تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تطبيقية على عينة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض ولايات الغرب الجزائري.

أحسن جميلة
أستاذ محاضر "ب"
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
ahssendjamila@outlook.fr

الملخص:

اهتمت مختلف البرامج الحكومية بالجزائر منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأكيدا منها بالدور الذي يؤديه في تحقيق التنمية؛ وفي هذا الصدد جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على الإستراتيجية التي يتبعها المالكين/المسيرين في تسيير مؤسساتهم الصغيرة باعتبار أن طريقة التسيير يتوقف عليها نجاح المؤسسات وتنافسيتها؛ وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الغرب الجزائري. وقد توصلت الدراسة إلى أن تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف بالدرجة الأولى على شخصية مالكها وتتم بطريقة روتينية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إستراتيجية تسيير.

Summary:

The various governmental programs in Algeria have been concerned since the beginning of economic reforms in the sector of small and medium enterprises, stressing the role played by them in achieving development; In this regard, this research paper highlights the strategy adopted by owners / managers in the management of their small enterprises, as the method of management depends on the success and competitiveness of the institutions; Through a field study on a sample of small and medium enterprises from the West of Algeria. The study found that the management of small and medium enterprises depends primarily on the personality of the owner and is carried out routinely.

Keywords: Small and Medium Enterprises, Management Strategy.

مقدمة:

أصبحت الحكومة الجزائرية تولي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة، إذ أصبح قطاعا معولا عليه للنهوض وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذلك وضعت الدولة الإمكانيات المالية والقانونية بغرض مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها أكثر تنافسية من خلال تحسين طريق تسييرها.

وحتى نتمكن من الإحاطة بموضوع البحث انطلقنا من الإشكال الرئيسي التالي: **ما هي إستراتيجية التسيير المتبعة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟**

هذا يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات:

- كيف عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي خصائص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

يمكننا بداية وضع الفرضيات التالية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تنظيمات تصنف وفق معايير كمية ونوعية معينة؛
- ترتبط خصائص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشخصية مالكها/مسيرها.

- **هدف البحث:** يتمثل الهدف من دراسة هذا الموضوع في تقديم رؤية حول أهم خصائص عملية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. بحيث يعتبر موضوع الساعة ولا يزال يشوبه الغموض والجدل ويحتاج إلى المزيد من الأبحاث من ناحية علوم التسيير.

- **المنهج المتبع:** بالنظر لطبيعة البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر ملائمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها دراسة وافية، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولا/ مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها بالجزائر:

لابد أن نشير بداية أنه لم يكن يوجد تعريف قانوني محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ الاستقلال إلى سنة 2001، إلا بعد عدت محاولات. جاء التعريف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة2001 ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في12ديسمبر2001، وقدمت لها تعاريف بالاعتماد على ثلاث معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية[1]:

- **مؤسسة مصغرة:** من 01 إلى 09 عمال، رقم الأعمال السنوي أقل من20 مليون دج ومجموع الميزانية أقل من10 مليون دج.
- **مؤسسة صغيرة:** عدد العمال من 10 إلى 49 عاملا، رقم الأعمال السنوي أقل من 200 مليون دج ومجموع الميزانية أقل من 100 مليون دج.
- **مؤسسة متوسطة:** عدد العمال من 50 إلى 250 عاملا، رقم الأعمال السنوي من 200 إلى 2000 دج ومجموع الميزانية من 100 إلى 500 دج.

ليتم المصادقة بإجماع أعضاء مجلس الأمة بتاريخ 2016/12/22 على القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة المتوسطة المعدل و المتمم لقانون01-18 المؤرخ في 12ديسمبر 2001. بحيث تعتبر مؤسسة صغيرة ومتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية كل مؤسسة إنتاج للسلع و/أو الخدمات وتشغل من شخص واحد إلى 250 شخصا دون أن يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دج وحصيلتها السنوية 1 مليار دج.

كما يتضمن نص القانون إصلاحا لجهاز دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى التشريعي والمؤسساتي وكذا على مستوى الهيئات التي تتدخل في تطبيق هذا الجهاز.

- **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

الجدول الوالي يبين تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من سنة 2004 إلى سنة 2016.

جدول رقم01: العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2016.

	عدد المؤسسات الخاصة	عدد المؤسسات العامة	العدد الكلي
2004	225449	778	226227
2005	245842	874	246716
2006	269806	739	270545
2007	293946	666	294612
2008	392013	626	392639
2009	455398	591	455989
2010	618515	557	619072
2011	658737	572	659309
2012	711275	557	711832
2013	747 387	547	747 934
2014	851 511	542	852 053
2015	896 279	532	896811
2016	1 022 231	390	1 022 621

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على إحصائيات:

- وزار ة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية سابقا.
- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشريه المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 2013، رقم 23، طبعة 1سبتمبر2013.
- وزارة الصناعة والمناجم، نشريه المعلومات الإحصائية حو ل سنة 2016، رقم 30، طبعة ماي 2017.

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من2004 حتى 2016 في تزايد مستمر إذ انتقل عددها من 226227 مؤسسة سنة 2004 إلى 1 022 621مؤسسة سنة 2016. حيث تشكل المؤسسات الخاصة غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي في تطور مستمر خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة لتشجيع الاستثمار والخصخصة، وكذلك مجموعة الإصلاحات المنتهجة ضمن سياسة الانفتاح الاقتصادي كان لها أثرها البارز في مضاعفة عدد هذه المؤسسات.[2]

- **خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

وفقا للمسح الذي قام به بيرنارد أودفيل ورضا يونس Bernard HAUDEVILLE et Rédha YOUNES BOUACIDA فإن الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يعتبر ضعيفا ولا يوجد بها حتى ما يسمى بثقافة الإبداع وذلك راجع لنقص كفاءة وضعف تكوين المقاولين الذين أغلبهم دون شهادات[3]، مجال نشاط أغلبيتها ينحصر في المستوى المحلي أو الوطني ونادرا جدا ما يصل بعضها الى المستوى الدولي إذ أن أقل من المئات منها تعتبر مصدرة، وذلك بسبب أن أغلبية هذه المؤسسات بنسبة حوالي 95% منها هي مؤسسات صغيرة جدا بعدد عمال أقل من 10 أشخاص، تسير عموما بطريقة تقليدية وتقتطع موقعا مهما في الاقتصاد الموازي الذي يمثل حسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي حوالي 30 % من النشاط العام. وهي تأخذ شكل مؤسسات فردية EURL أو مؤسسات ذات مسؤولية محدودة SARL تسير وفق النموذج العائلي مما يعرقل نموها. كما أن العمالة في هذه المؤسسات تتميز بتعدد الاختصاصات وبأنها غير مؤهلة بسبب عدم الاهتمام بالتدريب الجيد والمناسب إضافة الى عدم الاستثمار في تكوين الموارد البشرية حيث تحصي وزارة العمل سنة2011 ما يقارب 50.000 عامل أجنبي موزع على قطاع البناء والأشغال العمومية بـ53 %، القطاع الصناعي بـ 42 % في حين بلغت نسبة البطالة 10 % أي 1.076.000شخص دون شغل[4]. مما يعيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هو أن أغلبيتها تستعمل تكنولوجيا قديمة وتعتمد على يد عاملة ينقصها التأهيل والتكوين، يوجد ابداع ولكنه ينحصر على قطاعات محدودة جدا. كما أن أغلبية هذه المؤسسات ينقصها الوعي حول أهمية اتباع نماذج متطورة في التسيير وأهمية الاستشارة والمؤسسات المرافقة[5].

ولقد أشارت منظمة أرباب العمل الجزائريين التي تمثل مئات أصحاب ومديري المؤسسات الخاصة في الجزائر، بأنها تعاني من العديد من المشاكل والمعوقات التي تسببت في انخفاض الحصة السوقية للعديد من المؤسسات بسبب المنافسة الشديدة من الطرف الأجنبي والمنافسة غير الشريفة من طرف المنتجين الجزائريين الذين ينشطون ضمن الاقتصاد الموازي[6]. فمثلا سنة 2013 تم شطب 2661 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة منها 2423 أشخاص معنوية و183 أشخاص طبيعية؛ لذلك اتبعت الجزائر عدت برامج للتأهيل.

ثانيا/ الدراسة الميدانية:

- **منهج وأهداف أداة الدراسة:**

تأتي هذه الدراسة في إطار تقديم رؤية حول عملية التسيير على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ بهدف:

- معرفة خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- دراسة واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- معرفة خصائص مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى وعيهم بأهمية تسيير مؤسستهم وفق إستراتيجية محددة؛

لذلك فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لكونه الأنسب لفهم ووصف ظاهرة البحث من خلال إتباع الأسلوب التطبيقي الذي يعبر عن الظاهرة كميا وكيفيا ويساعد في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان في الدراسة الميدانية، من خلال جملة من الأسئلة التي يمكن تصنيفها إلى محاور تخدم الموضوع، إذ صممت خصيصا لحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

- **العينة المدروسة:**

تتمثل العينة المدروسة في 59 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من بعض ولايات الغرب الجزائري. بحيث تنشط هذه المؤسسات بمختلف القطاعات الاقتصادية، الصناعية، التجارية، الخدماتية والمقاولاتية. علما أن المتغيرات البيئية التي تزاول فيها هذه المؤسسات نشاطها فيما يتعلق بالجانب التشريعي والتنظيمي أو من حيث مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية لا تختلف كثيرا عن بقية المؤسسات في أنحاء الوطن؛ وحتى المشاكل والمعوقات التي تواجهها. **انظر الملحق رقم 01**

- **حدود الدراسة:**

- **الحدود المكانية:** تتمثل بالتواجد الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعينة المدروسة؛ يتعلق الأمر بـ 59 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من بعض ولايات الغرب الجزائري المتمثلة في :ولاية مستغانم، وهران، غليزان وولاية معسكر.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، بما مدته 12 شهرا ابتداء من شهر ماي2013 إلى شهر ماي2014، وهي مدة تم استهلاكها لتحديد عينة الدراسة ومواقعها والتردد عليها؛

- **هيكل الاستبيان:**

يتكون الاستبيان في شكله النهائي من65سؤالا، الهدف منه معرفة خصائص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. وحتى تتم الاستفادة من أجوبة هذه الأسئلة بشكل واضح يخدم الموضوع تم توزيعها على أربعة محاور: **انظر الملحق رقم 02**

- **أسلوب وصدق وثبات أداة الدراسة:**

تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة **SPSS** Statistical 19 Package For Social Sciences، بحيث يقوم هذا البرنامج على تحليل البيانات سواء تحليلا وصفيا أو استنباطيا أو اختبار الفرضيات؛ واستخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (كرونباخ - ألفا) Cronbach Alpha فمن الناحية التطبيقية إذا كان هذا المقياس أكبر أو يساوي 0.60 فإنه يعد معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وفي هذا الإطار تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 02: قيم الاتساق الداخلي لقائمة واقع التفكير الاستراتيجي وخصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر محسوبة بمعامل ألفا كرونباخ.

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	21	**0.990**
شخصية المالك/ المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	09	**0.944**
التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	07	**0.938**
الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم التحديات البيئية التي تواجهها في ممارسة التخطيط الاستراتيجي	18	**0.976**
أداة الدراسة الكلية	55	**0.991**

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لمكونات أداة القياس كلها اكبر من 0.60 وهذه تعتبر قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي. إذ بلغ الثبات الكلي لقائمة المؤشرات الكلية 0.991 وهذا مؤشر قوي على استقرار نتائج الأداة واتساقها؛ ويجعلها صالحة ومناسبة لجميع البيانات الخاصة بالدراسة.

و تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للأسئلة المغلقة، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرات الاستبيان وتحويلها إلى بيانات كمية حتى يمكن قياسها إحصائيا كما هو موضح في الجدول أسفله:

جدول رقم03: مقياس ليكرت الخماسي.

المقياس	الدرجة المعيارية
موافق تماما	05
موافق	04
محايد	03
غير موافق	02
غير موافق بشدة	01

المصدر: أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، طبعة 2007، 02، ص: 26 .

كما تم ترميز وتبويب واستخدام البيانات والإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لوصف درجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. ولقد تم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير النتائج:

المتوسط الحسابي		المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
من 01 إلى 2.33	←	ضعيف
من 2.34 إلى 3.67	←	متوسط
من 3.68 إلى 05	←	قوي

ثالثا/ نتائج الاستبيان:

تتمثل أهم النتائج في ما يلي: **انظر الملحق رقم 03**

●الخصائص التعريفية لمؤسسات العينة:

- **صغر الحجم:** بحيث 56% منها تمثل مؤسسات صغيرة عدد عمالها من 10 إلى49 عاملا ما يدل على تجانس العينة من حيث عدد العمال. أكبر نسبة من المؤسسات المدروسة بنسبة75% تم إنشاؤها خلال الفترة الممتدة من بداية سنة 2001 إلى يومنا هذا؛ وذلك انعكاسا لمجهودات الدولة من خلال برامج الإنعاش الاقتصادي للفترة2001-2014 ومجموعة

الإصلاحات التي تم انتهاجها في الجزائر ضمن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي كان لها أثرها البارز في مضاعفة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **تنوع مجال نشاطها:** أهم ما يميز هذه المؤسسات هو تنوع مجال نشاطها غير أن أكبر نسبها تتمركز في المجالات المربحة التي يكون عليها الطلب وتقل فيها المخاطر، فمثلا **26%** من المؤسسات المدروسة تنشط في صناعة المواد الغذائية و**22%** من مجموع المؤسسات في مجال كيمياء وبلاستيك و20 % في مجال البناء والأشغال العمومية؛

- **خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة:**

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المبنية على أساس التحليل الوصفي ومن خلال المتوسطات الحسابية، يتضح جليا بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتميز بمجموعة من الميزات التي تنعكس على خصوصية عملية تسييرها، فيما يلي عرض لأهم النتائج:

1/ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسير من قبل شخص واحد يتحمل كامل المسؤولية في التسيير: فالنتيجة واضحة حول الدور المهم الذي يلعبه المالك في نجاح وبقاء هذه المؤسسات بشخصيته وله تأثير كبير على تسييرها، بحيث 83% من المؤسسات المدروسة يتولى المالك عملية تسييرها بنفسه حتى يتمكن من مراقبة كل ما يحدث حرصا منه على مؤسسته التي يعتبرها أملاكا خاصة، فما نسبته 98% منهم قاموا بإنشاء مؤسساتهم بأنفسهم بالرغم من أن أغلبيتهم بنسبة 92% ليس لديهم تكوين في إدارة الأعمال.

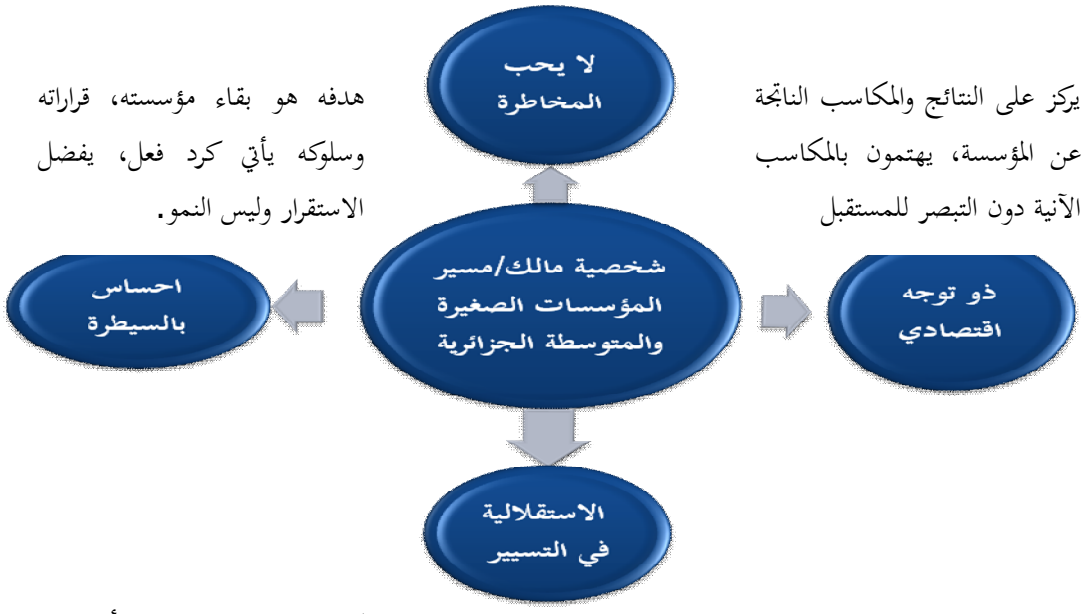
- **الاستقلالية في التسيير:** بحيث 79% من مالكي/مسيري مؤسسات العينة يعتمدون على حدسهم في اتخاذ قراراتهم؛ كما أن أغلب المؤسسات بنسبة 83% مالكها/مسيرها ليس ذو توجه عائلي وليست هناك أي تبعية عائلية في تسيير المؤسسة.

- **إحساس بالسيطرة:** فحسب النتائج والمتوسط الحسابي القوي أغلب مالكي/مسيري المؤسسات المدروسة يبحثون أن يحققوا أهدافهم بما يوافق شخصيتهم.

- **لا يحب المخاطرة:** بحيث 92%من مجموع المؤسسات صرح مالكها/ مسيرها بأنه لا يحب المخاطرة وهدفه الوحيد هو بقاء مؤسسته؛ أيضا 67% منهم يفضلون الاستقرار وليس النمو وهم راضون بما هي عليه مؤسساتهم. كما أن قرارات المالك/المسير وسلوكه يأتي كرد فعل وليس بصفة مسبقة أي أنه يعتمد على إستراتيجية رد الفعل في مسايرة الأحداث وذلك ما تقره 95% من التصريحات.

- **ذو توجه اقتصادي:** إذ تؤكد 76 % من الإجابات بأن المالك/المسير يهتم بالمكاسب السريعة والآنية كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل.

شكل رقم 01: خصائص شخصية مالك/مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة.



المصدر: من إعداد الباحث، انطلاقا من المراقبة الشخصية، يحقق أهداف المؤسسة بما يوافق شخصيته.

2/ تسير ا يعتمد على حدسه في اتخاذ بدا القرارات

ة للعينة المدروسة وفق مزيج جواري :

سسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة لديها هيكلا تنظيميا وهذا يعتبر أمرا مهما يساعد في تنظيم نشاطها والتحكم في تسييرها؛ كما أن النتائج تدل على أن خصائص هذه المؤسسات التي تميزها تنعكس على خصوصية طريقة تسييرها التي تختلف عن المؤسسات الكبيرة، بحيث يتم تسييرها وفق مزيج جواري نظرا للحضور الكبير للمالك/المسير.

- **الجوارية/ القرب السلمي:** تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة وفق جواريه/ قرب سلمي كبير إذ يتمركز حول شخص واحد هو المالك، بحيث ترتبط القوانين الداخلية لتسيير الموظفين بالمؤسسة بقوة بالمالك/المسير ذلك ما تؤكده 85% من الإجابات؛ كما يشرف المالك/المسير على مراقبة كل ما يحدث داخل المؤسسة بنفسه ذلك ما تؤكده 76% من الإجابات؛ والمالك/المسير على اتصال مباشر ومتكرر بالعمال، وأكثر من ذلك 52 % منهم يصرحون بأنهم يعرفون جميع العاملين بمؤسساتهم فردا فردا.

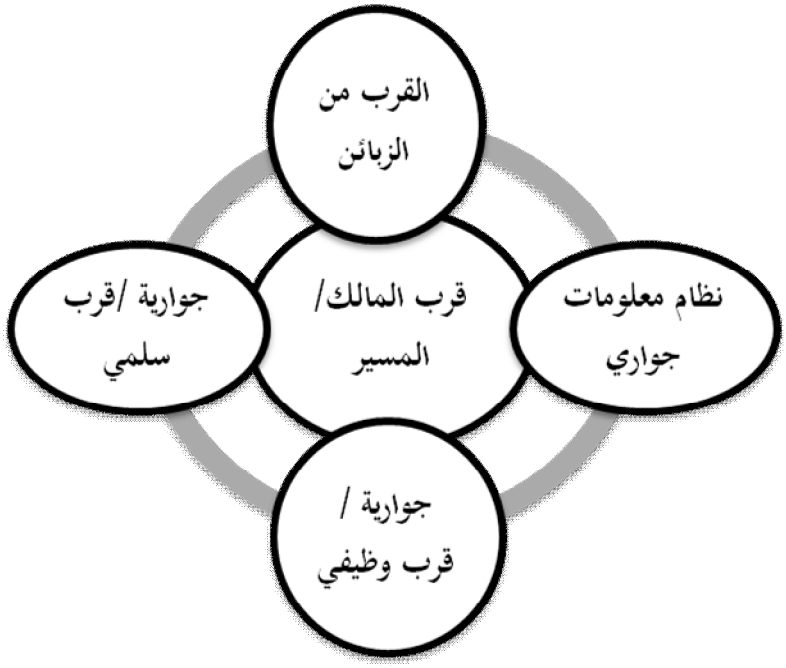
- **الجوارية/ القرب الوظيفي:** تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة وفق جوارية/ قرب وظيفي كبير، إذ أن 83% من المؤسسات المدروسة يؤكد مالكها/ مسيرها أنه من الصعب جدا على أي مصلحة بالمؤسسة أن تمارس نشاطها ومهامها بإنفراد. بحيث: تربط بين المصالح في المؤسسة علاقات غير رسمية ذلك ما تؤكده 83% من الإجابات؛ ويوجد تداخل كبير بين الوظائف داخل المؤسسات ذلك ما تؤكده 60 % من الإجابات؛ ومن الصعب معالجة المشاكل وتحليلها وظيفة بوظيفة ذلك ما تؤكده 66% من الإجابات؛ كذلك يغلب الطابع العاطفي على العلاقة الموجودة بين المستخدمين ذلك ما تتميز به 59% من المؤسسات.

- **نظام معلومات جواري:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة بنظم معلومات جوارية تتميز بالبساطة، إذ أن ما نسبته 93% من مالكي/ مسيري هذه المؤسسات يصرحون بأنهم يعتمدون على نظم اتصال داخلية بسيطة وأقل تنظيما مقارنة بالمؤسسات الكبيرة من خلال ما يلي: وسائل اتصال مباشرة تقوم على أساس التواصل الشفهي عن طريق الحوار ذلك ما يؤكده 68% من الإجابات، الانتشار السريع للمعلومة بين العمال في المؤسسة ذلك ما يؤكده 65% من الإجابات؛ عدم الاهتمام

الكبير بالقيمة الإستراتيجية للمعلومة، بحيث أكد 64% من مالكي/مسيري هذه المؤسسات بأنهم يعتمدون على تقنيات تسيير كلاسيكية تقوم على التنبؤ والتحليل المالي.

- **القرب من الزبائن:** يعتبر الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة محور العملية التسويقية، وبذلك نستنتج بأن قوة سوق هذه المؤسسات تكمن في قربها من الزبون، إذ 61% منها لمالكها/مسيرها علاقة شخصية مع الزبائن وعلى دراية بجميع أسمائهم، وهذا ما يسمح بتكوين صداقة معهم.

شكل رقم 02: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مزيج جواري.



المصدر: من إعداد الباحث، انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية.

- **واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة:**

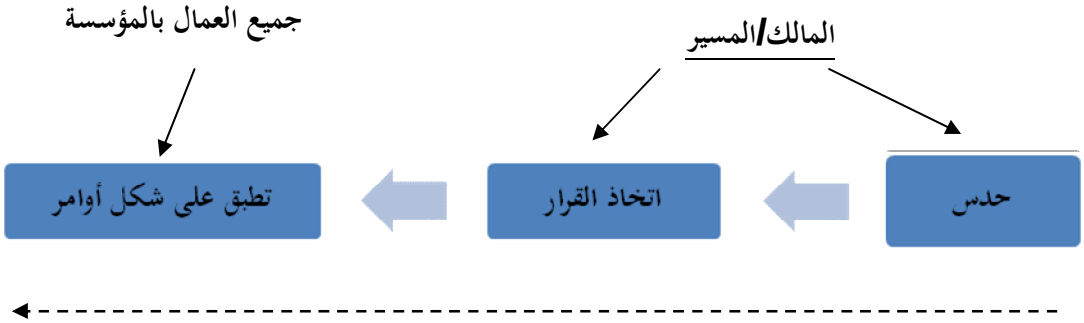
بداية نشير أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة بنسبة 83 % لديها خبرة في مجال نشاطها تمتد خبرتها بين 05 سنوات إلى أكثر من 10 سنوات، وهذا ما سمح لنا بالمبادرة لدراسة واقع التفكير الاستراتيجي بها، لأنها مدة كافية تسمح لمالكي/ مسيري هذه المؤسسات بتكوين رؤية إستراتيجية لمستقبل المؤسسة وحتى التحكم في أدوات التخطيط الاستراتيجي. ولقد أوضحت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة لا تزال تسير وفق تفكير كلاسيكي يقوم على المركزية في اتخاذ القرار وعدم المشاركة، بحيث يتولى مالكها/ مسيرها مسؤولية التخطيط لكل شيء حسب رؤيته الشخصية للأمور وتنفيذها بالطريقة التي يتصورها مناسبة؛ وأغلبهم يرون في التخطيط الاستراتيجي عملية غير ضروري, بالنسبة لمؤسساتهم لقلة مواردها وإمكانياتها إذ قد تنجم عنه نتائج سلبية، بل لا يزال هذا المفهوم غامضا بالنسبة لهم.

- **نشاط روتيني، مرونة وتكيف بدلا من التخطيط الاستراتيجي:**

فبالرغم من أن 85% من المجموع يؤكدون أن لديهم أهداف مسطرة يسعون إلى تحقيقها على المدى البعيد، ولكن أغلبهم لا يتبعون خطوات علمية (مدروسة) لتحقيقها؛ كما أن أكثر هذه المؤسسات مالكها/مسيرها غير قادر على تصور وضع مؤسسته مستقبلا وهذا حسب رأيهم راجع لنقص الإمكانيات من جهة وصعوبة التنبؤ بالمستجدات ما يضطرهم لإتباع إستراتيجية

التكيف مع التغيرات يوما بيوم وقت حدوثها. ويؤكد أيضا 76% من مالكي/ مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة بأن رؤية وأهداف المؤسسة ليست معروفة لدى جميع العمال ولا يشاركون بالضرورة في تحقيقها؛ بحيث يسير المالك/المسير مؤسسته وفق رؤيته معتمدا على حدسه باعتبارها أملاكا شخصيا وتصدر قراراته على شكل أوامر لابد على العمال تطبيقها حرفيا. كما يتضح من الإجابات أن تقريبا جميع مالكي/ مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستقصاء على وعي بأهمية القيام بالمراجعة الداخلية للتنظيم لمعرفة نقاط القوة والضعف بنسبة 85%؛ غير أن ما نسبته 76% غير واعين بأهمية متابعة الأوضاع البيئية الخارجية وتأثيرها على نشاطهم، وبذلك نستنتج أنه لا يوجد تكامل بين تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبيئتها الخارجية.

شكل رقم 03: السلوك الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة.



إستراتيجية حدسية على المدى القصير

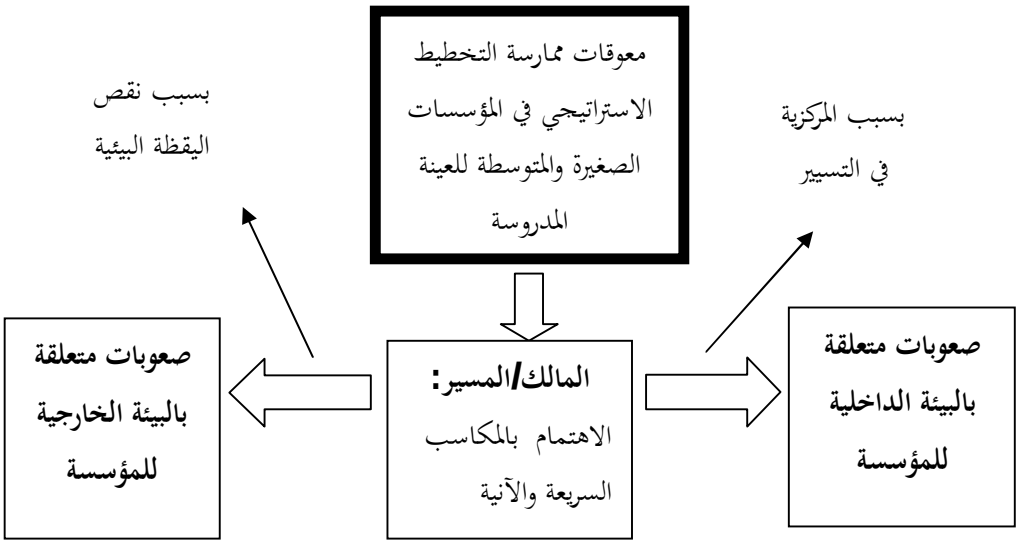
المصدر: من إعداد الباحث، انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية.

- **الصعوبات التي تعيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة:**

من خلال نتائج الدراسة يتضح أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من النقائص والعراقيل التي تعيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي بها والتي يمكن تقسيمها إلى معوقات مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة ومعوقات داخلية مرتبطة بإمكانيات المؤسسة وثقافتها. وما يمكن التأكيد عليه هو أن المالك/ المسير يعتبر المحور المتسبب في هذه الصعوبات، بسبب كما توصلنا إليه عدم اكتسابه لليقظة البيئية وبالتالي عدم مقدرته على فهم ومواكبة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة. إضافة تمركز التسيير حوله وبحثه على تحقيق أرباح ومكاسب أنية تجعله يهمل تطوير أدوات تسيير المؤسسة وتكوين وتدريب العمال ما يؤدي إلى خلق صعوبات داخلية مرتبطة بالتنظيم. وفي محاولة لرصد أهم الصعوبات المتعلقة البيئة الخارجية التي تراها المؤسسات الصغيرة والمدروسة عائقا أمامها لممارسة التخطيط الاستراتيجي، يتضح بأن المؤسسات المدروسة كلها بنسبة 100% يتفق مالكها/مسيرها على أن تذبذب الأوضاع البيئية الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية وكذلك عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات تعتبر من الأمور المهمة التي شكلت عائقا أمام ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بحيث لا يتسنى تصور رؤية مستقبلية واضحة لوضع المؤسسة وتتطلب الظروف مرونة واتخاذ قرارات سريعة وارتجالية ولكن التخطيط الاستراتيجي يتطلب وقتا طويلا. إضافة إلى الاتفاق بنسبة68% على شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها؛ و50% أرجعوا سبب ذلك إلى صعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك.

وفي محاولة لتشخيص أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة على مستوى التنظيم الداخلي، والتي يعتبرها المالك/ المسير تحديات تعيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛ أكدت المؤسسات بنسبة 100% على أن قلة الموارد المالية والمادية وضعف تخصص الإدارة والمستخدمين يعتبر عائقا كبيرا، إضافة إلى غياب نظام معلومات رسمي بنسبة 67%مما يجعل الأحداث غامضة يعتمد فيها المالك/المسير على التنبؤ.

شكل رقم04: الصعوبات التي تعيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.



المصدر: من إعداد الباحث، انطلاقا من نتائج الدراسة الميدانية.

رابعا/ الخلاصة والتوصيات:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية يتضح جليا بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتميز بمجموعة من الميزات التي تنعكس على إستراتيجية تسييرها:

- الدور المهم الذي يلعبه المالك في نجاح وبقاء هذه المؤسسات وله تأثير كبير على تسييرها بشخصيته التي تتميز بما يلي: الاستقلالية في التسيير، إحساس بالسيطرة، لا يحب المخاطرة، ذو توجه اقتصادي.

- تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة المدروسة وفق مزيج جواري، إذ أن النتائج تدل على أن خصائص هذه المؤسسات التي تميزها تنعكس على خصوصية طريقة تسييرها التي تختلف عن المؤسسات الكبيرة، بحيث يتم تسييرها وفق مزيج جواري نظرا للحضور الكبير للمالك/المسير من خلال: جواريه/ قرب سلمي كبير إذ يتمركز حول شخص واحد هو المالك.

- لا تزال هذه المؤسسات تسير وفق تفكير كلاسيكي يقوم على المركزية في اتخاذ القرار وعدم المشاركة، بحيث يتولى مالكها/ مسيرها مسؤولية التخطيط لكل شيء حسب رؤيته الشخصية للأمور وتنفيذها بالطريقة التي يتصورها مناسبة؛ وأغلبهم يرون في التخطيط الاستراتيجي عملية غير ضرورية بالنسبة لمؤسساتهم لقلة مواردها وإمكانياتها إذ قد تنجم عنه نتائج سلبية، بل لا يزال هذا المفهوم غامضا بالنسبة لهم.

- هذه الأخيرة تواجه مجموعة من النقائص والعراقيل التي تعيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي بها والتي يمكن تقسيمها إلى

معوقات مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة ومعوقات داخلية مرتبطة بإمكانيات المؤسسة وثقافتها. وما يمكن التأكيد عليه هو أن المالك/ المسير يعتبر المحور المتسبب في هذه الصعوبات، بسبب عدم اكتسابه لليقظة البيئية وبالتالي عدم مقدرته على فهم ومواكبة متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تكوين مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال إدارة الأعمال؛
- تطوير النماذج المتبعة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- تنظيم الملتقيات والدورات لتقديم المعلومات والإرشاد والتو جيهات لمالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- على مالكي/مسيري هذه المؤسسات أن يطوروا من قدراتهم الخاصة من خلال الاستثمار في البحث والتطوير؛
- يجب أن يكون مالكي/مسيري هذه المؤسسات ذو تفكير إستراتيجي، بحيث يقوم عملهم على المخاطرة، الإبداع والابتكار في اتخاذ القرار، ويشجعون العمل الجماعي.

- المراجع:

[1] سليمان ناصر وعواطف محسن،" **تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية "**، مداخلة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، يومي 23-24 فيفري، 2011، ص:04.

[2] بوهزة محمد، "**آثار البرامج الاستثمارية على نمو وتطور المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مؤتمر دولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001-2014، جامعة سطيف1، 12/11 مارس 2013، ص:.08

[3] Bernard HAUDEVILLE et Rédha YOUNES BOUACIDA," **Les Relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériens : une étude empirique basée sur un échantillon d entreprises**" , université paul Cézanne – Aix Marseille III, p : 01-02.

[4] Service Économique Régional d'Alger," **Les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement",** publications des services économiques, Janvier 2012, p : 01-02.

[5] فوزي عبد الرزاق، "**إشكالية الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إجراءات الدولة والتحديات الراهنة**"، مؤتمر دولي حول تقييم آثار برنامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف1، 12/11 مارس2013،ص: .12

[6] برباش توفيق وكشاط أنيس،" **المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الواقع والمأمول**"، مؤتمر دولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال فترة 2001-2014، جامعة سطيف1، 12/11 مارس 2013، ص:18.

[7] طبايبية سليمة وعناني ساسية، "**آثار البرامج الاستثمارية العامة على تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الانفتاح الاقتصادي2001- 2014**"، المؤتمر الدولي تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعةسطيف1،الجزائر،11-12مارس،2013،ص:20.

[8] لقد عدل الأمر التنفيذي رقم 12 - 134 المؤرخ في 21 مارس 2012، كيفية عمل الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء اللجنة الوطنية للتأهيل أين يجتمع من الآن فصاعدا ممثلون من المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES، من المجلس الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم المنظمات لرؤساء العمل.

[9]Publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Industrie Algérie, p :34. www.mipmepi.gov.dz, Le :14/02/2013.

- **الملاحق:**

- **الملحق رقم 01: الخصائص التعريفية لمجتمع الدراسة.**

	اسم المؤسسة	النشاط	عدد العمال	الولاية
01	EURL. BITON.RAD	مواد البناء" BITON "	15	مستغانم
02	EURL. BRIQUETRIE "El Mostakbal"	مو اد البناء "Produits Rouges Briques 08 et 12 Trous"	168	مستغانم
03	EURL .ANABIB. MOSTAGANEM	مواد البناء "Buses en Béton Armé Vibré"	56	مستغانم
04	SPA GROUPE ETRHB HADDAD	مواد البناء "Tuyaux Précontraints Avec Ame en Tôle BPAT"	288	مستغانم
05	SARL PREMOS	مواد البناء "Bordures, Parpaings, Hourdis ,Pavés"	22	مستغانم
06	GROUPE LAZREG unité de Treillis soudé	مواد البناء "Treillis soudé, Poutrelles métalliques légères PML"	38	مستغانم
07	EURL ACIER AMINE	مواد البناء " Blocs à béton"	04	مستغانم
08	Société ALGERIENNE d accumulateurs SAAC	كيمياء وبلاستيك " Accumulateurs BatteriesPour Démarage"	75	مستغانم
09	SPA ADWAN CHEMICALS CIE	كيمياء وبلاستيك "Silicate de Sodium, Silice Traitée , Hypochlorite de Sodium, HCL, Soude caustique."	190	مستغانم
10	SARL HADJ	كيمياء وبلاستيك	143	مستغانم

		" Bitumes et Dérivés"	HAMOU BITUME ET DERIVES H.A.C.E	
مستغانم	46	كيمياء وبلاستيك " Transformation et stockage de bitumes"	SPA GROUPE ETRHB HADDAD	11
مستغانم	30	كيمياء والبلاستيك " Transformation de bitumes et industrie de goudrons"	SARL EB-MOSTA	12
مستغانم	204	كيمياء والبلاستيك " Engrais solides NPK"	SPA PROFERT	13
مستغانم	02	كيمياء والبلاستيك "Production de tuyaux en PVC"	BERKANE BENKAIBICH Kadday	14
مستغانم	15	كيمياء والبلاستيك " Parfums , Produits d'hygiène corporels"	SARL LABORATOIRES "BIOSUN"	15
مستغانم	36	كيمياء والبلاستيك " Aérosols et produits capilaires"	SARL CARTANA	16
مستغانم	02	كيمياء والبلاستيك "Sachets en plastique"	BENATTIA AHMED	17
مستغانم	06	كيمياء والبلاستيك "Porte et fenêtre en PVC"	SARL OPTIMA PVC	18
مستغانم	223	مواد غذائية: Raffinage du Sucre	RAM SUCRE MOSTAGANEM GROUPE BERRAHAL	19
مستغانم	414	مواد غذائية "Semoule, Farine, Couscous, Chips et Céréales"	EURL LES GRANDS MOULINS DU DAHRA Groupe METIDJI Houcine	20
مستغانم	78	مواد غذائية "Production de Farine de Blé Tendre"	مطحنة بن ذهيبة	21
مستغانم	48	مواد غذائية "Farine Panifiable"	EURL "MOULINS OULED MAALLAH"	22
مستغانم	29	مواد غذائية"Chips"	SARL KHALIL Mohamed	23

24	SARL SANBOULA ADAHABIA	مواد غذائية "Feuilles de brick"	02	مستغانم
25	ملبنة صلامندر "SAIMEX	مواد غذائية " حليب ومشتقاته"	26	مستغانم
26	ملبنة بلحارمي حاج	مواد غذائية " حليب ومشتقاته"	09	مستغانم
27	SARL GLACES MOSTA	مواد غذائية "Crèmes Glacées"	50	مستغانم
28	بلهاشمي محفوظ	مواد غذائية "Yaourt en Pots Aromatisés"	02	مستغانم
29	SARL CHOCOLUX	مواد غذائية "Chocolat"	15	مستغانم
30	LIMONADERIE LIMOVIE	مواد غذائية "Boissons Gazeuses"	17	مستغانم
31	CHAUSSETTES N-STAR	صناعة الجوارب	08	مستغانم
32	Ets BENBACHIR	"Confection de vêtements professionnels"	02	مستغانم
33	Société Générale des Cuirs et Peaux SGCP	" Tannerie et Megisserie"	15	مستغانم
34	UNITE PAPETERIE BELAROUCI	Plaquettes d'Alvéoles en Carton	41	مستغانم
35	SARL CARTOMEX	Fabrication de plaquettes d'œuf en Fibre Moulée	29	مستغانم
36	KAIZANE Mohamed	Fabrication d'alvéoles pour œuf en cellulose moulée	16	مستغانم
37	HAMOU Ali	Menuiserie du bois	02	مستغانم
38	ARL "FAMAVIC"	Matériel d'Elevage, de Ponte et de Pêche	30	مستغانم
39	Ets BOUHANA Benyounes CMAM	Matériel Avicole	16	مستغانم
40	م ذ ش و مزوغي محمد	مواد البناء	90	معسكر
41	SAL.ACRCMAS	أشغال عمومية	198	معسكر
42	SPA. IRRIGOUT	أشغال عمومية	20	معسكر
43	ستير غاز	صناعة قوارير الغاز	35	معسكر
44	شركة الطبع للغرب	طباعة الجرائد والمجلات	30	وهران

45	SARL AMETAL	الحديد والصلب	33	وهران
46	SARL SAFAP PLAST	صناعة البلاستيك	25	وهران
47	S NC GEDISSEK	نقل وتوزيع	08	وهران
48	SARL GHOZLANE SOFT DRINKS	مواد غذائية "مشروبات غير غازية"	115	وهران
49	S.M.T.E	Transport, entreposage, manutention	40	وهران
50	SARL. U. PROMAC	مواد البناء	11	وهران
51	فندق سنوسية	فندقة	08	مستغانم
52	Hôtel MORISTAGA	فندقة	20	مستغانم
53	ش.م.م المنتزه	فندقة	25	مستغانم
54	SPA. ETANCHAL	مواد البناء: صناعة مواد الكتامة	48	غليزان
55	SARL MOULIN O/ABBES	مواد غذائية	22	غليزان
56	مؤسسة بوستة	مواد غذائية" صناعة القوفريت"	11	غليزان
57	مؤسسة عباس عبد القادر	كيمياء وبلاستيك " مواد التنظيف والبلاستيك"	15	غليزان
58	EXPO CUIRE	دبغ الجلود	10	غليزان
59	SARL CHAMMA	صناعة عتاد مكافحة الحرائق	13	غليزان

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

- **ملحق رقم02: الاستبيان أداة الدراسة المعتمدة، وتكرارات إجابات العينة على الأسئلة.**

1- خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	يعرف مسؤول المؤسسة العمال في المؤسسة فردا فردا.	**15**	**16**	**05**	**11**	**12**
10	يشرف المسؤول على مراقبة كل ما يحدث داخل المؤسسة بنفسه.	**35**	**10**	**00**	**04**	**10**
11	ترتبط القوانين الداخلية لتسيير الموظفين بقوة بالمدير.	**40**	**10**	**09**	**00**	**00**
12	يتميز الاتصال بين المدير والمستخدمين بأنه مباشر ومتكرر.	**35**	**10**	**00**	**04**	**10**
13	من الصعب جدا معالجة المشاكل وتحليلها وظيفة بوظيفة.	**30**	**09**	**00**	**10**	**10**
14	يوجد تداخل كبير بين الوظائف داخل المؤسسة.	**30**	**05**	**05**	**10**	**09**
15	يغلب الطابع العاطفي على العلاقة الموجودة بين	**23**	**12**	**11**	**13**	**00**

	المستخدمين؛					
16	يوجد علاقات غير رسمية بين المصالح.	20	29	00	06	04
17	يصعب على أي مصلحة أن تمارس نشاطها ومهامها بانفراد.	20	29	00	06	04
18	يعتمد المسير على و سائل اتصال مباشرة تقوم على أساس التواصل الشفهي عن طريق الحوار	20	20	05	08	06
19	يعتمد المسئول على نظم اتصال داخلية بسيطة وأقل تنظيما.	15	40	03	00	01
20	يستطيع المسير التعامل مع المستجدات بسرعة وفي نفس وقت وقوعها.	20	20	10	00	09
21	تنتشر المعلومة بين العمال بسرعة كبيرة.	18	20	10	06	05
22	يعتمد المسير على تقنيات تسيير كلاسيكية مثل التنبؤ والتحليل المالي	19	19	20	00	01
23	للمسير علاقة شخصية مع الموردين.	15	12	03	16	13
24	للمسير علاقة شخصية مع الزبائن.	17	19	00	12	11
25	المسير على دراية بأسماء جميع زبائن المؤسسة.	17	19	00	12	11
26	يمكن للمسير قياس احتياجات ورغبات زبائن المؤسسة وتحقيقها.	09	10	20	18	02
27	يوجد هيكل تنظيمي للمؤسسة	27	20	00	12	00
28	يوجد مصلحة للمستخدمين	07	16	15	08	13
29	يوجد مسئول عن مصلحة المستخدمين	07	16	15	08	13

2- شخصية المالك- المسير :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	المؤسسة عائلية ورثها المالك ولا يزال يسيرها بطريقة مماثلة لسلفه.	10	00	00	49	00
31	يتدخل الأهل في تسيير المؤسسة.	15	10	00	24	10
32	يبحث المسئول أن يحقق أهداف المؤسسة بما يوافق شخصيته	21	06	13	17	02
33	-يفضل المسئول الاستقرار وليس النمو ويرضى بما هو عليه.	28	12	01	10	08
34	-لا يحب المسؤول المخاطرة وهدفه الوحيد هو بقاء المؤسسة.	04	50	00	05	00

35	يهتم المسؤول بالمكاسب السريعة والآنية كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل.	**30**	**15**	**05**	**07**	**02**
36	يرى المسؤول أن التخطيط للمستقبل فيه تعطيل للمصالح ومصاريف إضافية.	**10**	**10**	**19**	**12**	**08**
37	قرارات المسير وسلوكه يأتي كرد فعل وليس بصفة مسبقة.	**20**	**37**	**00**	**02**	**00**
38	يفضل المسير اللجوء إلى حدسه في اتخاذ القرارات.	**03**	**44**	**04**	**08**	**00**

3- التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39	للمؤسسة أهداف تود تحقيقها على المدى الطويل(03 سنوات فما فوق)	**45**	**05**	**06**	**03**	**00**
40	للمالك/ المسير تصور مستقبلي عن وضع المؤسسة خلال الثلاثة سنوات القادمة.	**00**	**05**	**30**	**17**	**07**
41	رؤية وأهداف المؤسسة معروفة لدى جميع العمال داخل المؤسسة.	**04**	**05**	**17**	**15**	**18**
42	تتم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة .	**05**	**05**	**26**	**13**	**10**
43	تتبعون خطوات علمية مدروسة لتحقيق اهداف المؤسسة بعيدة المدى.	**02**	**20**	**20**	**08**	**09**
44	هناك مراجعة داخلية لتنظيم المؤسسة، لمعرفة أماكن الضعف والتفوق فيها.	**45**	**05**	**00**	**09**	**00**
45	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات	**05**	**09**	**00**	**25**	**20**

4- تحليل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	تتابع المؤسسة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية عند الضرورة.	**19**	**30**	**00**	**10**	**00**
47	لديكم نظام خاص بمعالجة المعلومات لاستخدامها بعد جمعها	**00**	**00**	**10**	**14**	**35**
48	القرارات داخل المؤسسة تابعة للظروف	**40**	**12**	**00**	**07**	**00**

	البيئية الخارجية.					
49	تتابع المؤسسة مركزها في السوق.	58	00	00	01	00
50	تتابع المؤسسة عمل منافسيها	30	17	00	10	02
51	يوجد هدف معين تودون التفوق فيه عن منافسيكم.	20	11	08	14	06
52	تتبع مؤسستكم مصدر تفوق المؤسسات الناجحة وتقلدها	00	10	05	19	25
53	تذبذب الأوضاع البيئية: اقتصادية، اجتماعية، سياسية...	40	19	00	00	00
54	عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات.	30	29	00	00	00
55	شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها.	20	20	09	09	01
56	شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات الأجنبية .	10	11	10	18	10
57	صعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك.	15	15	08	11	10
58	قلة الموارد المالية، البشرية وقلة الأجهزة	40	19	00	00	00
59	عدم تكوين وتدريب اليد العاملة باستمرار	07	08	29	08	07
60	غياب نظام معلومات رسمي وقوي	15	25	10	04	05
61	ضعف تخصص الإدارة والمستخدمين	30	29	00	00	00

أسئلة مفتوحة: موجهة للمالك- المسير

58-ما مفهومكم للتسيير الاستراتيجي؟

.....

59-هل تحتاج السوق الجزائرية إلى إتباع التخطيط الاستراتيجي؟

.....

- **ملحق رقم 03: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss.**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,991	55

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعرف مالك/مسير المؤسسة العمال في المؤسسة فردا فردا.	59	1	5	3,19	1,514
يشرف مالك/مسير المؤسسة على مراقبة كل ما يحدث داخل المؤسسة بنفسه.	59	1	5	3,95	1,558
ترتبط القوانين الذاخلية لتسيير الموظفين بقوة بمالك/مسير المؤسسة	59	3	5	4,53	,751
يتميز الاتصال بين المدير والمستخدمين بأنه مباشر ومتكرر.	59	1	5	3,95	1,558
من الصعب معالجة المشاكل وتحليلها وظيفة بوظيفة	59	1	5	3,66	1,625
يوجد تداخل كبير بين الوظائف داخل المؤسسة	59	1	5	3,63	1,596
يغلب الطابع العاطفي على العلاقة الموجودة بين المستخدمين	59	2	5	3,76	1,194
يوجد علاقات غير رسمية بين المصالح	59	1	5	3,93	1,172
يصعب على اي مصلحة ان تمارس نشاطها ومهامها بانفراد	59	1	5	3,93	1,172
يعتمد المالك/المسير على وسائل اتصال مباشرة تقوم على اساس التواصل الشفهي عن طريق الحوار	59	1	5	3,68	1,345

يعتمد المالك/المسير على نظم اتصال داخلية بسيطة واقل تنظيما	59	1	5	4,15	,665
تنتشر المعلومة بين العمال بسرعة كبيرة	59	1	5	3,68	1,252
يستطيع المالك/المسير التعامل مع المستجدات بسرعة وفي نفس وقت وقوعها	59	1	5	3,71	1,353
يعتمد المالك/المسير على تقنيات تسيير كلاسيكية مثل التنبؤ والتحليل المالي	59	1	5	3,93	,907
للمالك /المسير علاقة شخصية مع الموردين	59	1	5	3,00	1,554
للمالك/المسير علاقة شخصية مع الزبائن	59	1	5	3,32	1,536
المالك/المسير على دراية باسماء جميع زبائن المؤسسة	59	1	5	3,32	1,536
يتمكن المالك/المسير قياس احتياجات ورغبات زبائن المؤسسة وتحقيقها	59	1	5	3,10	1,109
يوجد هيكل تنظيمي للمؤسسة	59	2	5	4,05	1,136
يوجد مصلحة للمستخدمين	59	1	5	2,93	1,337
يوجد مسؤول عن مصلحة المستخدمين	59	1	5	2,93	1,337
المؤسسة عائلية ورثها المالك ولا يزال يسيرها بطريقة مماثلة لسلفه.	59	2	5	2,51	1,135
يتدخل الأهل في تسيير المؤسسة	59	1	5	2,93	1,518
يبحث المالك/المسير أن يحقق أهداف المؤسسة بما يوافق شخصيته	59	1	5	3,46	1,330
يفضل المالك/ المسير الاستقرار وليس النمو ويرضى بما هو عليه.	59	1	5	3,71	1,532

لا يحب المالك/المسير المخاطرة وهدفه الوحيد هو بقاء المؤسسة	59	2	5	3,90	,635
يهتم المالك/المسير بالمكاسب السريعة والآنية كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل	59	1	5	4,08	1,179
يرى المالك/المسير أن التخطيط للمستقبل فيه تعطيل للمصالح ومصاريف إضافية	59	1	5	3,03	1,273
قرارات المالك/المسير وسلوكه يأتي كرد فعل وليس بصفة مسبقة	59	2	5	4,27	,639
يفضل المالك/المسير اللجوء إلى حدسه في اتخاذ القرارات	59	2	5	3,71	,767
للمؤسسة أهداف تود تحقيقها على المدى الطويل(03 سنوات فما فوق)	59	2	5	4,56	,876
للمالك/ المسير تصور مستقبلي عن وضع المؤسسة خلال الثلاثة سنوات القادمة.	59	1	4	2,56	,815
رؤية وأهداف المؤسسة معروفة لدى جميع العمال داخل المؤسسة.	59	1	5	2,36	1,200
تتم المراقبة الدورية لأهداف المؤسسة	59	1	5	2,69	1,118
تتبعون خطوات علمية (مدروسة) لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى	59	1	5	2,97	1,114
هناك مراجعة داخلية لتنظيم المؤسسة، لمعرفة أماكن الضعف والتفوق فيها.	59	2	5	4,46	1,088
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات	59	1	5	2,22	1,301

الاستراتيجيات العامة التي تتبعها المؤسسات	59	1	3	2,36	,737
الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة	59	1	3	2,53	,774
تتابع المؤسسة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية عند الضرورة	59	2	5	3,98	1,008
لديكم نظام خاص بمعالجة المعلومات لاستخدامها بعد جمعها	59	1	3	1,58	,770
القرارات داخل المؤسسة تابعة للظروف البيئية الخارجية	59	2	5	4,44	,987
تتابع المؤسسة مركزها في السوق	59	2	5	4,95	,391
تتابع المؤسسة عمل منافسيها	59	1	5	4,07	1,230
يوجد هدف معين تودون التفوق فيه عن منافسيكم	59	1	5	3,42	1,429
تتبع مؤسستكم مصدر تفوق المؤسسات الناجحة وتقلدها	59	1	4	2,00	1,099
تذبذب الأوضاع البيئية: اقتصادية، اجتماعية، سياسية...	59	4	5	4,68	,471
عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات.	59	4	5	4,51	,504
شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات المحلية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها	59	1	5	3,83	1,117
شدة وحدة المنافسة من قبل المؤسسات الأجنبية .	59	1	5	2,88	1,366
صعوبة الحصول على الخدمات والعمليات المصرفية مع قطاع البنوك	59	1	5	3,24	1,454

قلة الموارد المالية، البشرية وقلة الأجهزة	59	4	5	4,68	,471
عدم تكوين وتدريب اليد العاملة باستمرار	59	1	5	3,00	1,114
غياب نظام معلومات رسمي وقوي	59	1	5	3,69	1,178
ضعف تخصص الإدارة والمستخدمين	59	4	5	4,51	,504
Valid N (listwise)	59				