

واقع الادارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

د/حوة محمد

جامعة الجزائر 2

ابوالقاسم سعد الله

تمهيد:

إن التوجه الجديد لكثير من الدول و خاصة منها الدول النامية والسائرة في طريق النمو يتوجب انتقال السياسات الاقتصادية المؤسسات الكبيرة أو الضخمة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لما لها من أهمية في دعم التنمية الاقتصادية والتخطيط المستقبلي نابعة من دورها في التوظيف وارتفاع حجم مساهمتها في القيمة المضافة علاوة على حجم الاستثمارات نتيجة إنشائها و سرعة انتشارها و أهميتها لتكوين آلية الاقتصاد الحر.

و لذلك عكفت جل الدول باختلاف قدراتها الاقتصادية على تخصيص امتيازات خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تشريعاتها و قوانينها المرتبطة بالتجارة و الاستثمار و القروض وكذا توفير الإمكانات اللازمة لتنميتها و تطويرها بدء بتوفير المشورة و التوجيه و انتهاء بتقديم المساعدات المالية و إعطائها إعفاءات ضريبية و تسهيلات جمركية وكذا تبسيط إجراءات منح القروض لمثل هذه المؤسسات.

ونظرا لمحدودية قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم أصبح من الضروري في ظل التغيرات الحالية الاخذ بيدها حتى تستطيع الاستمرار و التطور و لاخذ مكانة هامة في الهيكل الاقتصادي لأي دولة بعد تراجع دور المؤسسات الكبيرة .وبلا شك إن هذه العناية والاهتمام الذي أولته تلك الدول لهذه المؤسسات قد ساهم في تعزيز بقائها وتنمية قدراتها و نتيجة لذلك كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدور الكبير في تحقيق زيادة مطردة في معدلات النمو الاقتصادية لهذه الدول.

نتناول في بحثنا هذا موضوع تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و لنستطيع الغوص في معالم هذا الموضوع لابد في البداية أن نحدد الإشكالية أو بمعنى آخر ماهو المشكل الكامن في تمويل مثل هذه المؤسسات.

- ولهذا سنحاول في هذا العمل المتواضع أن نجيب على هذه الأسئلة
- ماهو تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
- ماهو دورها و المكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني؟
- ماهي المصادر التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تمويلها؟ والمشاكل التي تواجهها ؟
- ماهو واقع و تأهيل المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل التغيرات الإقتصادية العالمية الراهنة ؟

-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

لقيت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا كبيرا و إهتماما بالغا من طرف العديد من المنظمات العالمية و الباحثين الإقتصاديين باعتبارها من أفضل الوسائل التي تدفع إلى التطور اقتصادي و ذلك نظرا لتمييزها بسرعة إنشائها و خصائص أخرى و نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية .

و في هذا الفصل سيتم تناول :

مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تحديد الخصائص التي تتميز بها .

طرق تمويلها و المشاكل التي تواجهها في هذا الصدد .

أهميتها و الدور الفعال الذي تلعبه في ظل التطورات الراهنة ، أيضا ترقيتها و تأهيلها .

المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

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

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

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

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

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

تعريف الإتحاد الأوروبي : " تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا الإتحاد كمايلي

(1):

المؤسسات الصغيرة جدا من 1-9 عمال .

المؤسسات الصغيرة من 10-99 عاملا .

المؤسسات المتوسطة من 100-499 عاملا .

تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري (2)

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

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

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

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية :

سهولة إنشائها : فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا ، و تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب إستيرادها في الكثير من الأحيان .
تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل ، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة .

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

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

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

هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة .

تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام إتخاذها للقرارات .

المطلب الثالث : أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الإقتصادية (3).

أولا : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية بالغة في الإقتصاد العالمي بصفة عامة و الإقتصاد الوطني بصفة خاصة لأنها تشكل أهم عناصر و مكونات النشاط الإقتصادي لكل دول العالم ، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية و التطور الإقتصادي ، والتي توفر قاعدة صناعية و

بنية تحتية واسعة و ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و نجد من بين الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بهذه المشاريع الصغيرة و المتوسطة :

إنهيار الأوضاع المالية : خاصة في الدول النامية ، و بالتالي ضعف القدرات الإستثمارية و عدم قدرة المؤسسات الكبيرة على الإستمرار و البقاء .

التحولات الإقتصادية العالمية : و التي جاءت ببرنامج الحويل الهيكلية مثل الخصخصة ، التي قد نعتبرها بأنها كانت السبب و العامل الأساسي الذي أدى إلى ضرورة تنمية و تطوير تلك المؤسسات ، و ذلك كله في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص .

ثانيا : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية(4) :
نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها هذه المؤسسات في إقتصاديات الدول فإن دورها يظهر بشكل جلي وواضح و أساسي و يمكن حصر هذا الدور في النقاط التالية :

الدور الإقتصادي :

يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية :

1.1 تهيئة قوة العمل : من خلال إستعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال ، كثيفة العمل .

2.1 تعبئة الموارد المالية : و ذلك بجمع أموال مختلفة المصادر ، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات و الأسر و بالتالي تجميع تلك الأموال ، أو كأن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين بتكوين وحدات إنتاجية بالإعتماد على مدخراتهم ، و بالتالي تشكيل طاقات إضافية ، تمكنهم من إبراز كفاءاتهم و المحافظة على إستقلاليتهم المالية و وحدتهم .

3.1 رفع إنتاجية العامل : و ذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال و بإستمرار لضمان

السير الحسن للعمل ، و كذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات .

4.1 خلق الناتج الخام الداخلي : يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة

معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي .

5.1 ترقية التجارة الخارجية : تقوم هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات بجميع عمليات

المبادلات التجارية من تصدير و إستيراد .

6.1 توفير متطلبات السوق من السلع و الخدمات ، وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقولة الباطنية) .

7.1 حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتج المحلي :

في ظل التطورات الراهنة ، و أمام 'نفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة و رفع الرقابة الجمركية و إلغاء الرسوم الجمركية ، أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتجات و التي تؤثر على المنتجات المحلية ، لذلك فإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتجاتها عن طريق طريق مراقبة الجودة ، و التحكم في التكاليف و محاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة ، و بالتالي إذا استطاعت المواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتجات المحلية .

الدور الاجتماعي :

تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي و إحداث تطورات على المستوى الاجتماعي ، و يمكن حصر الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية : القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل .

الحد من ظاهرة النزوح الريفي : و ذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية ، و بالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق الريفية و في هذا الصدد يمكن للمؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحقق ما يلي :

لقضاء على الآفات الإجتماعية .

تحسين مستوى المعيشة في الريف .

الإستغلال الأمثل للطاقات المادية و البشرية .

الإستغلال الأمثل للموارد المحلية .

المبحث الثاني : طرق تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشاكل التي تواجهها :

كما يعرف عن جميع المؤسسات أنها بحاجة إلى أموال ، فإن هذه المؤسسات هي أيضا بحاجة لها ، لذلك فهي تبحث دائما عن مصادر للحصول على تلك الأموال ، ونجد أن هذه المؤسسات بصفة خاصة تعاني من الكثير من المشاكل الخاصة بالتمويل ، كما تواجه معوقات و مشاكل أخرى ، و التي سأطرق لها في هذا المبحث .

المطلب الأول : طرق تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

تتحصل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات على مواردها المالية بالطرق

التالية :

التمويل الذاتي : معنى ذلك أن صاحب المشروع يعتمد في تمويله لمشروعه على أمواله أو

مدخراته الذاتية .

التمويل بالقروض : و ذلك بالحصول على قروض بفوائد أو يديون فوائد من البنوك أو

مؤسسات الدعم المالية .

طرق التمويل من المنظور الإسلامي :

هناك عدة أساليب و صيغ تمويلية و التي تعرف بأدوات التمويل المالي الإسلامي ،و ندرجها

في ما يلي :

1.3 المراجعة أو التمويل فائض التكلفة : و يقصد بالمراجعة قيام أحد البنوك بشراء سلعة

معينة لحساب عميل ما وفقا للمواصفات المطلوبة مقابل ربح معين أو أجر .

من خلال هذا التعريف نجد هناك شكلين للمراجعة :

الوكالة بشراء بأجر .

الوكالة بشراء بربح .

المشاركة : و يقصد بها جمع أموال المدخرين من طرف البنك لإستثمارها و الحصول على

أرباح و إقتسامها معهم .

صناديق الزكاة و القرض الحسن : تقوم معظم النظم الإسلامية بإنشاء صناديق الزكاة و

القروض الحسنة و تساهم تلك الأموال المتحصل عليها من الزكاة في ما يلي :

زيادة الإستثمار .

زيادة عدد المنتجين و التقليل من عدد العاطلين على العمل .

توسيع نطاق التداول .

4.3 التأجير التمويلي : يقصد بالتأجير التمويلي " المنتهي بالتمليك " عن طريق البيع ،

الإنفاق بين طرفين بتأجير أو إستئجار العين أو الأصل المؤجر و التوعد بإعادته مقابل أجرة محددة

خلال فترة زمنية محددة و في نهاية مدة الإيجار يكون للمستأجر الخيارين بين ثلاث بدائل كالآتي⁽⁵⁾ :

- يملك العين المؤجرة مع تسديد الأقساط سابقا و يكون السعر محدد في بداية العقد .
- تمديد فترة الإيجار .
- إرجاع العين للمؤسسة المؤجرة .

المطلب الثاني : المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عدة صعوبات سواء كان ذلك عند الإنشاء (التأسيسي) أو أثناء مباشرة نشاطها و يمكن تلخيص أهم المشاكل في ما يلي⁽⁶⁾ :

صعوبات الإجراءات صعوبات الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول للمشروع و تنفيذه .

إرتفاع مساهمات أرباب العمل في مجال دفع مصاريف التأمين ،مما أدى بأصحاب المشاريع بالإمتناع على توظيف العمال أو التقليل من توظيفهم .

إرتفاع معدلات الضريبة على رقم الأعمال ، الدخل و الأرباح .

المشكلات الإدارية : و التي تتمثل في جهل أو عدم التمكن من تقنيات التسيير فكثيرا من الأشخاص يلجؤون إلى الخلط بين الأعمال الخاصة بهم و الأعمال الخاصة بالمشروع ، مما يؤدي إلى إختلاط الذمة المالية ، أيضا نقص العمالة المدربة نظرا لإرتفاع تكاليف التدريب و التكوين .

الشكلات التسويقية : و التي يمكن حصرها في ما يلي :

نقص الخبرة في هذا المجال و الإمكانيات و المعلومات و عدم القيام بالبحوث التسويقية نظرا لإرتفاع تكاليفها .

ظهور المنتجات البديلة بإستمرار و بأقل التكاليف .

المشكلات التمويلية : هناك العديد من المشكلات التمويلية التي تعيق أة تحد من عمل

المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نذكر منها :

صعوبة الحصول على القروض بسبب :

تتعد الإجراءات الخاصة بالحصول عليها .

وجود ضمانات تعجيزية و التي تكون في بعض الأحيان غير متوفرة أمام أصحاب المشاريع ،
كإشتراط ضمانات عقارية أو عينية .

إرتفاع أسعار الفوائد .

المبحث الثالث : واقع و تأهيل المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في

ظل التغيرات الإقتصادية العالمية الراهنة .

لقد إهتمت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول بالمؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
إبتداء من سنوات التسعينات و ذلك مع تعاقب برامج الإصلاح الإقتصادي ، حيث كان النسيج
الصناعي سابقا يتكون في أغلبه من الصناعات و المؤسسات العمومية ، لكن في ظل التطورات
الراهنة و التغيرات العالمية المختلفة زاد إهتمام الدولة الجزائرية بالمؤسسات المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة و إنشاء وزارة خاصة بها ، دليل قاطع على زيادة الإهتمام⁽⁷⁾ بها ، و بالتالي تعمل على
زيادة الإستثمار الوطني من جهة و الأجنبي من جهة أخرى خاصة و أنها في صدد التحضير
للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، الأمر الذي يحتم تأهيل و
ترقية و تطوير المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يتم ذلك بتهيئة جميع ظروف العمل
الملائمة في كل المجالات .

المطلب الأول : وضعية و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في الوقت

الراهن .

تعتبر المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أداة فاعلة للتوسع افقتصادي و ذلك
لمساهمتها في تحقيق التنمية الإقتصادية و تحريك عجلة الإقتصاد ، فهي بمثابة المحرك القاعدي
للإقتصاد ، خاصة و نحن في زمن العولمة و المنافسة الإقتصادية و تحرير التجارة ، و التحضير
للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ، لذلك تقوم الدولة الجزائرية
، بتشجيع قيام مثل هذه المؤسسات ، والعمل على ترقيتها و تأهيلها .

و يجدر الذكر هنا إلى أن النسيج الصناعي الجزائري كان في السابق مكونا من المؤسسات الصناعية العمومية ، حيث كانت تمثل نسبة 80/ أما 20 / المتبقية فهي عبارة عن صناعات و مؤسسات صغيرة و متوسطة ⁽⁸⁾، و لكن حاليا زاد عدد تلك المؤسسات كما يلي :

الشكل رقم (1) يمثل توزيع المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في

السنوات التالية :

السنة	العدد
1999	159705
2001	179893
2002	188054

المطلب الثاني : ترقية و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يتمثل برنامج التأهيل في مجموع الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موقع المؤسسة في إطار الإقتصاد التنافسي و إتخاذ عدة إصلاحات داخلية على المؤسسات الإنتاجية ، الإستثمارية ، التسويقية و غيرها و الذي يهدف إلى :

إنعاش النمو الإقتصادي .

تشجيع التنافسية لـ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تسهيل الحصول على الخدمات المالية لتمويل إحتياجاتها .

تحسين الخدمة البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و في هذا الشأن قامت الدولة الجزائرية بتطبيق أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،و ذلك بإنشاء 14 مركز لتسهيل مهمة إنشاء و تأسيس و توجيه و دعم المؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إضافة إلى ذلك قامت الوزارة بإنشاء 14 مشئلة للمؤسسات التي تلعب دورا هاما في مجال إستقبال و إحتضان و تدريب حاملي أفكار المشاريع لتجسيدها على أرض الواقع .

كما قامت الدولة الجزائرية بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة و المتوسطة، و التي تعمل على متابعة تنفيذ برامج تأهيل هذه المؤسسات ، و إعداد دراسات إقتصادية لمتابعتها و تنسيق نشاطات مراكز السير .

أيضا إنشاء وكالة دعم تشغيل الشباب و التي تساهم في تمويل تلك المؤسسات و بالتالي تعمل على قيامها و إنشائها ، و الصندوق الوطني للتأمين على البطالة و جهاز القرض المصغر . إضافة لهذه البرامج تم أيضا إنشاء صندوق لتأمين القروض و صناديق ترقية التنافسية الصناعية .

* برنامج MEDA لتمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة و المتوسطة :

و هو برنامج خاص لتدعيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تمويلها ، و هو برنامج مشترك بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي ، يعمل هذا البرنامج على :

- تدعيم القدرات الإدارية .
- تحسين الأداء و تنافسية المؤسسة .
- تقديم تشخيص إستراتيجي .
- المساعدة على وضع خطة الأعمال .
- المساعدة على تقديم ملف التمويل إلى البنك .
- تسهيل الحصول على التمويل من خلال صندوق ضمان القروض .

الفصل الثاني : واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يعتبر التسيير الإستراتيجي مهما جدا بالنسبة للمؤسسات مهما كان حجمها ، فهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة و محيطها ، إذ يمكنها من التعامل مع مختلف التهديدات التي قد تطرأ فجأة في المحيط و بالتالي تستطيع بذلك التفاعل مع كافة التغيرات ، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء ، و قد تبلورت معظم الأفكار الأولى للتسيير الإستراتيجي و تطورت في إطار المؤسسات العامة ، لكن إلى جانب تلك المؤسسات هناك المؤسسات المتوسطة والصغيرة و المتوسطة

التي تواجه بدورها المخيط و التي تعمل جاهدة من أجل البقاء و الإستمرارية ، و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية .

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أمرا هاما كما سبق وذكرنا بالنسبة للمؤسسات عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة ، لأنها موضوع هذا البحث ، و سأحاول أن أتطرق في هذا المبحث البسيط لتعريفها و ذكر المراحل التي تمر بها و مهمتها الأساسية ، و ذلك تمهيدا للتعرف على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المبحث اللاحق .

المطلب الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية .

"تعرف على أنها فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداولة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

من هذا التعريف يمكننا إستنتاج أن : الإدارة الإستراتيجية تهتم بتحقيق التكامل بين وظائف الإدارة و التسويق و التمويل و الإنتاج و البحوث و التطوير و أنظمة معلومات الحاسب الآلي ، ز ذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة ⁽⁹⁾

المطلب الثاني مراحل الإدارة الإستراتيجية .

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل و التي يمكن توضيحها في ما يلي :

المرحلة الأولى : وضع الإستراتيجية :

تتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية :

وضع أهداف طويلة الأجل .

إعداد رسالة المنظمة .

تعريف الفرص و التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة .

تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية في المنظمة .

وضع الإستراتيجيات البديلة .

إختيار الإستراتيجيات التي سيتم تنفيذها .

و عند الإقدام على وضع الإستراتيجيات فإننا نطرح التساؤلات التالية :

ماهي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن الدخول فيها و الأنشطة التي يجب التوقف عن آدائها⁽¹⁰⁾ ؟

كيف يتم توزيع الموارد من طرف المؤسسة ؟
كيف يمكنها التوسع من خلال قيامها بأعمال مختلفة و تنويعها ؟
هل يفضل الدخول في السواق العالمية أم لا ؟

المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية :

تتميز هذه المرحلة بأنها من أكثر المراحل صعوبة ، إذ تضم تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط و السياسات و كيفية تنظيم العمل و تخصيص الموارد اللازمة ، و بناء هيكل تنظيمي مناسب ، و التخطيط للموارد البشرية المناسبة و تنمية القيادات اfdارية ، إضافة إلى تحديد جميع الأنشطة الخاصة بصياغة الجهود التسويقية و التمويلية و غيرها .

المرحلة الثالثة : مراجعة و تقييم الإستراتيجية (المراقبة) :

و هي المرحلة الثالثة و الأخيرة ، تأتي هذه الخطوة بهدف مراجعة و تقويم الإستراتيجية ذلك لأن الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل ، و بسبب وجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار .

و هناك 3 أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي :

- أ - مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية .
- ب- قياس الداء و ذلك بمراجعة النتائج .
- ج- إتخاذ الإجراءات التصحيحية⁽¹¹⁾ .

المطلب الثالث : المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية :

تعتبر المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية على التفكير في تحديد رسالة المؤسسة ، و ذلك بطرح الأسئلة التالية :

ماهو عملنا ؟ ماذا يجب أن يكون ؟

و هذا يقودنا إلى وضع الأهداف و بناء الإستراتيجيات و الخطط و صنع القرارات في الفترة الحالي لتحقيق النتائج في المستقبل ، اذلك تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد و تخصيص الموارد المالية و البشرية لتحقيق تلك النتائج⁽¹²⁾.

المبحث الثاني : التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

بعد ما تعرفنا في المبحث الأول على الإدارة الإستراتيجية و مراحلها و مهمتها الأساسية سنتعرف في هذا المبحث على واقع التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و هل يتم فعلا تطبيقها ام لا ؟ والإجابة على هذا السؤال ستكون في الخاتمة ، و قبل ذلك سيتم التطرق أولا إلى التعرف على مظاهر التسيير الإستراتيجي داخ تلك المؤسسات و جملة الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها .

المطلب الأول : التصور الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

تعمل كل المؤسسات في وسط بيئة داخلية و خارجية فهي بذلك تؤثر فيها و تتأثر بها ، و كما هو معروف أو أن مكونات هذه البيئة أو المحيط سريعة التغيير ، فهي إذن جد متغيرة و بالتالي يجب على المؤسسة التفاعل معها و ذلك بإغتنام الفرص التي يفرزها محيطها و محاولة تجنب التهديدات و المخاطر أو التقليل من حدتها ، لذلك فإن المؤسسات تقوم ببناء تصور إستراتيجي هو إعتداد إستراتيجيات معينة من أجل المواجهة و الدفاع و بالتالي ضمان بقائها ، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل أيضا في ظروف بيئية متغيرة لذلك وجب عليها بناء تصور إستراتيجي ، و إعتداد إستراتيجيات تناسب الوضعية التي تكون فيها ، وفقا للإمكانيات المالية لها .

و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي صغيرة الحجم مقارنة مع المؤسسات الكبيرة ، إلا أن صغر حجمها لا يعد دائما مشكلا ، فهي تتمتع بمجموعة من الإيجابيات ، منها : القرب من السواق ، سرعة رد الفعل ، سرعة تغيير التوجه .

و إذا كان المحيط العدواني و التذبذب يمثل خطر على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإن هذا المحيط يتطلب رد فعل سريع يقتضي مواكبة التغيرات⁽¹³⁾.

المطلب الثاني : مظاهر التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغير و المتوسطة .

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتسيير الإستراتيجي لتأمين مواردها و تعظيم الفائض و تفادي مواجهة مخاطر المحيط و لها أولويات إستراتيجية تتلخص في ما يلي :

فعالية التشغيل الداخلي .

عمليات توظيف رأس المال الفكري و الحصول على المعارف .

نوعية المنتجات و الخدمات المقبولة عن السوق .

العلاقة مع الزبائن .

تغيرات المحيط و الإجراءات الوقائية .

و يمكن تلخيص بعض جوانب أو مظاهر ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة في مايلي :

التخطيط الإستراتيجي : يعد التخطيط الإستراتيجي عملية تهدف إلى تحديد الوضعيات

المستقبلية للمؤسسة المرغوب فيها و ذلك بتحديد الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الوضعية فالتخطيط

افستراتيجي يجيب على السؤال التالي : كيف يتم الوصول إلى الوضعية المرغوب فيها ؟

و لتأكيد مدى فعاليته في نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تناول CAROLE العلاقة

بين التخطيط الإستراتيجي و المردودية في دراسة شملت 1500 مؤسسة يقل عدد أفرادهم عن 500

عامل و قد خلصوا إلة أنه مع التفكير المسبق قد ثبت ت نجاعة التخطيط الإستراتيجي و ذلك بشرط

مراعاة التسويق بين العوامل الظرفية المتمثلة في ما يلي :

التذبذب التكنولوجي ، حجم المؤسسة ، الطموح الإستراتيجي ، كثافة رأس المال .

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات يرتبط أكثر بالجوانب

النفسية و الشخصية للمسير .

و يمكن للتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات أن يرتبط بما يلي :

النظرة الإستراتيجية : و يقصد بها التصور الذهني لمستقبل المؤسسة مع مراعاة تغيرات المحيط

.

النية الإستراتيجية : أي مجموعة المهام التي تفكر المؤسسة بتجسيدها مستقبلا و التي يجب أن

يراعي فيها المسير البحث عن التوظيف الأمثل للوسائل الخاصة بتحقيق مشروع إستراتيجي .

التوفيق بين الموارد : تسعى تلك المؤسسات دائما إلى ترشيد مواردها من خلال البحث عن الإستغلال الأمثل لها وفقا لإمكانياتها المحدودة نو هو ما يعرف بمعالجة الموارد و في هذا الصدد فإن هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية ، و ذلك من خلال معالجة الموارد الإستراتيجية كامهارات و الموارد المتميزة .

المطلب الثالث : الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها ، نذكر منها مايلي :

التخصص : غالبا ما تكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بالمؤسسات حديثة التكوين ، و هي محاولة تخصص الوسائل حول نشاط واحد مريح مع درجة عالية من المعرفة العلمية .

إستراتيجية الإستقرار : تستخدم من طرف المؤسسات التي ترغب في الإستقرار لعدة أسباب نذكر منها :

رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو التدريجي .

الإقتناع بمستويات الأرباح المحققة .

محاولة تجنب المخاطر الموجودة في المحيط .

إستراتيجية التميز : تعتبر إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في تامنتج لمواجهة القطاع المستهدف من السوق ، و تسعى بذلك المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف .

إستراتيجية على خفض التكلفة : تعتمد هذه المؤسسات على تبني هذه الإستراتيجية و التي تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، و ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين .

إستراتيجية التنوع : يقصد بها توسع المؤسسة من خلال تقديم المنتجات و الخدمات الجديدة ، و هناك تنوع المرتبط و تنوع غير مرتبط .

إستراتيجية التركيز : حيث تركز المؤسسة تركيزا كانلا على مجال محدد تتخصص فيه أو على

مزيج واحد من التكنولوجيا ، المستهلكين و المنتج .⁽¹⁴⁾

قائمة المراجع :

- 1 د/ إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم " ،
تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة ، 2003 .
- 2 د/ إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم " ، نفس
المرجع السابق ، ص 59 .
- 3 أ/ لرقط فريدة ، بوقاعة زينب ، بوروبة كاتية " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في
الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها) ، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة .
- 4 أ/ لرقط فريدة و آخرون ، " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و
معوقات تنميتها " ، و تطورها في العالم ، ص 120 .
- أ/ سليمان ناصر ، " أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الإقتصاد الإسلامي ، "ماهية
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم .
- 6 د/ جبار محفوظ " المؤسسات المصغرة و الصغيرة والمتوسطة مشاكل تمويلها، "ماهية
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطورها في العالم .
- 7 د/ صالح صالحي ، " أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة " ،
مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير " سطيف - الجزائر ، العدد 3/2004 .
- 8 د/ كساب علي ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها " ، " تمويل
الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة ، 2003 .
- 9 نادية العارف ، "التخطيط الإستراتيجي و العولمة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002-
2003 .
- 10 د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و
العشرين " ، مجموعة النيل القاهرة ، ط1 ، 1999 .
- 11 د/ محمد المحمدي الماضي ، " الإدارة الإستراتيجية " ، 2002 .

12 أحمد القطامين، " التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)، ط1، دار

مجدلاوي ،عمان، الأردن، 1996.

13 -Helfer jp,Kalika M ET ORSONI-2000-: Management strategie et organisation ,ed,vuibert paris,3eme ed.

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

2 د/ إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم "، نفس المرجع السابق ، ص 59 .

3/لرقت فريدة ، بوقاعة زينب ، بوروية كاتية " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها ، " ، تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة ص120 .

4 /لرقت فريدة و آخرون ، " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها " ، و تطورها في العالم ، ص 120.

5 أ/ سليمان ناصر ، " أساليب تمويل المشروعات الصغيرة في الإقتصاد الإسلامي ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم ، ص 724-732.

6د/جبار محفوظ " المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة مشاكل تمويلها، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم ، ص 421 .

7 د/ صالح صالح ، " أساليب تنمية المشروعات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة " ، " مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير " سطيف - الجزائر ، العدد 2004/3 ، ص 31-37 .

8 د/ كساب علي ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها " ، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ، ص 47-50 .

9 نادية العارف ، "التخطيط الإستراتيجي و العولمة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002-2003 ، ص 6 .

10 نادية العارف، نفس المرجع، ص 13.

11 د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين " ، مجموعة النيل القاهرة ، ط1 ، 1999، ص 61 .

12 د/ محمد المحدي الماضي ، " الإدارة الإستراتيجية "، 2002 ، ص 6 . د

13 -Helfer jp,Kalika M ET ORSONI-2000-: Management strategie et organisation ,ed,vuibert paris,3eme ed, p132 .

14 أحمد القطامين، " التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)، ط1، دار مجدلاوي ،عمان، الأردن، 1996