

تفعيل دور الخدمات الاستشارية في ترقية وضمان كفاءة
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Activate the role of advisory services in upgrading and ensuring efficiency
Small and medium Foundation

أ. بورحلة ميلود¹، أ. حايد زهية²، أ. مخفي أمين³

¹ جامعة مستغانم الجزائر، magimil48@yahoo.fr

² جامعة تلمسان الجزائر، h_zahia86@live.fr

³ جامعة مستغانم الجزائر، mokhefiamine@yahoo.fr

النشر: 01/ 12/ 2016

الاستلام: 5/ 11/ 2016

الملخص:

يعرف موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما متزايدا في الساحة الاقتصادية ممتدا بذلك ليشمل الدراسات الأكاديمية الأكاديمية والمهنية، بدا ذلك في بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي، أين ظهرت اصواتا تنادي بالدور الفعال لمثل هذه المؤسسات المؤسسات في تحريك آلة الاقتصاد، وبالتالي معالجة بعض القضايا الاقتصادية الهامة والمتمحورة أساسا في البطالة أو في عالم الشغل الشغل .
وحتى تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهدافها وتزيد من مدى نجاعتها وفعاليتها في المحيط الاقتصادي، ظهرت الحاجة إلى الحاجة إلى طلب الاستشارة من خبراء استشاريين أو هيئات استشارية بغية تجاوز المشاكل السابقة الذكر، كما تظهر الحاجة للاستشارة أيضا عند حدوث زيادة في حجم الأعمال، إجراء توسعات وإعادة تشكيل إدارات وأقسام، بما يدعم قدرتها التنافسية في في ظل اقتصاديات العولمة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الخدمات الاستشارية، اقتصاديات العولمة.

Abstract :

The subject of small and medium enterprises know a growing interest in the economic arena extending it to include academic and professional studies, it appeared in the decade beginning of the last of the last century, where the featured voices calling for the active role of such institutions in the economy moving machine.

Achieving the objectives of small and medium enterprises and increase efficiency and effectiveness in the economic environment is linked to counseling experts or advisory bodies, to support its competitiveness in light of the economics

of globalization.

key words: small and medium Foundation, Consulting services, The economics of globalization.

مقدمة

لقد تصاعد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤخرا بسبب خصوصياتها وأهميتها، وتعدد الأطراف المهمة بها، بحيث أصبحت تلعب دورا مهما في عملية النهوض الاقتصادي للبلدان من خلال تقديمها خدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات وتشغيلها عددا متنوعا من الأيدي العاملة، وكذا تحولها إلى مولد منتجات جديدة.

إن موضوع الخدمات الاستشارية، يكتسي أهمية بالغة في إحداث التنمية بجميع أشكالها وأنواعها من خلال إعطاء المشورة لذوي القرار في المؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي من الدعامات الهامة للمساعدة في مواجهة المشكلات والصعوبات اليومية، وذلك عن طريق إحداث تغيير في الوضع الراهن وفق رؤية احترافية.

كما ان الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحيوي في ترقية النشاط الاقتصادي، جعل منه عنصرا أساسيا وحيويا لنجاح أية سياسة إصلاحية وتنموية تهدف إلى تشجيع الاستثمار والقضاء على الاختلالات الهيكلية التي يعيشها الاقتصاد، من خلال الدفع بعجلة التنمية المتوقفة وتحقيق انطلاقة سريعة في كافة فروع النشاط الاقتصادي، ومن خلال ذلك تظهر أهمية الخدمات الاستشارية في دعم هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق اهدافها.

ويعتمد العمل الاستشاري أساساً على توجيه الجهود نحو دراسة مشكلة قائمة أو متوقعة وتقديم الحلول التي تساهم بشكل فعال في معالجة تلك المشكلة، وقد برزت الحاجة للاستشارات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع بروز التقدم التكنولوجي والتحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تؤدي الاستشارات دوراً هاماً وبارزاً في إحداث النمو الكيفي في الإدارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بجهودها المتميزة في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات، وبمساعيها الموضوعية في تشخيص حقيقة ما تواجهه هذه المؤسسات من مشكلات، ومقدرتها على نقل حصيلة الخبرات المثيلة لاستخدامها في تحليل المشكلات ووضع التوصيات والاقتراحات التي تساهم في حلها.

إشكالية البحث

استنبطت إشكالية البحث بعد التحديد الدقيق للهدف الذي أسس عليه البحث، و المتمثل في إدراك مدى مساهمة الخدمات الاستشارية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التعرف على أهم المجالات التي تستهدفها الخدمات الاستشارية لبلوغ هدف الاستشارة، وعليه يمكن طرح السؤال التالي :
ما مدى مساهمة الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
ولمعالجة هذا الموضوع سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

- المحور الأول: مدخل تحليلي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني: الإطار النظري للخدمات الاستشارية.
- المحور الثالث: أثر استخدام الخدمات الاستشارية على كفاءة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

المحور الأول : مدخل تحليلي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الأهمية البالغة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاط الاقتصادي العالمي جعلته يستقطب على اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، الذين أجمعوا على حيوية القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية على كل المستويات.

1. معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن محاولة تحديد مفهوم وتعريف جامع لهذا القطاع، قد أوقع نوعاً من الاختلاف والتخبط لدى هؤلاء المفكرين الاقتصاديين الذين اجتهدوا في إعطاء مفهوم أو تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة كل حسب المعايير والمحددات التي يراها مناسبة في تحديد معالم هذا التعريف، و هناك مجموعة من المعايير والمؤشرات الاقتصادية يمكن الاعتماد عليها في محاولة تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:¹

أ/ المعايير الكمية

وتخص مجموعة من المؤشرات التقنية والاقتصادية مثل : عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، الطاقة المستعملة، القيمة المضافة والمؤشرات النقدية مثل رأس المال، رقم الأعمال، حجم التمويل الذاتي.

إلا أنه من الصعب أن نقوم بتحديد مفهوم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بناء على هذه المعايير الكمية فقط ذلك أنه وبالرغم من أهميتها إلا أنها تبقى تفتقد للدقة والحصر في وضع حدود فاصلة وواضحة لها خاصة فيما يخص عدد العمال، رقم الأعمال والاستثمار ... الخ .

ب/ المعايير النوعية

إن عدم قدرة المعايير الكمية لوحدها تحديد حجم المؤسسة وطبيعتها جعل الباحثين الاقتصاديين يدرجون معايير أخرى من شأنها الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيدا ومتناسبة فيما بينها، والتي من شأنها المساهمة في إبراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات الاقتصادية مثل نموذج التسيير والإدارة وطبيعة العمل والتنظيم والتي تظم: ²

• المسؤولية : تقع المسؤولية و القانونية والإدارية على عاتق المالك وحده الذي يمثل المتصرف الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة وتحديد نموذج التمويل والتسويق؛

• السوق : يمكن تحديد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، حيث تتمثل هذه الأهمية في علاقة الوحدة الإنتاجية بالسوق وبنوع المنتجات المعروضة ونطاق السوق، فإن إنتاج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو إنتاج سلمي والعلاقة بينها وبين السوق هي علاقة عرض وطلب وتتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه الأخيرة على السوق وتكون في الغالب مؤسسات صناعية أو خدماتية كبيرة تتمتع برأس مال معتبر ولمكانيات ضخمة تمكنها من التحكم في شروط الإنتاج ومسايرة متطلبات السوق.

• الملكية : تعود ملكية غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى القطاع الخاص في شكل شركات أموال غير أن معظمها عبارة عن مشروعات فردية أو عائلية يلعب فيها المالك دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرارات ... الخ.

ج/ المعايير النسبية

وتتمثل في مكان عمل المؤسسة الاقتصادية الذي عادة ما يكون المنزل أو محلا مستقلا أو مصنعا، وفي طبيعة التكنولوجيا المستخدمة والتي تتعلق بنوعية التجهيزات والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج، ما إذا كانت متطورة أولا وبتنظيم العمل الذي يدير الآلات والعلاقة بين المؤسسة والسوق المحلي للعمل وسوق المؤسسة.

2. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبدو من الوهلة الأولى للباحث سهولة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن الواقع غير ذلك، وهذا راجع كله إلى الاختلاف والتباين الموجود في النشاط الاقتصادي من مؤسسة إلى أخرى والاختلاف

الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات في السياسات التنموية من دولة إلى أخرى، وبناءا عليه سنتناول التعاريف التالية:³

أ/ تعريف اللجنة الأوروبية: "المؤسسة الصغيرة هي التي تضم بين 10 عمال إلى 49 عاملا، أجييرا، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 عاملا إلى 249 عاملا أجييرا وتتميز باستقلاليتها".

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

ج/ تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حسب قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1953 الذي نظم إدارة هذه المؤسسات فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي ذلك النوع من المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد اعتمد على معياري المبيعات وعدد العاملين لتحديد تعريف أكثر تفصيلا فقد حدد القانون هذه المؤسسات كما يلي⁴:

- مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 01 إلى 05 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- مؤسسات التجارة بالجملة من 05 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
- المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عاملا أو اقل.

د/تعريف الاتحاد الأوروبي: وضع الاتحاد الأوروبي سنة 1996 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء:⁵

- فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسة تشغل اقل من 10 أجراء؛
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 50 أجيير وتجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو أولا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو؛
- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.

هـ/التعريف المعتمد بالجزائر: بالنسبة للجزائر، فقد تراوح هذا القطاع في تحديد مفهومه بين مد وجزر، إلى أن استقر في تعريف رسمي جاء بقانون توجيهي أصدره رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة سنة 2001.

فطبقا للقانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المادة 4 منه: "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:⁶

- تشغل من 01 إلى 250 شخص؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري؛

- تستوفي شروط الاستقلالية.

ويأتي تفصيل الحدود الفاصلة بين مؤسسة مصغرة، صغيرة ومتوسطة في نص هذا القانون على النحو

التالي:

- مؤسسات مصغرة: تشغل أقل من 10 عمال وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دينار جزائري أو يكون مجموع حصيلتها لا يتجاوز 10 ملايين دينار جزائري؛
- مؤسسات صغيرة: تشغل من 10 إلى 49 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 100 مليون دينار جزائري؛
- مؤسسات متوسطة: تشغل من 50 إلى 250 عامل وتحقق رقم أعمال محصور بين 200 مليون و 02 مليار دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

هذا ويمكن تلخيص المعطيات السالفة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9 عمال	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	بين 200 مليون و 02 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي، 2002 ص 45.

كما يشير رئيس لجنة الشراكة وتنمية الصادرات بالمجلس الوطني لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر حاليا أن تعديل القانون الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يندرج ضمن أولويات مخطط الحكومة أضحي أكثر من ضرورة على اعتبار أن هذه المؤسسات هي قاطرة النمو والتنمية الاقتصادية الحقيقية. وأوضح أنه يجب مراجعة القانون التوجيهي 01/18 الذي عرف نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من 2001 إلى 2014 من خلال التركيز على إعادة تعريف وتنظيم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإدراج برامج تأهيل وتنمية ووضع استراتيجية مستقبلية على مدى 5 سنوات للتمكن من هيكلة وتفعيل هذه المؤسسات وتكثيف نسيجها عن طريق المناولة، و أن تعديل قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشمل مختلف الآليات التي تدعم هذه المؤسسات والتي يجب تحسينها سواء على المستوى المادي والعقار أو على مستوى القدرات التنافسية الخاصة بالمؤسسة والقدرات الإدارية والتسييرية، كما يجب أن يحدد هذا القانون علاقات هذه المؤسسات بالمؤسسات الكبرى. وذكر رئيس لجنة الشراكة وتنمية الصادرات بالمجلس الوطني لترقية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة أن هناك أكثر من 640 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و أكثر من 94 بالمائة هي مؤسسات صغيرة وتشغل 10 من العمال مع تسجيل اختفاء 25 ألف مؤسسة، داعيا إلى ضرورة زيادة عدد المؤسسات المتوسطة إلى 50 بالمائة حتى يتمكن من خلق مناصب عمل أكثر.⁷

ويمكن القول ان الدول الصناعية والنامية تختلفان في تعريف الصناعات الصغيرة والمتوسطة مما يجعل من الصعوبة بمكان إجراء المقارنة بينهما فالصناعات التي تعتبر متوسطة في الدول النامية تعد صغيرة في الدول الصناعية، كما أن الصناعات الكبيرة في الدول النامية تعد متوسطة في الدول الصناعية.

3. دواعي الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الاهتمام الدولي المتزايد والمتنامي على المستويين النظري والتطبيقي، بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يأتي من خلال ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات الدعم للمؤسسات الكبرى، في إطار التكامل ما بين قطاعات النشاط الاقتصادي أولا، وبما تحققه في حد ذاتها من مزايا تدفع مسار التنمية الاقتصادية قدما إلى الأمام. وتكمن الحاجة إلى هذا النوع من المؤسسات للأسباب الموضوعية التالية⁸:

أ/ مرونة المؤسسات الصغيرة مع تقلبات الظروف الاقتصادية: إن المؤسسات الصغيرة ونظرا لصغر حجم رأسمالها، تتحمل بمرونة أكبر من المؤسسات الكبيرة، التغيرات والتقلبات التي تحدث على الساحة الاقتصادية، كما أن لها القدرة على الاستجابة لطلبات السوق بصفة سريعة وفي وقت وجيز، فمثلا في حالة تعطل قطاع اقتصادي ما، أو أنه فقد حيويته، فإن هذه المؤسسات الصغيرة تستطيع أن تحول نشاطها إلى قطاع آخر تتطلبه ظروف السوق.

ب/ المؤسسات الصغيرة حلقة ارتباط بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي: في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرتبط الجانب الاقتصادي بجانب اجتماعي هام، على نحو قد لا يتحقق بطريق آخر، ذلك لأن المؤسسات الصغيرة غالبا ما ترتبط بالعائلة، وترتبط بين أفرادها، فالمؤسسات الصغيرة تميل إلى تشغيل الأهل من العائلة الواحدة أو أقاربهم، فتوفر لهم -من الجنسين- فرص عمل، من المتعلمين أو من غيرهم، وبذلك فهي تسهم في تعبئة مدخرات العائلة بشكل قد لا يتحقق بصورة أخرى.

ج/ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع اضطراد الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة، حيث نجد أنها تساهم بـ 60% إلى 70% من مناصب الشغل في الدول المتقدمة⁹.

د/ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، تساهم في توفير مناصب

عمل جديدة، حيث أنها تعتمد أساساً على محدودية رأس المال مما بعد عنصراً لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يملون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

هـ/مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات: تسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إسهاماً كبيراً في التصدير لمعظم الدول الصناعية حيث تتجاوز حصتها من الصادرات 50% في إيطاليا وبين 40-46% في الدانمرك وسويسرا و30% في فرنسا والنرويج وهولندا و تشكل حوالي 66% من إجمالي الصادرات الصناعية الألمانية عام 2000 وتصل إلى 40% في كوريا وبلدان شرق آسيا والى 50% في الصين وترتفع هذه الحصة إذا تضمنت الإحصاءات الجزء من صادرات المنشآت الكبيرة الذي تم التعاقد عليه من الباطن مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في حالة الصادرات من السيارات.

4. دور التنظيمات الدولية في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظراً للأهمية التي أصبحت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياسة التنمية لمختلف الدول خاصة النامية منها، عملت مختلف الهيئات والمنظمات الدولية المهتمة بالمجال التنموي في البلدان النامية، بإعداد برامج خاصة ووضع خطط للتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها، كبرنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية:¹⁰

أ/ برنامج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

يتميز برنامج المساعدات الفنية لمنظمة ONUDI بأنه يدعم العلاقات المتبادلة بين المؤسسات في مجموعة واحدة وبعضها البعض من ناحية، وبين تلك المؤسسات والهيئات التي تعتمد عليها في العمل من ناحية أخرى (نذكر منها: الهيئات التمويلية، مراكز توفير المواد الخام وغيرها)، مما يتيح للمؤسسات أن تتغلب على عزلتها، وأن يكون لها وجود في السوق، وزيادة الميزة التنافسية التي لا تستطيع المؤسسات الصغيرة الوصول إليها منفردة. كما يؤكد البرنامج ضرورة عمل الهيئات المدعمة والمساعدة للمؤسسات الصغيرة كوسيط وعامل لتقوية عمل الشبكات ومساعدتها على النهوض ودخول الأسواق.

• مبادئ برنامج منظمة ONUDI: يتركز برنامج المنظمة على مبدأ محدد، وهو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن تلعب دوراً هاماً وفعالاً في دعم النمو الاقتصادي في الدول النامية، ولكن ذلك الدور قد يواجه صعوبات وذلك بسبب عدد من المشاكل التي تواجه تلك المشروعات التي ترتبط بحجمها ونذكر منها¹¹:

✓ عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنتاج كميات كبيرة بالإضافة إلى الالتزام بمستوي معين من الجودة؛

✓ المشاكل التي تواجهها عند شراء احتياجات الإنتاج من معدات: مواد خام، التمويل والخدمات الاستشارية؛

✓ يشكل الحجم الصغير لتلك المؤسسات مشكلة من ناحية وجود بعض الوظائف التي تعتبر حكرًا على المؤسسات الكبرى مثل توفير التدريب للموظفين، التكنولوجيا الحديثة، والتي تعتبر أحد المحركات الرئيسية لها؛

✓ يعتبر صغر حجم المؤسسات أحد العوامل التي تمنع وجود إدارات متخصصة والتي تعمل على التحسين المستمر لقدرات العمل والعاملين؛

✓ عدم قدرة المؤسسات على تقديم أي ابتكارات أو تحسين للمنتجات وللعملية الإنتاجية، ويرجع ذلك لضعف الموارد المالية اللازمة لذلك.

من هذا المنطلق يعمل برنامج منظمة ONUDI على توفير المساعدة اللازمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها على توسيع حدود مواردها بدلاً من أن تكون محددة في إطار معين، لذلك تعمل المنظمة على تعزيز إنشاء وتقوية شبكات صناعية متخصصة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بنفس المجال بالإضافة إلى تنمية التجمعات والتكتلات القائمة .

ب/برنامج الأمم المتحدة للإنماء (PNUD) لتنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتضمن خطة هذا البرنامج في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحاور التالية¹² :

✓ يجب على الحكومات تسهيل عمليات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ليس تشديد الرقابة عليها بحجة التنظيم؛

✓ تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في المناطق الريفية إلى البنى التحتية الملائمة و إلى سياسات حكومية خاصة بها؛

✓ يجب أن تكون خدمات الدعم المقدمة لهذه المؤسسات مشجعة على تحرير الأسواق؛

✓ يجب أن تكون برامج التدريب الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عملية؛

✓ خدمات الاستشارة و الدعم الأفضل يتم توفيرها من طرف القطاع الخاص المحلي؛

✓ يجب أن تكون الخدمات المقدمة مقابل مبالغ مالية و لكن الإعانات المالية للدولة ضرورية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

✓ الإعانات المالية الموجهة للطلب على الخدمات تعتبر أكثر فعالية من تلك الموجهة للعرض؛

✓ يجب إعادة النظر في المهارات الفنية الضرورية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى تتواءم مع الاستعمال الموسع للكمبيوتر و العولمة الاقتصادية؛

✓ يجب إقحام القطاع الخاص في تصميم وتنفيذ السياسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ يمكن تصميم و تنفيذ البرامج بالشراكة مع الجهات المانحة و الداعمة؛

✓ يجب اعتماد التخطيط الاستراتيجي في اختيار ما يجب دعمه خصوصاً بالنظر إلى شح إمكانيات الدعم المالي؛

✓ يجب التحلي بالواقعية فيما يتعلق بمدى المشاريع و الموارد الضرورية و النتائج المحتملة.

ج/الميثاق الأوروبي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الأوروبي، ومحرك التشغيل والتجديد والإدماج الاجتماعي والمحلي في أوروبا، وهي مكانا خصبا لأفكار جديدة في المجال المؤسسة. ومن أجل خلق جو خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأوروبية، أخذوا بعين الاعتبار إجراءات تطور وتنظيم ثقافة المؤسسة وكذا تقييم الإجراءات المطبقة وجعلها في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الإطار تعمل الدول الأوروبية على¹³ :

✓ تقوية فكرة التجديد في المؤسسة الذي يسمح للمؤسسات الأوروبية أن تواجه التحديات المحتملة؛

✓ وضع إطار قانوني، ضريبي وإداري يتماشى ووضع المؤسسة؛

✓ ضمان غزو الأسواق مع احترام المتطلبات الملائمة والأهداف الخاضعة للمصلحة العامة؛

✓ تسهيل الوصول إلى أفضل البحوث في الميدان التكنولوجي؛

✓ تحسين وتطوير الوصول إلى التمويل خلال الدور الانتقالية التي تمر بها المؤسسة منذ إنشائها؛

✓ كل هذا مكن الاتحاد من وضع ميثاق أوروبي لحماية مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و النهوض بها لدى دول المجموعة، نذكر أهم خطوطه العريضة فيما يلي:

✓ الهيئات التكوينية مجبرة على إتمام التكوين داخل المؤسسة للرفع من مستوى طاقات العنصر البشري

✓ خلق نظام ضريبي يلائم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويدعم المؤسسات الناشئة؛

✓ تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل استعمال أحسن النماذج في التجارة الالكترونية التي

أعطيت لها.

المحور الثاني: الإطار النظري للخدمات الاستشارية

استخدمت الاستشارة منذ القدم في مجالات عديدة منها التنظيم الإداري والتخطيط والتوجيه وغير ذلك. وقد إزداد الاهتمام بموضوع الاستشارة نتيجة للتعقيدات في الجوانب الاقتصادية والإدارية والبحث عن الحلول التي أصبحت تواجهها المؤسسات على اختلاف أنواعها. قد توسعت مجالات الخدمة الاستشارية في الاستشارات الهندسية، الإدارية، الفنية التسويقية، الخ وهذا ما يدل على زيادة أهميتها.

1. مفهوم الخدمات الاستشارية

تعتبر الاستشارة ضرورة من ضروريات الحياة و مصدر يهتدي بها الأفراد والمؤسسات، سواء على صعيد تنظيم علاقات الأفراد بداخلها، وسيطرتها على مواردها وإمكاناتها، أو علاقة هذه المؤسسات مع البيئة المحيطة بها.

وقد عرف معهد مستشاري الإدارة بالمملكة المتحدة الخدمات الاستشارية¹⁴ "على أنها خدمة مقدمة من شخص أو عدة أشخاص مؤهلين ومستقلين لتحديد وبحث المشكلات المتعلقة بالسياسات العامة والتنظيم، والاجراءات، والأساليب، ووضع التوصيات العملية لتنفيذ تلك التوصيات". وعرفت الخدمات الاستشارية على انها "نشاط يؤدي في إطار مهمة أو اتفاقية ما لخدمة شخص طالب للمساعدة"¹⁵.

عرف روبرت بليك وجين موتون الادارة الاستشارية على أنها علاقة طوعية ومؤقتة تقوم بين الشخص (هو المستشار الذي يقدم الخدمة) وبين مستشير يحتاج إلى تلك الخدمة. وتكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة تترك المستشار كما قد تكون مشكلة يتوقع حدوثها.

كما اعتبرت على انها الممارسة المهنية بتقديم المشورة والمعونة لإدارة المؤسسة بغية تحقيق الأهداف وارشاد المؤسسة إلى الأسلوب المؤدي إلى تحقيقها عن طريق تحسين مستوى الأداء في مجالات التخطيط والتنظيم والحوافز والاتصال وقياس مستويات الإنجاز واستخدام الموارد البشرية والمادية، كما أنها تحتوي على العوامل الفنية التي تتعلق بفاعلية الإدارة وكفاءتها¹⁶.

وعليه يمكن القول أن الخدمة الاستشارية:¹⁷

- علاقة تفاعلية يتبادل فيها الرأي والمعلومة كل من المستشار والعميل أي انها اتصال من طرفين وليس من طرف واحد؛
- الخدمة الاستشارية علاقة تفاعلية بين خبير استشاري مؤهل بحكم تكوينه العلمي وتجربته العملية ومقدرته الفنية و عميل يحتاج إلى هذا الخبير؛
- الخدمة الاستشارية في أغلبها اختيارية يختار فيها العميل بكامل إرادته أن يتعامل مع المستشار، إلا أنه في بعض الحالات يكون العميل غير مخير في تلقي الخدمة الاستشارية إذا كان هذا تكليفاً من مستوى أعلى؛
- الطرف الأساسي في الخدمة الاستشارية هو المستشار الذي يمكن أن يكون شخصاً طبيعياً أو معنوياً، مؤسسة أو منظمة استشارية وبالتالي فإن المستشار في أغلب الأحوال يكون محترفاً وقد يكون داخلياً من خلال موضعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو خارجياً؛
- تكون الخدمة الاستشارية في الغالب مدفوعة الأجر، وقلما تكون غير مدفوعة الأجر، خصوصاً إذا كان المستشار داخلياً، فإنه يمكن النظر إلى راتبه ومكافأته باعتبارها أجراً لاستشارته؛
- تتم وفقاً لحاجات ورغبة الإدارة في إحداث التغيير المنشود على صعيد المؤسسة التي تقدم الخدمات الاستشارية لصالحها؛

- تمارس وتزاول من قبل مجموعة من الأشخاص الأكفاء مهنيا والمؤهلين علميا والذين يتمتعون بالخبرة والدراية أي المتخصصين علميا ومهنيا؛
- الابتعاد عن المؤثرات الداخلية والخارجية، وعن نطاق العلاقات الخاصة الشخصية عند تقديمها لصالح العملاء، بهدف ضمان استقلالهم وحيادهم وموضوعيتهم؛
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة الاستشارية المقدمة إلى المؤسسة، وذلك حفاظاً على تدعيم الإدارة التنافسية.

اذن الخدمات الاستشارية تمثل الجهد منظم يقوم به أشخاص خبراء بهدف مساعدة الإدارة في حل المشكلات وتحسين العمليات من خلال الحكم الموضوعي القائم إلى المعرفة المتخصصة وعلى المهارة والتحليل النظامي للحقائق.

أي أن الاستشارة نتاج تفاعل متعدد المراحل والوجوه والابعاد بين المستشار والمستشار. وتتميز بالطوعية وعدم الإلزام في جميع مراحلها وجوانبها، إذ أن نجاحها وجدواها يتوقفان دائماً على قبولها. وقبول طلب الاستشارة يتوقف على أسلوب عرض المستشار لها، ومقدرته على إقناع المستشار بمعقوليتها ومكانية علاجها.

2. أهم مصادر الخدمات الاستشارية

تحتاج المؤسسات الى خدمات الاستشاريين في مجال الإدارة سواء تعلق الامر بالخبراء الداخليين، او الخبراء الخارجيين بهدف اكتساب الخبرات الجديدة من خارج المؤسسة والوصول إلى خبرات الاستشاريين المتخصصة وتمثل اهم مصادر الخدمات الاستشارية في الهيئات التالية¹⁸:

أ/الخبراء الداخليون: وهم عبارة عن أفراد من نوى مهارات وخبرات متخصصة في أعمال البحوث والاستشارات ويفترض أن تتوافر لديهم المعرفة الكافية عن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة التي يعملون بها، كما يكونون اكثر إماما بظروف وإمكانات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل بها والثقافة التنظيمية التي تسودها. وقد يأخذ هؤلاء الخبراء صفة الاستمرارية في وظائفهم كخبراء متخصصين من خلال وحدة تنظيمية تضمهم وتسد إليها اختصاصات البحوث والاستشارات والتدريب وغيرها. وقد يأخذ هؤلاء الخبراء صفة التجمع المؤقت من خلال لجان أو فرق عمل يتم تكوينها من مختلف الوحدات التنظيمية وفقا للحاجة لمعالجة مشكلة معينة أو لتحقيق أهداف محددة يتم بعدها عودتهم إلى مقر أعمالهم الأصلية.

ب/المكاتب و المؤسسات الاستشارية الخارجية : وتأخذ المكاتب و المؤسسات الاستشارية الخارجية اربعة أشكال¹⁹:

- **أجهزة البحوث والاستشارات الحكومية:** وتختلف المسميات التي تطلق على الأجهزة من دولة لأخرى، ومن بين المسميات الشائعة مجالس ودواوين الخدمة المدنية ومعاهد الإدارة العامة، والأجهزة المركزية للتنظيم والإدارة، واللجان العليا للإصلاح الإداري وغيرها.

كما ان بعض هذه الأجهزة قد لعب دورا فعالا في تقديم الخدمات الاستشارية ولجراء الدراسات والبحوث الميدانية لعدد من المنظمات الحكومية بناء على طلبها، بينما لم يتمكن البعض الآخر من القيام بالمهام التي أنشئ من أجلها نتيجة عدم توافر الإمكانيات والخبراء المؤهلين لأداء هذه المهام أو بسبب بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية.

- **المكاتب والمؤسسات الاستشارية الأهلية والمحلية:** وقد بدأت المكاتب والمؤسسات الاستشارية الأهلية في الظهور والنمو السريع خلال السنوات القليلة، لمواجهة الطلب المتزايد للجهات الحكومية على الخدمات التي تقدمها ولا سيما في مختلف مجالات التطوير والتنمية الإدارية.
- **المكاتب والمؤسسات الاستشارية الأجنبية:** ادركت معظم المؤسسات الاستشارية العالمية خلال العقد الماضي أن هناك مجالا واسعا لإيجاد أعمال لها في الكثير من الدول، فبدأت في فتح فروع لها بهذه الدول ومن هذه المؤسسات على سبيل المثال " ماكينزي " و " آرثردي ليتل " و " كريباب ماكوروميك " وغيرها من المؤسسات العالمية.
- **فرق العمل التي تشكل من الخبراء الداخليين والخارجيين :** في معظم الأحيان يتم تشكيل هذه الفرق بموجب قرارات من الإدارة العليا للمؤسسة للنظر في مشكلة أو مشاكل معينة تواجهها، وتعمل هذه الفرق في إطار زمني وموارد محددة. وتمثل هذه الفرق أو ما قد يطلق عليها في الكثير من الأحيان اللجان الاستشارية. فهي أحد الأدوات الأساسية في تزويد الإدارة العليا بالنصح والمشورة اللازمة في ضوء بحث واستقصاء الحقائق اللازمة لتحديد مسببات المشكلة والإلمام بجوانبها المختلفة.
- إن اللجوء للاستعانة بالمستشار الإداري الخارجي يحقق علي جانب كبير من الأهمية المزايا التالية

: 20

- توافر ظروف أفضل لاستقلال الرأي وحياده بالمقارنة بالموظف الداخلي والذي قد يتأثر باعتبارات ومصالح شخصية، وقد يأخذ الحماس لموضوع فلا يري سلبياته، كما قد يتأثر بموازين القوي والنفوذ داخل المؤسسة فلا تكون نصيحته محايدة؛
- توافر ظروف أفضل لتحقيق الرؤية الكلية للصورة وتوافر هذه الرؤية الكلية شرط مبدئي (ضمن شروط أخرى) لسلامة المشورة، وذلك بالمقارنة بالموظف الداخلي الذي قد يصعب عليه تحقيق هذه الرؤية بسبب انغماسه الشديد في إدارته أو انشغاله الشديد بمعطيات وظيفته.
- كما يتيح المستشار الخارجي أيضا إمكانية أكبر وفرصا أوسع لتشكيل فرق العمل الاستشارية والتي تضم تخصصات متعددة مرتبطة بموضوع الاستشارة، وهو أمر وإن كان متاحا أيضا بين الموظفين الداخليين، إلا أن وربما صراعاتهم قد تتعكس على عملهم في الفريق، مما يهدد بالتأثير علي سلامة المشورة.

3. أسباب اللجوء إلى الخدمات الاستشارية

لقد تزايدت الحاجة إلي مهنة الاستشارات الإدارية المستقلة عن غيرها من المهن للاعتبارات الآتية:²¹

- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية، وبالتالي تطور وتنامي مجالات التخصص إلى الحد الذي يتعذر فيه على المدير أن يحيط بها جميعاً، وأن يتقن جوانبها المختلفة، فتزايدت حاجته إلى استشارة المتخصصين، وعلى سبيل المثال فإن المدير المالي المحترف والمؤهل في أي مؤسسة لا يستطيع أن يلم بكل الفروع الدقيقة والمتخصصة للعمل المالي والاستثماري، ويكون من الأصلح له وللمؤسسة أن يستعين بأهل الرأي في الأمور التي لا يملك ناصيتها ولا يتقن تفاصيلها؛
- يرتبط بما سبق أن هناك من وقت لآخر حاجة بالمؤسسة إلى الاستشارة في مجال متخصص لا يكون من المجدي اقتصادياً أن يوظف المتخصص فيه ضمن قوة العمل المتفرغة بالمؤسسة، بمعنى أنه لا يمكن لها اقتصادياً أن توظف متخصصين في كل فروع المعارف الإدارية كموظفين متفرغين لديها ويكون من المنطقي الاستعانة بمستشار متخصص لبعض الوقت في المجالات التي تنشأ الحاجة إلى المشورة فيها لبعض الوقت؛
- بناء على النقطة السابقة فإنه حتى لو استطاعت المؤسسة أن توظف لديها متخصصين متفرغين في أغلب المجالات، فقد تنشأ الحاجة إلى استشارة متخصصين على مستوى أعلى من التأهيل والخبرة ليس بالإمكان تعيينهم موظفين بالمؤسسة؛
- زيادة حدة المنافسة وتعقد الظروف البيئية.

4. مجالات الخدمات الاستشارية

تقدم الخدمات الاستشارية في مجموعة من المجالات المتكاملة مع إمكانية تطوير أي مجال بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة الطالبة للخدمة وتتمثل هذه المجالات في الآتي²²:

أ/ **الخدمات الاستشارية الإدارية**: هي محاولة منظمة بواسطة أشخاص مدربين وذوي خبرة لمساعدة إدارة المؤسسة في حل مشكلاتها و تحسين أعمالها من خلال تطبيق حلول موضوعية معتمدة على معلومات متخصصة و مهارات و تحليل منظم للحقائق، يقدمها خبير أو فريق من الخبراء تتضمن إجراء دراسة للمؤسسة و تحديد مشكلاتها و تقديم التوصيات المناسبة لحل هذه المشكلات و مساعدتها في عملية التنفيذ.

ب/ **الخدمات الاستشارية التسويقية**: تتمثل في تقديم خدمات فيما يخص الجانب التسويقي من إعداد خطة تسويقية للتعرف على زبائن جدد وأسواق جديدة، وتحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن، وشرح الإجراءات الضرورية المطلوبة مع التعرف على الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة وكذا الفرص والمخاطر في السوق كذلك يتم دراسة الفجوة التسويقية للمشروعات الحديثة و تصميم المزيج التسويقي الفعال للمنتجات والخدمات و تطوير نظم التسويق والمبيعات.

ج/ **الخدمات الاستشارية الفنية**: وهي تتعلق بالمعدات والمباني والتجهيزات والإنتاج وطرق تحسينه فنياً وغير ذلك.

د/ **الخدمات الاستشارية المالية**: وتقدم في هذا المجال الخدمات التالية:²³

- تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحديد آفاق تطويره؛
- دراسات السوق و دراسات الجدوى الاقتصادية؛
- تطوير نظم التكاليف لرفع الكفاءة الإنتاجية وخفض التكلفة؛
- تصميم نظم المراجعة والرقابة الداخلية بما يضمن منع الغش والاختلاس والفساد المالي والإداري؛
- إعداد اللوائح الإجراءات والتقارير المالية.

ه/الخدمات الاستشارية في مجال الموارد البشرية : الموارد البشرية أصبحت تمثل جزء مهم من رأسمال

المؤسسة - فكري، تنظيمي، بشري - لذلك حظيت بالاهتمام، وتمييزها معتمدة في ذلك على خدمات استشارية لتمس الجوانب التالية:

- تخطيط الموارد البشرية المقابلة لاحتياجات المستقبلية؛
- تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- اختيار وتوظيف أفضل الكفاءات البشرية؛
- إعداد نظم الرواتب و المكافآت والحوافز؛
- تحليل و تقييم و تصنيف الوظائف؛
- تطوير نظم وأساليب تقييم الأداء؛
- القيام بالتدقيق الاجتماعي؛
- تطوير المهارات القيادية.

المحور الثالث: أثر استخدام الخدمات الاستشارية على كفاءة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تختلف الحاجة إلى الخدمة الاستشارية حسب متطلبات المؤسسات كانت كبيرة أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، فهناك من يرى أنها مناسبة، ومطلوبة في تقديم الحلول والمقترحات عند وقوع المشكلات، بينما يراها آخرون أنها لب التطوير والتوجيه والتنمية المستمرة وزيادة محيط فعالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تغذي الخدمات الاستشارية رأس المال البشري عن طريق خدمات تكوين المورد البشري، إذ تعد العملية التكوينية أساساً لأغلب التحسينات بالمؤسسة ص، و، م، لما لها من دور في تحسين نوعية العمل و مساهمة في الانتقال الجيد للمعلومة فيما بين الوحدات داخل المؤسسة و تحسين التنظيم و ترابط المهام بعد الرفع من مستوى المعارف.

1. عوامل استخدام الخدمات الاستشارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين، إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التي ما تعلق بالاعتماد على الخدمات الاستشارية كأحد الآليات التي من خلالها تستطيع المؤسسات مواجهة هذه التحديات العالمية²⁴:

- **ثورة المعلومات:** تميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، و التكنولوجيا الكثيفة و عليه فقد أصبحت ثورة المعلومات تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دورا محوريا في تشكيله.
- **التطور التكنولوجي :** لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال و الانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية. و قد زاد من أهمية التخصص في العمل وأسهم في توسيع حجم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **عالمية الاتصال:** لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات و المواصلات، وتبادل المعلومات و التقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، أصبحت والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس.
- **عالمية الجودة :** ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، و ذلك من اجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها. و بنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية.

2. مجالات الخدمات الاستشارية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتتمثل المجالات الرئيسية للخدمات الاستشارية التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:²⁵

- (1) **دعم القيادات:** القيادة تصنع الرؤية وتجعل الآخرين يشاركون في تحقيقها، وهي المحرك للطاقت والقوة للأداء بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لذا كان من الأهمية تقييم القياديين باستخدام نموذج جدارات القيادة بهدف تحديد احتياجات التطوير واعداد وتنفيذ برامج التطوير بما يعود عليها بتحسين إنتاجية القيادات في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- (2) **إعداد خطة العمل الاستراتيجية:** تكمن أهمية صياغة خطة العمل الاستراتيجية في كونها آلية لتحقيق التقدم في المستقبل من خلال حسن توظيف نقاط القوة لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتخلص من نقاط ضعفها والاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب المخاطر المستقبلية بما يحقق لها البقاء وزيادة الأعمال.
- (3) **دور الاستشارات في التنظيم ووصف الوظائف:** ويتضح هذا الدور من خلال الدراسات والبحوث التي يمكن أن يقوم بها المستشار وجهازه، والمتعلقة بكافة أبعاد النواحي التنظيمية، سواء كانت تحليلا أو تقييميا للهياكل التنظيمية، أو تنمية للهيئات الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهذه الاخيرة قد تعاني من صراعات داخلية ناتجة عن قلة خبرتها او عدم وضوح في المهام، وهذا ما يتطلب أن تكون

المؤسسة قد حددت بالفعل طبيعة المشكلات التنظيمية، وأن يكون المستشار قد فهم أبعاد المشكلات الحقيقية، ومن ثم طور رغبات المؤسسة بطريقة سليمة.

(4) دور الاستشارات في تطوير أساليب العمل وتطوير الخدمات: ويتضح هذا الدور من خلال الدراسات والبحوث التي يمكن أن يقوم بها المستشار وجهازه، والمتعلقة بطرق وأساليب العمل، من خلال قدرته العملية والعلمية والفنية، ومهارته في التعامل مع أفراد المؤسسة التي تجرى البحوث في نطاقها، بحيث يدفعهم دفعا للاتجاه الصحيح الذي يحقق لهم ما يمكنهم من تطوير طرق وأساليب العمل، والاستشارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذا المفهوم تستخدم النظريات ليس كنماذج محددة توجهها إليها، ولكن كوسيلة لتصنيف الملاحظات وتشخيص دور الاستشارة في هذا المجال من خلال البحوث والدراسات الخاصة بتبسيط الإجراءات وخرائط سير العمل بتفكير غير مقولب لتحليل تفاصيل الإجراءات والخرائط، و تنظيم البيانات والملفات والنظم المكتبية وإنشاء قواعد للمعلومات من خلال قواعد البيانات.

وبصفة عامة يمكن تحديد أبعاد الدور الذي تقوم به الاستشارات في مجال تطوير أساليب العمل وتطوير الخدمات المقدمة من المنظمات فيما يلي²⁶:

- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بطرق وأساليب العمل؛
- إجراء البحوث والدراسات الخاصة بتبسيط الإجراءات وخرائط سير العمل؛
- إجراء البحوث و الدراسات المتعلقة بتنظيم البيانات والملفات والنظم المكتبية وإنشاء قواعد للبيانات وقواعد للمعلومات.

(5) قياس وتحسين ثقافة المؤسسة: تتمثل هذه الخدمة في إجراء مسح للمبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة التي يؤمن بها ويعمل من أجلها أفراد التنظيم بهدف وضع الخطط المتكاملة للتخلص من الثقافة الهدامة واستبدالها بقيم بناءة تزيد من دافعية أفراد التنظيم وتحسن من كفاءة الأداء.

(6) تطوير الهياكل التنظيمية: تقوم المؤسسة في هذه الخدمة بمراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيماته ومستوياته للتأكد من تكامل وتفاعل أجزاءه والتنسيق فيما بينها بما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرار وبناء وتطوير فرق عمل ذاتية التوجه لتحقيق فاعلية وفعالية الأداء.

(7) نظام التسويق للمؤسسة ص، و، م: وتعاني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوقين المحلي والخارجي بسبب المنافسة القوية التي تتعرض لها من جانب المشروعات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة. ويضاعف من صعوبة الأمر تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر ولضمان انتظام التوريد بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المقررة، وهنا يظهر دور الهيئات الاستشارية في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتخطي هذه المشاكل.

8) مشكلة عدم توافر المعلومات والبيانات: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكّنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عليه عدم إدراك صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لفرص الاستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة بمكان على صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكّنه من تدعيم قدرته التنافسية في السوق أو علاقاته التكاملية مع المؤسسات الكبيرة، وفي هذا الإطار تقوم الخدمات الاستشارية المقدمة للمؤسسة من²⁷ :

- إعادة تأهيل ومساعدة المؤسسات التي تواجه مشاكل ووضع السياسات اللازمة لتحليل الوضع وتحديد تلك المشاكل والعمل على إيجاد حلول جذرية لها؛
- تحديث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى نشر التكنولوجيا الحديثة وذلك من خلال عدد من البرامج والخطط القومية؛
- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسويق منتجاتها محلياً ودولياً.

9) نظام الموارد البشرية: الموارد البشرية هي اهم مورد يمكن ان يصنع الاختلاف بين المؤسسات وتتضمن دور الخدمات الاستشارية في مساعدة المؤسسات لكي يكون لها القدرة على:

- تخطيط الموارد البشرية لمقابلة الاحتياجات المستقبلية؛
- اختيار وتوظيف أفضل الكفاءات البشرية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط التدريب؛
- إنشاء نظام متكامل لتقييم أداء العاملين وربطه بنظم التعويض التنافسية.

10) نظام الإنتاج وتقديم الخدمات: تسمح الخدمات الاستشارية للمؤسسة بمراجعة وتطوير عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات بما يمكن المؤسسات من:

- تطبيق نظم فعالة لتخطيط ومتابعة الإنتاج والخدمات؛
- تطوير منظومة إدارة المواد (مشتريات - مستودعات - مراقبة مخزون). التأهيل لتطبيق المعايير الدولية والحصول على شهادات الاعتماد؛
- تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة ونظم الصيانة الحديثة.

11) نظام تكنولوجيا المعلومات: تسمح الخدمات الاستشارية في هذا المجال في تهيئة المؤسسة لتكون قادرة على:

- إدارة الوثائق إلكترونياً؛
- استخدام تطبيقات نظم المعلومات في أنشطة المؤسسة في تخطيط ومتابعة الإنتاج والصيانة والتسويق وإدارة المواد البشرية؛

- إنشاء وتطبيق نظم دعم اتخاذ القرار .

(12) نظام البحوث والتطوير: وهو الجسر الذي تعبر عليه المؤسسات إلى التميز و العالمية في

الأداء، ومن هذا المنطلق تقدم هيئات الخدمات الاستشارية خدماتها في هذا المجال المؤثر في الأداء من خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكون قادرة على:

- تخطيط ومتابعة برامج البحوث والتطوير والابتكار؛

- إعداد دراسات جدوى المشروعات والتوسعات.

الخاتمة

لقد تفتّنت الكثير من الدول إلى قدرة قطاع المؤسسات ص، و، م في الرفع من المستوى الاقتصادي والاجتماعي، إذ حظي هذا القطاع بأولوية ضمن مختلف برامج واستراتيجيات التنمية في البلدان الأكثر تطورا، وعرف ازدهارا كبيرا، ويظهر ذلك جليا في اقتصاد الدول الأكثر تطور في العالم، مما جعلها تحقق نموا هائلا. وحتى ترفع المؤسسات ص و م من مستوى إنتاجيتها وتكون في مستوى تحديات المنافسة والتنمية، كان لابد من البحث عن مجالات إعادة تطويرها وترقيتها، وذلك من خلال تبني الخدمات الاستشارية، والتي تساهم في الحد من المشاكل من خلال مجموعة من الإجراءات التي تمس جوانب التمويل، التأهيل، العقار، التسويق... الخ

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للتميز؛ فإنها عادة ما تعتبر الخدمات الاستشارية جزء من هيكلها التنظيمي باعتبارها دعامة قوية من شأنها تطوير كفاءة العاملين، لذا فهي تبحث عن الجودة في أداء الخدمة الاستشارية، من حيث التنوع ومهارات المستشار التوجيهية والتدريبية والتكوينية... ، وقدرته على التحديث في المعرفة والعمل وتكوين موارد بشرية مؤهلة بغية تكوين رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهدافها.

ويكمن جوهر الخدمة الاستشارية في قيام المستشار بتقديم التوجيه والإرشاد في ظل ظروف وموضوعات مختلفة، مما يؤثر على الأسلوب المستخدم في تقديم الاستشارة، حيث يتعامل المستشار مع المشكلات المعتادة والمتوقعة بصورة طبيعية، ولديه متسع من الوقت للتفكير وتقديم الحلول والمقترحات. وذلك باستخدامه للأدوات المناسبة لطبيعة المشكلة حيث تساعده على التحليل والاستنتاج الدقيق للمؤشرات والتهديدات في صورة منتظمة تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستشارة على المفاضلة والاختيار بين البدائل، وذلك من خلال:

- تساهم الاستشارات في حل مشكلات الموجودة بالفعل التي يمكن ان تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- كما تلعب الاستشارات دورا بارزا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المساهمة في تطوير هيكلها من خلال إجراء دراسات وبحوث، كما يتطلب حصرا وترتيا وتصنيفا للوظائف في مجموعات وفقا لنوعيات فرعية وتوصيف الوظائف وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي لها، وإصدار الدلائل التنظيمية الخاصة بها، خاصة وان قد لا تستطيع ادارة المؤسسات الصغيرة ترجمة المشاكل الادارية التي تعاني

منها الى مطالب محددة فذلك قد يشير إلى أن الخلل ليس في الهيكل التنظيمي فحسب ولكنه يكون أيضاً في الهيكل الإداري بوجه عام؛

• إعداد الخرائط الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى القطاعي وعلى المستوى الجغرافي؛

• إعداد دراسات الجدوى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• إجراء الدراسات المسحية والميدانية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصميم الخطط التدريبية.

الهوامش

1 نادبة قويقع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقع وأفاق، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، العدد 14-2006، ص191.

2 محمد بلقاسم حسن بهلول، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب 1990، ص353.

3 لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 1995، ص29.

4 يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، جانفي، 2005 ص 15 .

5 تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، 2002 ص21.

6 إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، الملتقى الوطني الأول حول فرص الاستثمار بولاية غرداية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 03 مارس 2004، المعهد الوطني للتجارة، ملحق متللي، غرداية، الجزائر، 02.

<http://www.ennaharonline.com/ar/national/209442> تاريخ الاطلاع: 10 جانفي 2015.⁷

⁸ عبد الرحمن يسري، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، سلسلة بحوث العلماء الزائرين، رقم 01، ج1، 1995، ص29.

XAVIER GREFFE : Les PME CREENT-ELLE DES EMPLOS? ECONOMICA, PARIS 1984. 9 10p9-

10 صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004 .

11 عمرو حامد: مداخلة بعنوان الاستثمارات والتدريب، الملتقى العربي السادس للاستشارات، والتدريب، الرباط، المغرب، ص .

20

www.undp.org/psdp/eed_index.html 12

- 13 [Eurostat- Entreprise en Europe. Cinquième rapport. 1998](#)
- 14 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الخدمات الاستشارية، على الموقع الإلكتروني: www.arado.org.eg/homepage/arado يوم 18/12/2012، .
- 15 la relation client-consultant en conseil en management, université :Saïd Belhadj
- 16 Abdelmalak essaid école national commerce et gestion , Tanger, Maroc ,2006, p :05 .
- 17 عصام قريط، الخدمات الاستشارية وأثرها على حياض المدقق في الأردن، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص15 .
- 17 محمود السيد، الاستشارات والتدريب، الملتقى العربي السابع للاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، جامعة عين الشمس، دمشق، 2008، ص03 .
- 18 مجموعة الخبراء، نظم ومهارات الاستشارات والأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص97، بتصرف.
- 19 عادل بن احمد يوسف الصالح، مداخلة بعنوان: الاستشارات الإدارية الواقع و المأمول، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2003 .
- 20 <http://www.squ.edu.om/research-ar/tabid/11943/language/en-US/Default.aspx>،
- 21 أحمد السيد كردي، الحاجة لمهنة الاستشارات الإدارية: من الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/> تاريخ الاطلاع 12 جانفي 2015.
- 22 عادل بن احمد يوسف الصالح، مرجع سبق ذكره.
- 23 د. زينب عبد الرحمن السحيمي، محاضرات في إدارة الإستشارات، كلية إقتصاد وإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز..
- 24 برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، ص05.
- 25 وزارة الخدمة المدنية والتأمينات <http://www.yemen.gov.ye/portal/moc> : الاحد 11 جانفي 2015
- 26 مؤسسة الحكيم ، المركز الاستشاري للتنمية البيئية cced ،مجالات الخدمات الاستشارية <http://kenanaonline.com/users/elhakim/topics/90531> بتصرف .
- 27 عصام قريط، مرجع سبق ذكره ،ص23.