مستدام في ظل غياب رؤية استراتيجية واضحة.

الخاتمة

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة النظرية والميدانية حول هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أمام عدم وضوح المحيط، بين السلوك المخطط والسلوك الانتهازي، قد قدمت إطاراً تحليلياً متكاملاً يجمع بين التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها ومعايير التفرقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة، وبين تتبع مسارها التاريخي في الجزائر، فضلاً عن تحليل محيط المؤسسة بأدواته المعروفة كتحليل PESTEL وSWOT، ودراسة السلوك المخطط والسلوك الانتهازي.

اما من الجانب التطبيقي ومن اجل تحقيق هدف الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على أداة الاستبيان، ومن ثم تفريغ وتحليل نتائج الإجابات باستخدام برنامج (spss) الاحصائي النسخة 2016، بالإضافة الى برنامج (Excel 2016) واستخدام الاختبارات الإحصائية والأساليب الرياضية المناسبة.

نتائج البحث:

من أهم النتائج التي خلصنا إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- ✓ طبيعة المحيط المتغيرة والمتقلبة من أهم العناصر التي تستلزم اعتماد سلوك يسمح لها من تقليل هشاشتها.
- ✓ النماذج والأدوات التحليلية المتضمنة في السلوك المخطط أو السلوك الانتهازي عديدة ومتنوعة لا يمكن تطبيقها عشوائيا فقط لذاتها، إنما يجب اختيار أنسبها وأنجعها بالنظر إلى ظروف وطبيعة المؤسسة وهذا يشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل المؤسسة الكبيرة.
- ✓ مفاهيم السلوك الاستراتيجي غائبة نسبيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن هذا لا يعني انعدام التفكير والتحليل والاختيارات الاستراتيجية بها.

اختبار الفرضيات:

تشير نتائج الدراسة إلى تباين واضح بين الفرضيات النظرية المطروحة والواقع العملي الذي تعيشه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة غير مستقرة. فقد تم نفي الفرضية الأولى جزئيا، حيث أظهرت

النتائج أن المؤسسات تمتلك قدرة نسبية على فهم بيئتها، لكنها غير كافية أو منهجية بما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. أما الفرضية الثانية التي تفترض وجود اهتمام فعلي بتحليل البيئة، فقد تم نفيها، إذ بينت البيانات ضعفا ملحوظا في هذا الجانب، سواء على المستوى الخارجي أو الداخلي، مما أدى إلى نفي الفرضية الثالثة أيضا المتعلقة بممارسة التحليل الاستراتيجي بشقيه.

بخصوص الفرضية الرابعة التي تفترض اعتماد المؤسسات على السلوك الاستراتيجي كآلية للتكيف، فقد تم نفيها كذلك، حيث كشفت الدراسة عن غياب واضح لهذا النوع من السلوك، ما يعكس ضعفا في التخطيط طويل المدى. في المقابل، تم إثبات الفرضية الخامسة، إذ تبين أن المؤسسات تحاول استغلال الفرص المتاحة رغم غموض المحيط، وهو ما يؤكد أيضا الفرضية المتعلقة بالسلوك الانتهازي، حيث تلجأ العديد من المؤسسات إلى انتهاز الفرص بشكل غير منظم كاستجابة سريعة لتقليل هشاشتها، وإن كان ذلك على حساب الاستدامة والرؤية الاستراتيجية الواضحة.

حسب الدراسة المقدمة، نستخلص أنه لتقليص هشاشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة غير واضحة ومتقلبة، من الضروري أن تعتمد هذه المؤسسات سلوكا استراتيجيا مرنا ومخططا يساعدها على التكيف مع التغيرات المحيطة، وقد أظهرت الدراسة أن ضعف إدراك المحيط وعدم ممارسة التحليل الاستراتيجي بشكل منهجي يشكلان عائقا أمام اتخاذ قرارات فعالة، مما يزيد من هشاشة هذه المؤسسات، وعلى الرغم من غياب واضح للسلوك الاستراتيجي، إلا أن العديد من المؤسسات تلجأ إلى استغلال الفرص المتاحة بشكل انتهازي وغير منظم، كوسيلة سريعة للتأقلم، وإن كان ذلك على حساب الاستدامة والرؤية بعيدة المدى. لذلك، فإن التحكم في المفاهيم المرتبطة بالسلوك المخطط، مثل التشخيص الاستراتيجي وتحديد الأهداف واختيار أدوات التحليل المناسبة، يعد أمرا جوهريا لمواجهة الغموض البيئي. كما أن إشراك العاملين في المسار الاستراتيجي وتعزيز الاتصال الداخلي يساهمان في بناء قدرة جماعية على التكيف. فلا يمكن

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقلص من هشاشتها إلا من خلال فهم عميق لطبيعة المحيط، وتطوير سلوك استراتيجي واع يجمع بين التخطيط والانتهازية المدروسة.

التوصيات وآفاق البحث:

على ضوء ما حوته الفصول من عرض وتحليل، وما انتهينا إليه من نتائج، جاز لنا أن نقول انه من الضروري التحكم في قدر كافي من المفاهيم المتعلقة بالسلوك المخطط، لضمان مواجهة المحيط، بالإضافة الى ادماج العمال بأكبر قدر ممكن في المسار المخطط وإعطاء الأولوية لعنصر الاتصال.

ان دراستنا هذه ما هي الا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع ولا يخلوا من التقصير نظرا لقلة المراجع وشساعة الموضوع، الذي يشمل نقاط لا حصر لها تصلح لكل منها للتحليل والدراسة على حدا، فكل مفهوم من مفاهيم السلوك المخطط والسلوك الانتهازي قد تحتاج الى دراسة أكثر تفصيلا على غرار كثافة المسائل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر بعض العناوين على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ واقع وطرق وضع سلوك مخطط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ مسار تحديد الأهداف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ أدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة على اتخاذ القرار...

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1- الياس بن ساسي ويوسف قرشي، التسيير المالي "دروس وتطبيقات"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.

2- جودي بوعمرة، تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الاعمال-دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد:174، العدد: 01، الجزائر، 2023.

3- حسن خلف فليح، الاقتصاد الجزئي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

4-رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار إيتراك لطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

5- ردين عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 185.ة عثمان حسين: الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق -دار زهران، عمان، 2000.

6- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الاولى، دار بياء الدين، قسنطينة، 2008.

7- رضا صاحب ابو حمد، مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الاداري، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

8- سعاد نائف البرنوطي، إدارة المشروعات الصغيرة، أبعاد للريادة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.

9- سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، القاهرة، مطبعة مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 1993.

10-عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة، مصر، 2001.

11- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

12- فايز صالح النجار، عبد الستار محمد العلى، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

13-فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.

14- فريديريك تلون، ترجمة وردية راشد، مدخل الى الاقتصاد الجزئي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2008.

15- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2007.

16- محمد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

17- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في المال والاعمال، الدار الجامعية، مصر، 1999.

18- طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

19- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق، ط1، 2002.

20- مداح عرايبي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

21- منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري (اقتصاديات الإدارة الاستراتيجية) ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص104.- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى.

- **المجلات:**

1- احمد نقي، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، افانين الخطاب، المجلد 01، العدد: 02، ديسمبر 2021.

2- الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، جوان 2015.

3- الهاشمي بن واضح، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة شركة موبيليس الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 10، الجزائر.

4- آيت عكاش، قرومي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكل وتحديد، مجلة معارف، العدد (14)، البويرة 2013.

5 -بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مع دراسة حالة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

6-بن كاملة محمد عبد العزيز، بن بوزيان محمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل وتحديات التنمية –عرض نتائج الفترة 2005-2010-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 4، الجزائر، سبتمبر 2012.

7-بوعقل مصطفى، مباركي سمرة، بن سعيد محمد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد (09)، ديسمبر ،2017.

8-بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع 2011.

9- ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 1، جوان 2022.

10- زهراء ترف صغير، على حسين الحلاوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الرابع، العدد 1، الجزائر.

11- شريف غياط، ابتسام سلاطنية، تاثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2020.

12- عبد الوهاب رميدي، ايمان العيداني، أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكينزي) دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحيى فارس –المدية، الجزائر، العدد 08 /جوان 2017.

13- عمار علواني، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010.

14-علمي لزهر، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية -، الجزائر، 2020.

15-قاضي فاطمة الزهراء، سعيداني محمد، نوارة ناصر حسان، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات الشبه طبية (مؤسسة SARL IDCM نموذجا)، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2018.

16- مصطفى بوعقل، سمرة مباركي، محمد بن سعيد، دور التشخيص الاستراتيجي للمتغيرات البيئية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من ولاية غليزان، مجلة الرواق، العدد (09)، الجزائر، 2017.

17- ناصيري ربيعة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية الاستثمار الوطني، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، المجلد: 03 العدد: 01، الجزائر، 2022.

18- نور الدين مدوري، عبد الله بن حمو، أثر عوامل المحيط الداخلي على انتقال المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، الجزائر، 2018/11/29.

- **الملتقيات:**

1- أحمد بن قطاف، حمزة فيشوش، المنظومة القانونية والمؤسسة لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2010-2011، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 161.

2- حبيبة مدا، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها الاقتصادية مع الإشارة إلى ولاية الوادي، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 2013 / 05 / 06-05.

3- حياة براهيمي، نبيلة جعيجع، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيض معدلات البطالة بالجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء عمى البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر، 15-16 نوفمبر 2011، ص 10.

4- رياض ريمي، عقبة ريمي، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05-06 ماي 2013، ص-ص 6-7.

5- عبد المجيد تيماوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 17 و 18 افريل 2006، ص241.

6- عماري عمار، بن واضح الهاشمي، القري عبد الرحمان، "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2004، ص1.

7- منصور بن أعمارة، المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص-ص، 03 – 04.

- **الجريدة الرسمية، القوانين والنشريات:**

1- الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 11 جانفي 2017، العدد 02، ص 06.

2- القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 2، الاحد 12 ربيع الثاني 1438هـ، الموافق 11 يناير 2017م، ص 6.

3- القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 77، ص 5.

4- نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 04-06-10-12-14-16-22-24-26-28-30-32-34-36 وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مؤشرات من 2002 الى 2022.

- **اطروحات الدكتوراه:**

1-سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014.

2- شقبقب عيسى، محاولة بناء نموذج اقتصادي قياسي كلي للاقتصاد الجزائري 1970-2005، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص ص 8-11.

3- عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.

4- فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018.

5- لزهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة- قسنطينة- 2-، الجزائر، 2012-2013.

6- نوال هاني، دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

7- نوح فروجي، دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

8- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، جانفي 2005.

- **مذكرات الماجستير:**

1-السعيدي سعدية، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وآفاق تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2003.

2-الهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة نظرية وتطبيقية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007.

3- بن قارة امينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

4- صائل وليد يوسف عمرو، تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين،2016.

5- عمر بن جيمة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

6- عمر تيمجغدين، دور ستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية، بسكرة، 2016.

7- عزيزي احمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، الجزائر، 2013.

8- نبيلة جعيجع، أهمية تحليل سووت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية -حالة شركة هواوي للهواتف الذكية نموذجا- ، العدد 02، الجزائر، 2021.

المراجع باللغة الأجنبية:

- **الكتب:**

1-Aain Jariniou, l'entreprise comme système politique, PUF, France, 1981.

2-Abdallah Boughaba: analyse et évaluation de projets, Berti édition, France, 1998.

3-Armand Dayan, Marketing industriel, 3ème édition, imprimerie Durand, 1993.

4-Kamel Hamid, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala, Alger, 1995.

5-Paul grand jean, conomie d'entreprise, édition librairie Dalloz, Paris, 1972.

6-Tugrul Atmmir,Roland Calori: diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998.

7-Yves Chirouze: le marketing stratégique, ellipses, Paris, 1995.

- **المجلات:**

1- Andrea Némethné Gal, Competitiveness of small and medium sized enterprises a possible analytical framework, HEJ-ECO, January 15, 2010.

2-Christophe Assens, les comportements opportunistes dans la compétition, revue internationale de l'économie sociale, N ° 322, Montréal (Québec) CANADA, Octobre 2011.

3-Nassima BOURI, Ahmed BOUYACOUB, LA MISE A NIVEAU DES PME : QUELS RESULTATS ?, Les Cahiers du Cread, Algerie, vol 35, n° 02, 2019.

4-Oya Pinar Ardic, Nataliya Mylenko, Valentina Saltane, Small and Medium Enterprises a Cross-Country Analysis with a New Data Set, The World Bank, Financial and Private Sector Development, Consultative Group to Assist the Poor, January 2011.

- **اطروحات الدكتوراه:**

1-Ahmed Sabbari, L'orientation entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide et logiques d'identification des opportunités d'exportation : cas des PME agro-industrielles au Maroc, Gestion et management. Université Grenoble Alpes; Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc), 2015.

2-BEDJAOUI Hafida, Impact de l'environnement et modes organisationnels : cas de l'entreprise algérienne, Université ABOU-BAKR BELKAID- Tlemcen, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, 2019.

3-Caroline Huot, La planification stratégique dans les PME en phase de prédémarrage : cas des entreprises des services, Mémoire de maitrise, l'université du Quebec, Chicoutoumi, 1993.

4-Ludvig Levasseur. Temps, opportunité, stratégie, croissance et PME. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016.

- **المواقع الإلكترونية:**

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B5%D9%81%D9%88%D9%81%D8%A9_%D8%A3%D9%86%D8%B3%D9%88%D9%81 Consulté le 20/09/2023 à 14h51.