



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry Of Higher Education And Scientific Research  
جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر  
Mohamed Khider University Of Biskra - Algeria-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences  
قسم العلوم الاقتصادية  
Department of Economic

## الموضوع

الخيارات الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد صناعي

إشراف الأستاذ:  
أ.د. عبد الحميد غوفي

إعداد الطالب:  
عمر تيمجدين

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. غالم عبد الله
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. غوفي عبد الحميد
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن عبيد فريد
ممتحنا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر أ	د. برسولي فوزية
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. واضح فواز
ممتحنا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. عرقابي عادل

السنة الجامعية: 2021/2020



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# شكر وتقدير

الشكر لله أولا وأخيرا ، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

عرفانا بالجميل ، ومهما كتبت عنه فهو قليل ، للمرة الثانية وضمن محطة أخرى ، فبعد رسالة الماجستير ، هذه المرة مع إشرافه على أطروحة الدكتوراه إنه الأستاذ الدكتور الفاضل " عبد الحميد غوفي" الذي شرفت بالبحث على يديه ، وقدم لي العون والمساعدة طيلة إعداد هذا البحث ، فلك أستاذي خالص الشكر والتقدير ، و جزاك الله عني خير الجزاء .

كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " لتفضلهم بقبول تقييم ومناقشة هذه الأطروحة. الشكر موصول أيضا، إلى الأساتذة والإداريين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة .

لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير بكل من جامعات بسكرة ، المسيلة وكذا جامعة أم البواقي ، الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم. ولا أنس ، أن أتقدم بخالص الشكر ، إلى كافة إدارات وموظفي مديرية الصناعة والمناجم وكذا مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة عما قدموه لنا من يد المساعدة.

وفي الأخير ، أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

## إهداء

إلى :

من أرشدني بحكمته وأعطاني فكره  
.....أبي حفظه الله.

من غمرتني بالحب والحنان ، ومنحتني القوة بدعواتها  
.....أمي حفظها الله.

من تسأل عني كل حين وأن  
.....جدتي أطال الله في عمرها.

الذين بتماسكهم وترابطهم معي ، كان نجاتي  
.....إخوتي حفظهم الله.

إلى زملائي في العمل.....

إلى كل موظف يناضل في طلب العلم.....

إلى كل من وقف بجانبني وأعطاني الدعم.....

**جزاكم الله خيرا.**

.....إلى كل هؤلاء، أهدي هذا الجهد المتواضع.

**عمر**

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء وبالأخص على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحليل العلاقة (سلوك/أداء)، وهي إحدى عناصر الثلاثة التقليدية المكونة لنموذج الاقتصاد الصناعي فيما يسمى scp (هيكل/سلوك/أداء)، حيث تطرقنا إلى الخيارات الإستراتيجية المتاحة وواقع ممارستها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم التعرف على مدى تشابه أو اختلاف طبيعة الخيار الإستراتيجي المتبني من طرفها، لنحاول في الأخير تقدير أثر الخيار الإستراتيجي وعلاقته بتحسين أدائها.

ولترجمة الجانب النظري ميدانيا، تم الإسقاط على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة حيث تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

وللإجابة على هذه النقاط وأخرى، أجريت دراسة ميدانية شملت 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة موزعة عبر إقليم دوائر ولاية بسكرة، حيث تم اعتماد 63 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، قصد اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  " والتي تعتبر حجر الزاوية لهذه الدراسة .

بالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss23، تم التوصل إلى نتيجة جوهرية مفادها " وجود علاقة طردية إيجابية لأثر الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها، من خلال تقدير هذا الأثر على مجموعة من المؤشرات ( الربحية ، الحصة السوقية ،الإنتاجية ... )، فضلا عن نتائج أخرى لا تقل أهمية. وتتويجا لهذا العمل، خلصت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الخيارات الإستراتيجية - الأداء - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الاقتصاد الصناعي.

**Summary:**

This study aims to recognize the impact of the strategic choices on performance, in particular on SMEs, through analyzing the conduct/performance relationship, which is one of the traditional tripartites of the industrial economy model called **SCP** (structure/ conduct /performance).

We examined the available strategic choices and the reality of their practice in small and medium-sized enterprises. Then, we attempted to identify to what extent the nature of the policy choice adopted if it is similar or different .At the end, we tried to assess the impact of the strategic choice and its relationship to performance improvement.

To practice this theory, we selected a sample of small and medium-size enterprises from the State of Biskra, in which the study problem concentrated on the following main question: **To what extent do the strategic choices affect the performance of Algerian SMEs?**

In an attempt to answer the previous questions, a practical study was carried out in 80 small and medium-sized enterprises in the State of Biskra. 63 valid statistical analysis forms were approved, in order to test the main hypothesis which shows: there is a positive significant impact, statistically proved, of the strategic choices adopted by the SMEs, on their performance at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) which is the essence of this study.

The data were processed on the basis of the SPSS23 program. We reached the following fundamental result: there is a positive progressive relation of the strategic choices impact available to the SMEs concerning their performance. While evaluating this impact, a set of indicators were taken into consideration (profitability, market share, productivity, etc) in addition to other important results.

As a conclusion of the study, some recommendations were suggested.

**Key words:** Strategic choices – Performance – SMEs – Industrial economy.

**Résumé:**

Cette étude vise à identifier l'impact des choix stratégiques sur la performance, en particulier sur les petites et les moyennes entreprises, en analysant la relation (comportement/performance), l'un des tripleurs traditionnels du modèle d'économie industrielle appelé SCP (structure/comportement/performance).

Nous avons examiné les choix stratégiques disponibles et la réalité de leur mise en pratique dans les petites et moyennes entreprises ; et puis déterminé les degrés de similitude et de différence du choix stratégique adopté ; pour enfin essayer d'évaluer l'impact de ce choix et sa relation avec l'amélioration de la performance.

Afin de mettre en pratique cette théorie, nous avons sélectionné un échantillon d'entreprises dans la Wilaya de Biskra, en centrant la problématique de l'étude sur la question suivante : **Dans quelle mesure les choix stratégiques affectent-ils la performance des PME algériennes ?**

Pour répondre à ce point et à pleins d'autres, une étude pratique a été menée auprès de 80 petites et moyennes entreprises de la Wilaya de Biskra. 63 formulaires d'analyse statistique valides ont été approuvés, dont le but précis était de tester l'hypothèse suivante :

Il y a un effet positif, statistiquement significatif des choix stratégiques adoptés par ces entreprises sur leur performance à un niveau donné ( $\alpha \leq 0,05$ ). Ce qui représente l'essence de cette étude.

Les données ont été traitées en se servant du programme SPSS23, nous sommes arrivés au résultat suivant : Une relation progressive et positif existe vraiment entre les choix stratégiques mis à disposition des entreprises en question et leur performance. Et ce, en évaluant cet impact sur un ensemble d'indicateurs (rentabilité, part de marché, productivité...), ainsi que d'autres résultats aussi importants.

Un ensemble de recommandations a été proposé pour conclure cette étude.

**Mots clés :** choix stratégiques - Performance - PME - Economie industrielle.

## خطة الدراسة

الصفحة	المحتوى
(أ- ز)	مقدمة
ت	أولاً: مشكلة الدراسة.
ت	ثانياً: فرضيات الدراسة .
ث	ثالثاً: أهمية الدراسة .
ث	رابعاً: أهداف الدراسة .
ج	خامساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة .
ج	سادساً: الدراسات السابقة .
د	سابعاً: منهج الدراسة .
د	ثامناً: حدود الدراسة .
ذ	تاسعاً: صعوبات الدراسة .
ذ	عاشراً: نموذج الدراسة .
ر	أحد عشر: هيكل الدراسة .
(01- 48)	<b>الفصل الأول: الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إطار نظري .</b>
02	تمهيد:
03	<b>المبحث الأول: الإستراتيجية وإشكالية المصطلح</b>
03	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية .
06	المطلب الثاني: أهمية ومبررات الإستراتيجية.
07	المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية.
09	<b>المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية</b>
09	المطلب الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي.
12	المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في الصناعة.
21	المطلب الثالث: تقييم الخيار الإستراتيجي.
39	<b>المبحث الثالث: الفكر الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
39	المطلب الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
41	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
43	المطلب الثالث: التصور الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
48	خلاصة الفصل:

(81-49) الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مفاهيم ومقاربات نظرية .	
50	تمهيد:
51	<b>المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
51	المطلب الأول: أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
55	المطلب الثاني: التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
59	المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
62	<b>المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري</b>
62	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
65	المطلب الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
67	المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.
70	<b>المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
70	المطلب الأول: الهيئات الحكومية المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .
77	المطلب الثاني: المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
80	المطلب الثالث: سبل علاج مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
81	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: مساهمة الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء وفق منظور الاقتصاد الصناعي (82-125)	
83	تمهيد:
84	<b>المبحث الأول: الأداء ، مفاهيم نظرية ومصطلحات ذات الصلة</b>
84	المطلب الأول: مفهوم الأداء .
87	المطلب الثاني: مفاهيم ذات الصلة بمصطلح الأداء .
89	المطلب الثالث: أنواع الأداء .
92	<b>المبحث الثاني: تقييم الأداء الصناعي ، المفهوم ومؤشرات القياس</b>
92	المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء .
95	المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء الصناعي .
110	<b>المبحث الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج الاقتصاد الصناعي</b>
110	المطلب الأول: الاقتصاد الصناعي ، المفهوم ومنهجية التحليل .
114	المطلب الثاني: دراسة وتحليل هيكل الصناعة .
121	المطلب الثالث: علاقة الخيارات الإستراتيجية بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
125	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء عينة من المؤسسات ص وم بولاية بسكرة (126-174)

127	تمهيد:
128	<b>المبحث الأول : مجتمع الدراسة</b>
128	المطلب الأول: تقديم عام لولاية بسكرة.
129	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة .
131	المطلب الثالث: نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية .
135	<b>المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة التطبيقية</b>
135	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات ومجال الدراسة.
136	المطلب الثاني: نموذج وعينة الدراسة.
138	المطلب الثالث: إختبار صلاحية الدراسة.
142	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات</b>
143	المطلب الأول: تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالدراسة.
146	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.
157	<b>المبحث الرابع : إختبار الفرضيات</b>
157	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية .
160	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الثانوية.
166	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الفرعية.
173	خلاصة الفصل:
175	خاتمة.

# مقدمة

## تمهيد:

يعتبر موضوع الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام المفكرين في هذا المجال، فانتساع نطاق الأسواق المفتوحة وتنوع مجالات التفاعل والتأثيرات فيما بينها وبيئة الأعمال، جعلت الخيارات الإستراتيجية إحدى أهم عوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسات لتحسين الأداء، مما أصبح تبني الخيار الأنسب من الأولويات التي تسعى المؤسسة الصناعية إتباعه، حيث أن نجاح وتحقيق مستويات جيدة من الأداء أو حتى فشل المؤسسة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخيار الإستراتيجي المتبع. لذا وجب على المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تبني إستراتيجية فعالة تتناسب وطبيعة نشاطها.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كباقي المؤسسات الصناعية الكبرى، تسعى للبقاء والإستمرار، في بيئة على درجة عالية من التغيير والتعقيد، تسودها المنافسة الحادة، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات ومن ثم تقليل فرص النجاح. فطالما هذا النوع من المؤسسات تمتاز بإمكانياتها ومواردها المحدودة، إلا أن قراراتها لا تحتمل العشوائية، إذ أن الدراسات التي أجريت حول موضوع الإستراتيجية، بينت الدور الكبير الذي يلعبه الخيار الإستراتيجي للمؤسسة بانعكاسه على مستويات الأداء المحققة، فمن بين الباحثين الذين اهتموا بدراسة العلاقة بين الإستراتيجية والأداء، نجد RUMELT الذي توصل إلى أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين، هي التي تكون لها الحصة الأكبر في السوق مقارنة بالمؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، كما أن تكريس الموارد الإستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي شرط أساسي لاستمرار المؤسسة". وعليه نجاحها يرتبط إلى حد كبير باعتماد الخيار الإستراتيجي الذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية من جهة، ومتطلبات المحيط الدائم الغموض وعدم الإستقرار من جهة أخرى، مما يضمن لها تحسين الأداء والتميز فيه.

هذا وبالرغم من اعتراف وتأكيد كافة المؤسسات المعاصرة بأهمية تبني الخيار المناسب، إلا أن واقعها يؤكد وجود تفاوت واضح، فضلاً عن ضعف أو غياب التصور الإستراتيجي لدى القائمين على تسيير الكثير منها، ونظراً لهذه الأهمية والدور الذي تلعبه الخيارات الإستراتيجية في تحسين الأداء، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بيان هذا الدور والأثر بالأخص على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال

<sup>1</sup> أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص44.

تحليل العلاقة سلوك/أداء، وهي إحدى عناصر الثلاثة التقليدية المكونة لنموذج الاقتصاد الصناعي، الذي يركز على العلاقات السببية الموجودة بين هيكل الصناعة وسلوك مؤسسات الأعمال، وأثرها على تحديد أداء المؤسسة فيما يسمى scp (هيكل/سلوك/أداء) ، وعينة الدراسة محل الموضوع من ولاية بسكرة.

### أولاً: مشكلة الدراسة

يمكن للعديد من المؤسسات الاقتصادية أن تحقق مستويات عالية من الأداء على المدى القصير وحتى المتوسط، وهذا باتباعها أساليب إدارية بسيطة، ولكن في ظل تسارع المتغيرات وتعقيدها التي تشهدها بيئة الأعمال، لا يمكن الاستمرار بها مع كبر حجم المؤسسة، لذا أصبح من الضروري تبني خيارات إستراتيجية تتوافق والإمكانات الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية.

وبهدف الوقوف على مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على أدائها، تظهر مشكلة الدراسة التي تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

- ما مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟.

تقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ستشكل أهم مباحث

الموضوع:

- 1- هل هناك رؤية إستراتيجية واضحة لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.
- 2- ما هي مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.
- 3- ما هي الخيارات الإستراتيجية الأنسب اعتمادها لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- 4- هل تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التقييم لأدائها؟.
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأدائها؟.

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية - يتم اختبارها

إحصائياً- على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: تؤثر الخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل إيجابي على أدائها.

## - الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك نظرة إستراتيجية تختلف ممارستها باختلاف العوامل الشخصية للمسيرين ذات الصلة بمستواهم التعليمي وكذا خبرتهم المهنية .
- 2- تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات ص و م حسب حجم المؤسسة وكذا طبيعة نشاطها.
- 3- لا توجد خيارات إستراتيجية مثلى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- 4- تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية تقييم الأداء .
- 5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الخيار الإستراتيجي الأمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وتحسين أدائها .

## ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في طبيعة المتغيرات التي تناولتها، وهما الخيارات الإستراتيجية والأداء، باعتبارهما متغيرين مهمين وضروريين للنشاط والنمو، بل وحتى بقاء أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، هذه الأهمية تستمد من الدور الذي يلعبه الخيار الإستراتيجي في حياة المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحقيق مستويات متميزة من الأداء ، وبالتالي عالية بالمقارنة مع المنافسين من المؤسسات الناشطة في نفس القطاع .

بالإضافة إلى ذلك، فإن أهمية الدراسة تتبع من الأهمية المتزايدة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تعتبر دعامة للمؤسسات الكبرى، ومن ثم رفع الإنتاجية وتحقيق معدلات نمو اقتصادية مقبولة ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تحسين أدائها، هذا الأخير يبقى ولا يزال يحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين باعتباره من المداخل الأساسية الذي يضمن للمؤسسة البقاء وريادة في التميز . كما تعد مكملة للدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الخيارات الإستراتيجية.

## رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو محاولة تقدير أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البكرية، من خلال دراسة ميدانية ، والذي يمثل السؤال الرئيسي لإشكالية البحث التي ينبثق عنها مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توضيح ماهية الإستراتيجية مع عرض لمختلف الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومؤشرات قياسه.

- بيان مدى إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لقوة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والأداء.

- تسليط الضوء على مدى فعالية البديل الاستراتيجي المتبع ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة.

كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

### **خامسا: دوافع ومبررات اختيار الموضوع**

- كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى ، الميل الشخصي لمواضيع ذات الطابع الإستراتيجي والذي يتناسب مع اختصاصي في الاقتصاد الصناعي الذي يعالج الموضوع من زاوية الثلاثية التقليدية المعروفة هيكل/سلوك/أداء .إضافة لكونه يعتبر امتدادا لبحثنا المقدم لنيل شهادة الماجستير.

- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء النسيج الاقتصادي لما تمتاز به من خصائص استثنائية فضلا عن الأهمية المتزايدة التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق هدف أي مؤسسة.

### **سادسا: الدراسات السابقة**

إن للدراسات السابقة أهمية كبيرة عند إعداد البحوث والدراسات، من خلال تبيان التطورات العلمية اللاحقة وكذا الوقوف على أهم النماذج والأساليب المستخدمة في تحليل الدراسة، ففي إطار إعداد هذه الأطروحة وأثناء عملية البحث تم التوصل إلى العديد من الدراسات السابقة، أين تناولت متغيرات الدراسة التي لها علاقة بموضوع البحث، أي العلاقة (سلوك/أداء)، سيتم عرض عدد منها، تم الإعتماد عليها كخلفيات ودراسات مرجعية حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ، منها:

▪ دراسة إيمان نعمون (2018/2017) ، بعنوان تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

تناولت الباحثة إشكالية مفادها: كيف يؤثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية ؟ وذلك بالاعتماد على فرضية رئيسية تشير إلى أن تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس تؤثر على أداء مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

حيث توصلت الباحثة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر تتبنى استراتيجيات التمييز، التركيز واستراتيجية التكلفة المنخفضة ، وهناك أثر لهذه الإستراتيجيات على أداء

المؤسسات محل الدراسة، إلا أن هذا الأثر يختلف من مؤسسة لأخرى ( جيزي ، موبيليس ، أوريدو) ، فحسب الباحثة، تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة أكثر استخداما ، تليها إستراتيجية التمييز وأخيرا التركيز .

▪ دراسة فاطمة محبوب (2016/2015) ، بعنوان تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال

تطرق الباحثة إلى إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصناعية المتمثلة في التحالفات الإستراتيجية، محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة الذي مفاده: كيف تؤثر التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي لمجمع صيدال؟ ، معتمدة على فرضية رئيسية تنطلق من وجود تحسين في الأداء التنافسي لمجمع صيدال يعزى إلى التحالفات الإستراتيجية .

توصلت الباحثة إلى إثبات صحة الفرضية المعتمدة في مقدمة دراستها ، من خلال وجود فعلا لأثر التحالفات الإستراتيجية على أداء المؤسسة محل الدراسة، إذ يظهر ذلك على المدى المتوسط وطويل الأجل ، وكان التأثير الأكبر على التكلفة ثم الإنتاجية ، الربحية، الإبداع التكنولوجي وبدرجة أضعف كان التأثير على الحصة السوقية .

▪ دراسة نيا ب جزار (2004) ، بعنوان العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية

سعت الدراسة إلى تبيان أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية، وقد تم إسقاط الدراسة على إحدى أهم القطاعات في الاقتصاد الفلسطيني المتمثل في الصناعات الدوائية، حيث شمل البحث ست (06) شركات، استهدفت ستة (06) من أعضاء مجالس إدارة هذه الشركات وبذلك بلغ حجم العينة 36 عضوا.

باستخدام الأساليب الإحصائية ومن خلال تحليل البيانات وتفسير النتائج ، توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الفلسطينية، حيث أظهرت غالبية الشركات محل الدراسة، أنها تميل إلى إستراتيجية التمييز أكبر من ميلها لاستراتيجية تخفيض التكاليف.

▪ دراسة محمد جميل العضاليلية (2004) ، بعنوان أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركات البوتاس العربية

تكمن مشكلة الدراسة في التركيز على ضعف إدراك العلاقة بين الميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات البوتاس العربية والخيارات الإستراتيجية المتاحة، حيث هدفت إلى معرفة أثر هذه الخيارات في الميزة التنافسية لهذه الشركات، إذ تم اعتماد 147 استبانة للتحليل بنسبة 88.02% من المجتمع الأصلي. باستخدام الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، توصلت إلى :

- وجود علاقة ارتباطيه بين أبعاد الخيارات الإستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية ، وأقوى هذه العلاقة بين استراتيجية التمييز وبين البعد التابع ( الميزة التنافسية ) ، حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية 0,626 .

- وجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة ( استراتيجية التكلفة، التمايز، القوى التنافسية) في المتغير التابع ( الميزة التنافسية السعريّة، والميزة التنافسية غير السعريّة ) .

▪ دراسة القطب محي الدين (2002) ، بعنوان الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة، التعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة من طرف مسيريهها وكذا كفاءتهم في تبني الخيارات الإستراتيجية الملائمة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين الخيار الإستراتيجي (الإستراتيجيات التنافسية العامة) والميزة التنافسية، ليخلص في الأخير إلى وجود فعلا علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الإستراتيجية والميزة التنافسية .

### - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال ما أوردنا لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات موضوع بحثنا، يمكن تحديد بعض نقاط الاختلاف بين الدراسات المذكورة وهذه الدراسة :

\* تركز الدراسة الحالية في جانبها التطبيقي على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ولاية بسكرة) ، في حين أن الدراسات السابقة تركز على المؤسسات والشركات الكبرى ، واعتقاد أن مجال الفكر الإستراتيجي حكرا عليها دون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* هذه الدراسة تناولت الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستواها الكلي (استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجيات الاستقرار، إستراتيجية إعادة التمركز في أنشطة أساسية) ، بينما الدراسات السابقة تناولت الإستراتيجيات العامة للتنافس ( استراتيجيات بورتر ).

\* الدراسة الحالية تم تناولها وفق منظور الاقتصاد الصناعي من خلال تحليل العلاقة سلوك/أداء، التي تعتبر من أدبيات بل وجوهر منهجية التحليل في الإقتصاد الصناعي .

فضلا عن ذلك، الدراسة الحالية تختلف من حيث البيئة ومن حيث الزمن، وبالتالي هي عبارة عن إضافة وتحيين سواء للمفاهيم النظرية أو المعطيات الإحصائية .

### سابعاً: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والمقاربات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة . ولإلمام أكثر بجوانب الموضوع والوقوف على دور مختلف الاستراتيجيات في تحسين أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، تم إسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببيسكرة، وهذا قصد تقدير أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وكذا تحليل طبيعة العلاقة الإرتباطية بينهما والذي هو محور هذه الأطروحة.

وللوصول إلى النتائج المرجوة، اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء، من خلال جمع المعلومات والبيانات بتصميم إستمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها (البيانات) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

### ثامناً: حدود الدراسة

\* الحدود الموضوعية: استخدمت هذه الدراسة مجموعتين من المفاهيم، الأولى متعلقة بمصطلح الإستراتيجية والخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إعطاء مقارنة نظرية لهذا النوع من المؤسسات والثانية متعلقة بمفاهيم حول الأداء .

\* الحدود المكانية : من خلال هذه الأطروحة، تم إسقاط الدراسة النظرية للبحث على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببيسكرة .

\* الحدود الزمنية :الإعتماد على بيانات الديوان الوطني للإحصائيات و وزارة الصناعة والمناجم، مع التأكيد بالخصوص على معطيات المؤسسات محل الدراسة خلال سنة 2018.

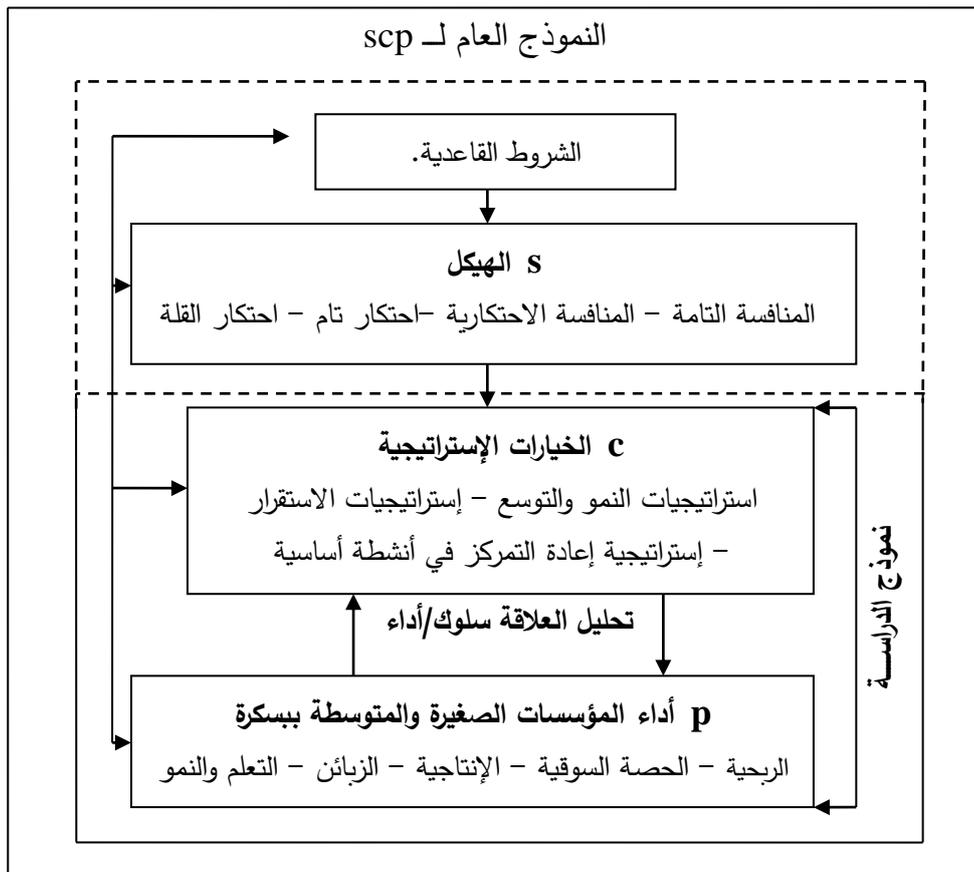
### تاسعا: صعوبات الدراسة

- صعوبة إيجاد ميدان متفتح للقيام بالدراسة الميدانية، إذ أن القطاع الخاص لا يزال يتحفظ بشكل كبير على تقديم المعلومات واستقبال الباحثين.
- عدم توفر الإحصائيات الحديثة المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث توقفت إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018، فضلا عن عدم تحديثها باستمرار، ناهيك عن وجود تضارب في بعض منها على الرغم من صدورها عن الجهات الرسمية.

### عاشرا: نموذج الدراسة

إستنادا إلى الإطار النظري، وفي ضوء إشكالية الدراسة التي تندرج ضمن علم الاقتصاد الصناعي، تناولت الدراسة تحليل العلاقة سلوك/أداء، التي تعتبر إحدى عناصره (الاقتصاد الصناعي) المعروفة بـ scp (هيكل/سلوك/أداء) وفق المخطط الآتي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث .

## أحد عشر: هيكل الدراسة

و للإلمام بجوانب هذه الدراسة ، تم تقسيمها إلى جزئين رئيسيين:

جزء نظري يتناول الخلفية المفاهيمية للإستراتيجية ومختلف الخيارات المتاحة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى إعطاء مقارنة نظرية للمفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا مصطلح الأداء، مع محاولة التطرق إلى الفكر الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات. ينقسم هذا الجزء إلى ثلاث فصول:

- فصل أول بعنوان الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إطار نظري.
- فصل ثان بعنوان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مفاهيم ومقاربات نظرية.
- فصل ثالث بعنوان مساهمة الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء وفق منظور الاقتصاد الصناعي.

الجزء التطبيقي والأخير، يشمل على فصل كامل أو الأصح الفصل الرابع، الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة، نحاول من خلاله استخدام الأساليب الإحصائية لتقدير تأثير الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي الوقوف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين متغيري الدراسة ، بعنوان أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة .

في الأخير تختتم الدراسة بخاتمة عامة ، تم استخلاص من خلالها النتائج و التوصيات اللازمة لانتهاج إستراتيجية ملائمة تعزز من تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ببلادنا، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء.

ويمكن تلخيص هيكل الدراسة في الشكل التالي:

## الشكل رقم(02): هيكل الدراسة

## الفصل الأول: الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إطار نظري

المبحث الأول: الإستراتيجية وإشكالية المصطلح

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية

المبحث الثالث: الفكر الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مفاهيم ومقاربات نظرية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## الفصل الثالث: مساهمة الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء وفق منظور الاقتصاد الصناعي

المبحث الأول: الأداء ، مفاهيم نظرية ومصطلحات ذات الصلة

المبحث الثاني: تقييم الأداء الصناعي، المفهوم ومؤشرات القياس

المبحث الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

## الفصل الرابع: أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء عينة من المؤسسات ص وم بولاية بسكرة

المصدر: من إعداد الباحث

# الفصل الأول

## الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إطار نظري

تمهيد.

المبحث الأول: الإستراتيجية وإشكالية المصطلح.

- المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية .
- المطلب الثاني: أهمية ومبررات الإستراتيجية.
- المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية.

- المطلب الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي.
- المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في الصناعة.
- المطلب الثالث: تقييم الخيار الإستراتيجي .

المبحث الثالث: الفكر الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- المطلب الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- المطلب الثالث: التصور الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

إن الإستراتيجية كانت ولا تزال محل اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في الفكر التسييري ، فبشكل عام ، تطمح جميع المؤسسات سواء الصناعية الكبرى أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و حتى المنظمات غير هادفة للربح ، إلى معرفة كيفية وضع إستراتيجية لمشروعاتهم ، رغبة منها لكسب معركة المنافسة والتنافسية معا. فالأمر أصبح ليس النجاح في موقع السوق فقط ، بل الطموح يتعدى إلى تحقيق الاستدامة التي تضمن النجاح في المدى البعيد وكذا تحقيق رضا مجموعات متنوعة من أصحاب المصالح ، وبالتالي البحث عن خيارات إستراتيجية تتوافق مع نواحي نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تواجه هذه المؤسسات لكي تضمن لها الصراع في متاهات هذا المحيط .

ونظرا لتعدد الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها تبنيها عبر مراحل حياتها ، عليها أن تختار البديل الذي يعمل على تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من تقليد المنافسين لتحقيق أعلى مستويات من الأداء .

وعليه ، سنحاول في هذا الفصل تناول الإستراتيجية من مختلف الجوانب ، بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بها وكذا إلى أهم الخيارات المتاحة وعناصر أخرى ، من خلال المباحث الآتية:

➤ المبحث الأول: الإستراتيجية وإشكالية المصطلح

➤ المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية

➤ المبحث الثالث: الفكر الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## المبحث الأول: الإستراتيجية و إشكالية المصطلح

إن اهتمام المفكرين والباحثين في مجال الإستراتيجية تحت ما يسمى الفكر الإستراتيجي ، جعل من مصطلح الإستراتيجية أكثر المصطلحات التسييرية صعوبة وتشعبا من حيث المعاني . إذ مرت الإستراتيجية بعدة مراحل وقد أعطيت لها العديد من التعاريف ، إلا أن أصل كلمة الإستراتيجية تستمدتها من المجال العسكري لتمتد إلى الفكر الإداري فيما يسمى الإدارة الإستراتيجية .

### المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

#### أولاً- من الإستراتيجية العسكرية إلى إستراتيجية المؤسسة

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) ، والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد ، ليعبر عن فن قيادة الجيوش ، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل ، فن الإدارة أو القيادة ، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش ، والجزء الثاني (Agein) ومعناه (Tolead) أي القيادة " .

ففي كتابه المعنون بـ strategy استعرض (Liddel Hart 1967) تاريخ الحروب من القرن الخامس قبل الميلاد وحتى الحرب العالمية الثانية ، واستخلص بأن الإستراتيجية تعني " فن توزيع واستخدام الوسائل العسكرية" ، وقد ميز بين ثلاثة أنواع من الإستراتيجية وهي:

- التكتيك: Tactic والذي يختص بالمعركة الفعلية .
  - الإستراتيجية الدنيا Low Strategy ، والتي تختص بتوزيع وتنظيم تحرك القطاعات العسكرية على أرض المعركة .
  - الإستراتيجية العليا Higher Strategy ، والتي تهتم بتنسيق الموارد وتوجيهها .
- إضافة لما سبق ، وبقراءة مسحية سريعة لأهم المؤلفات التي تطرقت لعدد غير متناه لتعريف مصطلح الإستراتيجية كمصطلح حربي ، نجد أهم القواميس أعطت تعريفا للإستراتيجية كما يلي :
- يعرفها قاموس فرانكلين Franklin بأنها " علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو" ومرة أخرى يعرفها ذات القاموس بأنها " خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة " .

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة -مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع،الأردن ، 2012 ، ص31.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ،الأردن، 2007، ص30.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص17.

<sup>4</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، 2013،ص19.

▪ ويشير قاموس المورد Almwrids للإستراتيجية على أنها تعني " علم وفن الحرب أو وضع الخطط و إدارة العمليات الحربية.

▪ نفس الأمر في قاموس أكسفورد Oxford Dictionary بين معنى الإستراتيجية على أساس أنها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة " .

ولما كانت المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش ، بل تتعدى إلى عوامل أخرى مثل: الإمداد والتموين ، وبخطوط الاتصال والمعلومات ، إضافة إلى الجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية ، ولما كان كل ذلك ، فقد توسع مفهوم الإستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون .

إذن من خلال ما سبق ، يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية وفق هذا الإطار ( العسكري ) ، مشتق من فن الحرب والذي معناه التخطيط والتنفيذ قصد توجيه العمليات العسكرية لتحقيق النهاية المرجوة وذلك بتعبئة كل الموارد المتاحة.

#### ثانيا - الإستراتيجية في الفكر التسييري (داخل المؤسسة الصناعية)

انتقلت كلمة إستراتيجية من الحضارة اليونانية وحتى إلى غاية القرن التاسع عشر ، ارتبط مفهومها بشكل كبير بالخطط المستخدمة في الميدان العسكري ووضع الخطط في المعارك ، و حديثا أخذت معنى مختلفا ، وأصبحت كثيرة الاستخدام بل المصطلح المفضل في ميدان الأعمال خاصة الحديثة منها .  
ومن التعريفات والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في هذا المجال، التي تبين معنى الإستراتيجية مايلي:

▪ يعرف ( Thomas ) الاستراتيجية على " أنها خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" .

▪ في حين يرى ( Baetz et Beamish ) الإستراتيجية " على أنها خطة إدارية قابلة للتنفيذ لتحقيق غايات المنظمة وتحقيق الربح على حساب المنافسين".

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001، ص12 .  
<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 39 .  
<sup>3</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون ، مرجع سابق ، ص31.

▪ كما يمثل (Mintzberg) الإستراتيجية بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين ، فالذي يلمس الفيل من رجله يقول بأنه جذر شجرة ، ومن يلمسه من خرطومه يقول بأنه ثعبان " كبرى " ، ومن يلمسه من ذيله يقول بأنه حبل ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار ، فكل واحد يصور الفيل من الجهة التي لامسه . كذلك رواد الفكر الإستراتيجي كل واحد يحاول تعريف الإستراتيجية من الزاوية التي رآها منها ولا أحد أمكن له ، كما سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية .

( plan ) الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

( poly ) المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

( patteun ) النموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.

( position ) الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعا من الاستقرار في البيئة

( perspective ) التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل .

▪ أما بورتر Porter وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها " الإختيار المدروس لمجموعة من النشاطات المختلفة الهادفة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات أو الخدمات ذات قيمة متميزة لربائنها مقارنة مع المنافسين " .

يتضح من خلال التعاريف أعلاه ، أن أي محاولة من المحاولات السابقة لتعريف الإستراتيجية ، يعتبر مقبولا ولكن يجب التركيز والتصور الجيد والشمولي للمفهوم ، فلا يمكن الحديث عن إستراتيجية فعالة دون فهم عمليات موائمة وتنسيق هذه الإستراتيجية من السياسة العامة والبيئة الخارجية المحيطة بها وكذلك توضيح علاقة هذه الإستراتيجية مع البيئة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن هذه الإستراتيجية .

وعليه، يمكن القول أن "الإستراتيجية هي ذلك المسار الذي من خلاله تترجم الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وذلك على شكل قرارات وأفعال متناسقة ومتراصة ، تهدف في جزئياتها إلى تحقيق هدف المؤسسة بالصورة الشمولية المراد الوصول إليها".

<sup>1</sup> مز هودة عبد المليك ، مساهمة لإعداد مقارنة تفسيرية مبنية على الفارق الإستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007، ص 24 .

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري،الأردن،2007، ص 167.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق ، ص 19.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 36 .

## المطلب الثاني: أهمية ومبررات الإستراتيجية

بمنطق بسيط بساطة الفكر الاستراتيجي خلال مرحلة الستينات، طرح Ansoff " للمسيرين تساؤلا بالغ الأهمية: هل يمكن تجاوز الإستراتيجية؟ فيجيب: نعم يمكن، لكن في المؤسسات التي لا تسطر لنفسها قواعد للبحث عن فرص جديدة أو لقياس القيمة التي تقدمها، وإنما تقتصر على الأنشطة المربحة حالا، وتتخذ قراراتها على ضوء مستوى الربحية المتوقعة". ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة، التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، التغيير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بالفكر الإستراتيجي أكثر من ضروري للتكيف مع هذه التحديات، وبصفة عامة، تظهر أهمية ومبررات تبني الإستراتيجية من النتائج والمنافع المستهدفة منها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

### أولاً- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:

إن تبني المؤسسة للإستراتيجية، يضمن لها القدرة والقابلية في التعامل مع حالة عدم التأكد التام أو حالة عدم التأكد الجزئي، لأنها الوسيلة الناجحة للمؤسسة في استقراء المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معه ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار في النمو، حيث تساعد إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار و تأكيد المسؤوليات وبيان العلاقة بينهما، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة.

### ثانياً- تنمية القدرة على إحداث التغيير:

تسمح الإستراتيجية بإحداث التغيير والتصحيح و الاكتشاف من خلال اعتمادها على إطارات تسييرية ذات تحديات ونظرة ثاقبة للمستقبل. فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

### ثالثاً- التفاعل البيئي على المدى البعيد:

إن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف وتغيرات بيئتها في الأجل القصير، فالإستراتيجية تمكن المؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية والأمنية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية، ويؤدي هذا عادة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية ويساهم ذلك في بناء ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> مزهودة عبد المليك، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 40.

<sup>4</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 31.

#### رابعاً - التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:

تساعد صياغة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة توجيهها صحيحا ، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة مما يضمن تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .

#### المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

إن تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المؤسسة الاقتصادية وكذا الرؤية التي تراها الإدارة العليا للوصول إلى تحقيق أهدافها ، ولكن عموما يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي:

#### أولاً- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل ( الشاملة ) Corporate-Level Strategy

تمثل التوجه العام للمؤسسة الاقتصادية والذي يتم صياغته من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئية وكذا الموارد المتاحة سواء الداخلية منها أو الخارجية . ففي هذا المستوى يتم تحديد الأعمال التي سنتنافس فيها المؤسسة؟ من حيث أي عمل تؤديه حاليا ؟ أي الأعمال الجديدة التي ستدخل مستقبلا فيها؟ أي الأعمال ستسحب منها جزئيا أم كليا؟ .

وهذا النوع من الإستراتيجيات توضع بواسطة مجلس الإدارة وتأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة كلها، وعليه تتأثر المؤسسة بها وعادة ما تنصب على طبيعة عملها من منتجات وعمليات و أسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة وهي غالبا طويلة الأجل ، وتعد أكثر أنواع الإستراتيجيات قريبا لتحويل رسالة المؤسسة إلى أعمال وتصرفات فعلية .

#### ثانياً- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال أو الإستراتيجيات التنافسية Business Strategy

وتشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة. وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا ، ومنافسون مستقلون، ومن ثم إستراتيجياتها المستقلة . وتركز هذه الإستراتيجية على كيفية التنافس لهذه الأعمال ( منتج/خدمة أو مجموعة منتجات/خدمات لخط منتج/خط خدمة) في سوق معين أو قطاع ، وهي بذلك إستراتيجية مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية ، وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب التالية :

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والحيز الجغرافي لكل منها .

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون ، مرجع سابق ، ص52.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 81 .

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص82 .

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص 78.

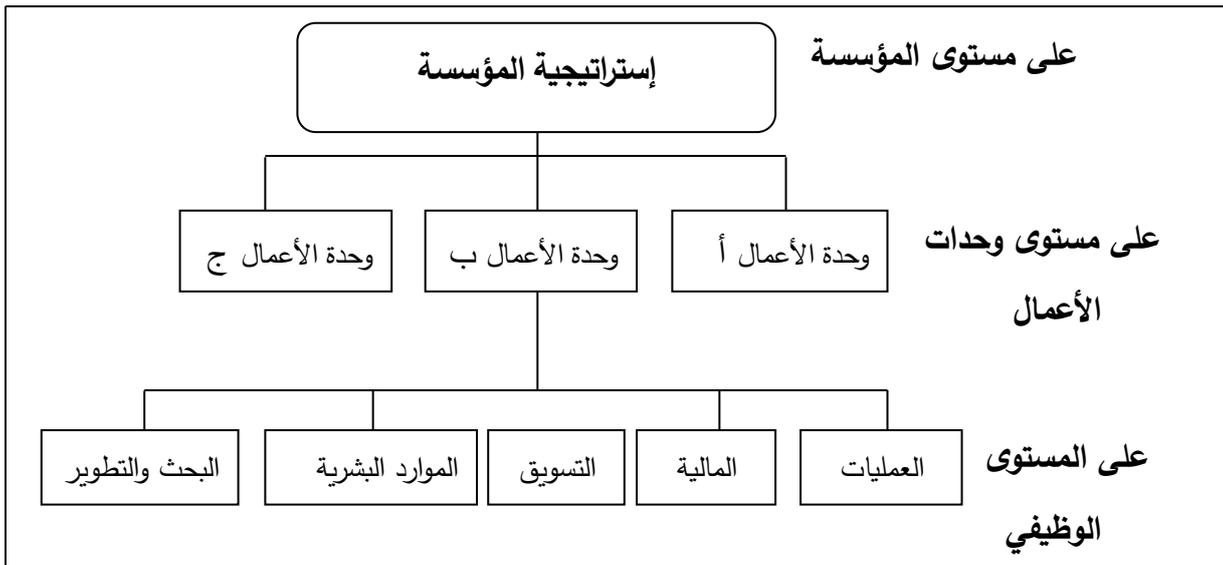
- تطوير نقاط قوة المؤسسة التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق و إستراتيجية المؤسسة.

### ثالثا- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء .فهي توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية و على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه على تحقيق الإستراتيجية الكلية ، وأما الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة بمستوى المؤسسة الشامل أو مستوى وحدة الأعمال ، وهي عموما خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال .

مما سبق يمكن تمثيل هذه المستويات في الشكل أدناه :

الشكل رقم(01): مستويات الإستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص80.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن المستويات الإستراتيجية المذكورة سابقا ، مترابطة ومتكاملة فيما بينها من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ( سيتم التطرق إليها بالتفصيل ضمن المبحث الموالي).

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص 47 .  
<sup>2</sup> مسعودي مليكة، سراج وهيبية ، نظرية الألعاب والتحكيم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص04 .

## المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية

يعد مفهوم الخيار الاستراتيجي من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من المختصين في تحديد معناه، وعند متابعة الإسهامات النظرية ذات الصلة ، يؤشر بروز العديد من وجهات النظر التي حاولت تحديد أبعاد عملية الاختيار الإستراتيجي ومضامينها .

### المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

#### أولاً- تعريف الخيار الإستراتيجي

من الناحية اللغوية، فإن لفظ الخيار مشتق، من الفعل إختار ، وهذا راجع لوجود أكثر من بديل وعلينا اختيار الأنسب ، أي خيار الشيء أفضله ، كما يعني الاصطفاء والتخير .

فمن خلال تصفح لبعض مفاهيم الخيار الإستراتيجي ، اتضح تعدد واسع لهذا المفهوم ، إلا أن في مجملها تعالج نفس المعنى مع اختلاف الزوايا التي نظر إليها، ونتناول أهمها فيما يلي:

▪ يرى (Dim Mok et Seith 1986) : أن الخيار الإستراتيجي هو " الهدف النهائي المتفق عليه، والذي ينبع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم مع البيئة ، ومن هذا التفاعل يتم تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة"

▪ أما (Mc Gloshon) : الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتحديات الخارجية لها من جهة أخرى .

▪ في حين أشار (Robson 1997) : إلى الخيار الإستراتيجي كعملية بأنه توليد الإستراتيجية وتقييمها ومن ثم الاختيار فيما بينها.

▪ وأكد كل من (Pits et Lie 1996) : أن الخيار الإستراتيجي يمثل البديل الأمثل الذي يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والممكنة للتنفيذ أمام المؤسسة ، وهذا يعكس كون الخيار الإستراتيجي الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة الداخلي.

▪ وبالمقاربة المشابهة نفسها ، يرى طاهر محسن منصور الغالبي و وائل صبحي إدريس : على أنه ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل الممكنة والقابلة للتنفيذ والقدرة على تحقيق النجاح

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سلمان ، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015 ، ص 121 .

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس ، مرجع سابق، ص185.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2 ، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص98 .

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق ، ص 230.

<sup>5</sup> معن وعد الله المعاضيدي ، وزيرة يحيى محمد سلمان ، مرجع سابق، ص 122 .

لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة واقتناص الفرص و تجنب التهديدات المحتملة .

يتضح مما تقدم ، إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي ، فهو الخيار الذي يحقق أفضل توافق من بين عدد من البدائل ، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها .

### ثانيا - محددات الخيار الإستراتيجي

إن اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل ، يبقى مرهونا بمدى تقبل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية ، وذلك لوجود العديد من المحددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الاختيار الإستراتيجي لعل أهمها :

#### 1- شدة تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة:

تكون المؤسسة مقيدة أساسا بالاستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب ، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.

#### 2- اتجاه المؤسسة نحو الخطر:

من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الارتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم ، مما يجعل اختيارهم محصورا في الاستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة. وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للإستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا إلى حد كبير.

#### 3- الوقت الملائم للتصرف:

هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد ، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص209.

### ثالثا - مراحل عملية الاختيار الإستراتيجي

تمر عملية الاختيار الإستراتيجي بثلاث مراحل، يمكن تلخيصها في المراحل الآتية :

#### 1- مرحلة تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة:

من خلال هذه المرحلة يتم تحديد موقع المؤسسة الحالي وكذا نوع الإستراتيجية المعتمدة من طرفها، وهنا من الضروري اخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية وكذا الداخلية .

#### 2- مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق الهدف ومدى استيفاء كل بديل لشروط هذه المعايير ، ومن بين الأسئلة التي يمكن طرحها عند عملية التقييم منها:

- هل يستثمر الخيار جوانب قوة المؤسسة؟.
- هل يتجنب الخيار جوانب الضعف في المؤسسة؟.
- هل يوفر الخيار فرصة الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية؟.
- هل يتلاءم الخيار مع التوجهات العامة لسياسة المؤسسة؟.

#### 3- مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة:

وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإختيار الإستراتيجي ، أين من الضروري أخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل :

- الموقف التنافسي للمؤسسة: فالمؤسسات ذات الوضع التنافسي الضعيف سوف تختار الإستراتيجيات التي تتوقع أن تزيد في قوتها أو التي تخرجها كليا من الصناعة. وفي المقابل المؤسسات ذات موقف تنافسي قوي، فإنها من الممكن أن تختار استراتيجيات النمو(تركيز، تكامل، تنوع).
- الأهداف: فهنا يتوجب تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية المختارة تتناسب مع جميع الأهداف الموضوعية بدلا من أهداف محددة.
- توجهات المدير التنفيذي: قد تؤثر توجهات المديرين نحو المخاطرة في نوع الإستراتيجية المختارة ، لاسيما عندما يتعلق الأمر بدخول صناعات أو أسواق جديدة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 237.

- الموارد المالية: للمورد المالي دور مهم ومؤثر في الإستراتيجية المختارة، فالمؤسسة ذات الموارد المالية الكافية يمكن أن تعتمد استراتيجيات النمو والعكس بالنسبة لذات الموارد المحدودة.
- ردود أفعال أصحاب المصلحة: يمكن أن يكون هناك تعارض بين توجهات المؤسسات ورغبات المستهلكين، وبالتالي قد يدفع المؤسسة إلى اعتماد استراتيجيه مناقضة أو العكس قد لا تريد المؤسسة فقد فئة معينة من زبائنها لولائهم لمنتجات و/أو خدمات معينة، مما يقيد حرية المؤسسة في اختيار البديل المناسب لها / هذا من جهة ، ومن جهة أخرى، قد تحد قوانين الدولة الخاصة بمنع الاحتكار من حرية بعض المؤسسات في إجراء التحالفات أو الإندماجات.
- الولاء للإستراتيجية السابقة: إن هذا الولاء يؤدي في أغلب الحالات إلى عدم اختيار استراتيجية جديدة وبالتالي الإبقاء على الإستراتيجية السابقة.

### المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في الصناعة

- لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية ، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة ، وعموما يمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى ثلاث استراتيجيات هي :
- خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي .
  - خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال .
  - خيارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي .
- أولاً- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي:

- توصف من الاستراتيجيات التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة وتصنف إلى أربع استراتيجيات وهي :
- إستراتيجية الاستقرار والثبات .
  - إستراتيجية النمو والتوسع .
  - إستراتيجية إعادة التمرکز في أنشطة أساسية.
  - الإستراتيجيات المركبة .

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ، ص 406.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص281.

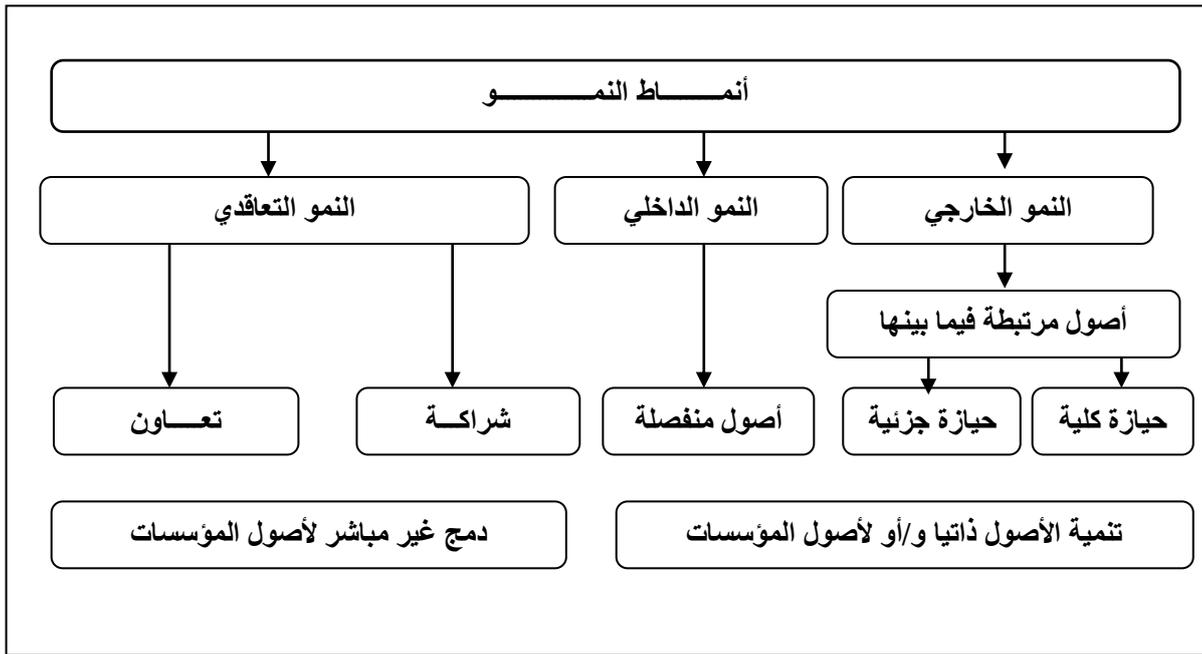
## 1- إستراتيجية الاستقرار والثبات:

تقوم هذه الإستراتيجيات على فكرة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المؤسسة ، ولا يعني الثبات والاستقرار عدم عمل أي شيء، بل إن ما تعمله المؤسسة يدرس بعناية كبيرة وفي إطار المحافظة على قدراتها وتطويرها إن أمكن ، وتتضمن إستراتيجية الاستقرار ثلاث إستراتيجيات فرعية هي: إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الربح ، إستراتيجية الموقف/ المتابعة بحذر .

## 2- إستراتيجية النمو والتوسع:

تعمل المؤسسات التي تطبق هذا النوع من الإستراتيجية على توسيع أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية سريعة حيث يصبح النمو أكثر من ضرورة ووسيلة فعالة للبقاء واستمرارية الازدهار ، ويمكن توضيح ذلك بصورة أدق في الشكل التالي :

الشكل رقم(02): أنماط نمو المؤسسة



**المصدر:** الياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ص108.

من خلال الشكل أعلاه ، نجد أن للمؤسسة الصناعية حالات وأشكال متعددة للنمو ، وقد يكون النمو فرديا (ذاتيا) أو بالاعتماد على مؤسسات أخرى في إطار الشراكة أو التعاون.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص 282.  
<sup>2</sup> الياس بن ساسي ، مرجع سابق ، ص107.

## 3- إستراتيجية إعادة التمركز في أنشطة أساسية

تعتمد المؤسسات على إستراتيجية إعادة التمركز عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الأسواق وذلك من خلال تقليص بعض النشاطات أثناء أوقات الأزمة . ومعنى إعادة التمركز هنا محاولة تقليص عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت ، ومن بين الأسباب التي تدعو المؤسسة لاتباع هذه الإستراتيجية منها :

- انخفاض الحصة السوقية.
- بعض وحدات الأعمال تكون ذات تدفق نقدي سلبي .
- إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق متدهور مؤقتا.
- انخفاض معدل تحقق الأهداف .

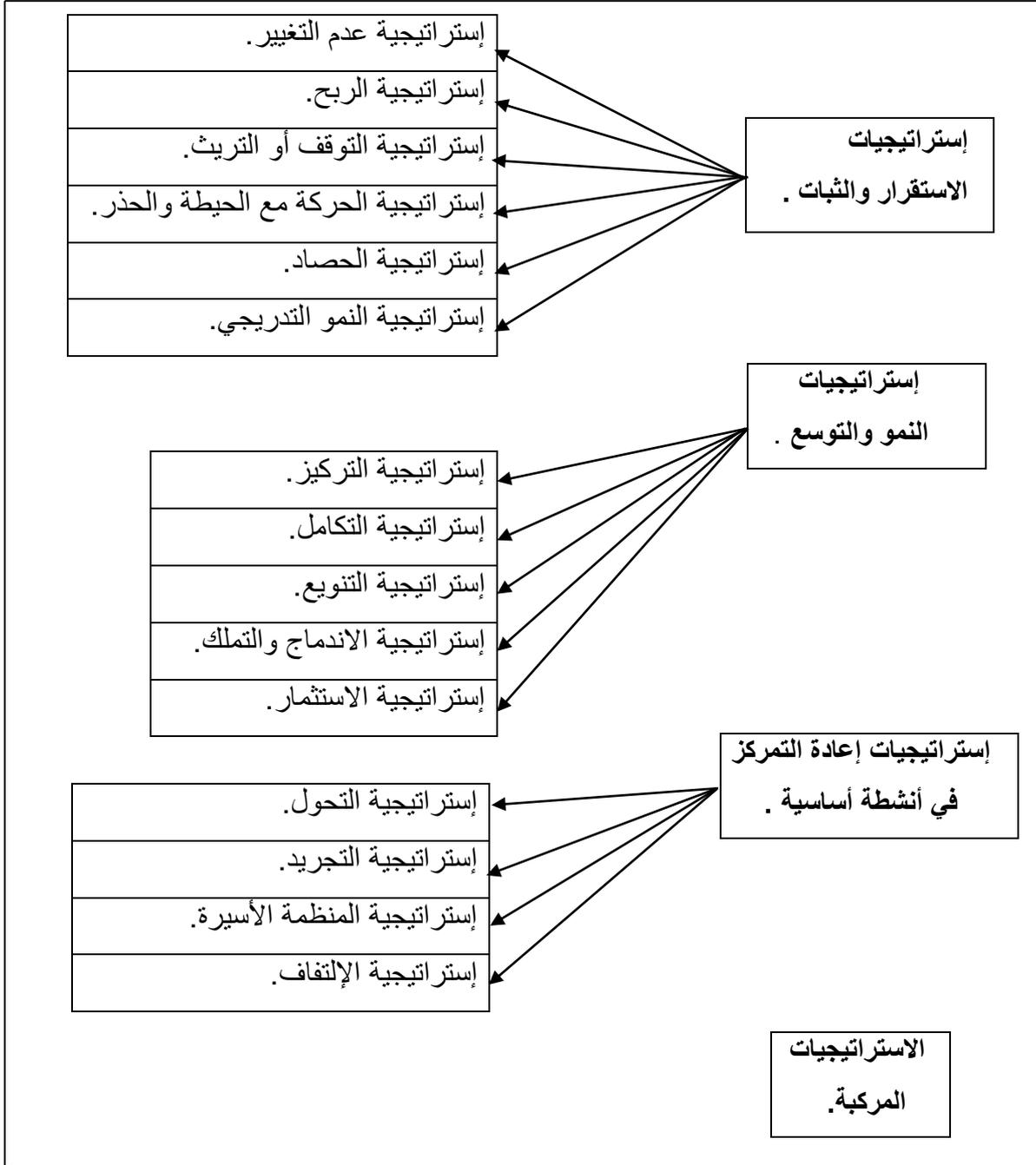
## 4- الإستراتيجيات المركبة (المختلطة)

وتشير إلى اعتماد المؤسسة لأكثر من إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات المذكورة سابقا. وعادة المؤسسة تتبع هذه الإستراتيجيات عندما :

- تركز قراراتها الإستراتيجية على استخدام عدد من الاستراتيجيات الرئيسية مثل النمو المستقر ، النمو السريع ، إنقاص .
  - امتلاك المؤسسة لوحدات أعمال إستراتيجية متعددة .
  - وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المؤسسة .
- و إجمالاً ، يمكن توضيح هذه الخيارات في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون ، مرجع سابق، ص243.  
<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس ، مرجع سابق، ص224 .

الشكل رقم(03):الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة



**المصدر:** خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 219. (بتصرف).

من الشكل رقم(03) ، نجد بأن للمؤسسة الصناعية مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها، يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية ، كل مجموعة تشمل عدة خيارات ، تفاضل بين هاته البدائل بناء على عدة عوامل تختلف من مؤسسة لأخرى ، وبالدمج بين هذه الخيارات الرئيسية يتشكل ما يسمى بالإستراتيجيات المركبة.

### ثانيا- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

وهي الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز مركزها التنافسي في السوق، إذ يمكن تصنيف

الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي :

- الاستراتيجيات التنافسية.

- الاستراتيجيات التعاونية.

وسنحاول هنا التطرق إلى ما توصل إليه (بورتر 1985) ، من خلال دراسته لواقع العديد من شركات

صناعة السيارات ، والشكل الموالي يوضح هاته البدائل :

الشكل رقم(04): الاستراتيجيات التنافسية لـ بورتر



المصدر : M. Porter, **Choix stratégique et concurrence**, Economical, paris, 1986, p 03

من الشكل أعلاه ، نجد أنه توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات أساسية، والمتمثلة في السيطرة

بالتكاليف ، التمييز واستراتيجية التركيز، نتطرق إليها بشيء من التفصيل كآلاتي:

**1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** " تعرف على أنها تلك الخطة طويلة الأمد التي تهدف إلى كسب

حصص سوقية بعرض منتجات بأسعار متدنية، وذلك بالتركيز على تخفيض التكلفة داخليا ومراقبة أسعار

المنتجات المنافسة خارجيا" ، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها ، رفع الإنتاج

والاعتماد على أثر التجربة ، تبسيط أسلوب الإنتاج، ربط السعر بالتكلفة مباشرة ،... الخ .

ومن أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 417.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص430.

<sup>3</sup> الياس بن ساسي ، مرجع سابق، ص60.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 267 .

- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
- نمطية المنتج .
- خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أكان أماميا أو خلفيا .
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.

## 2- إستراتيجية التمييز

وفق هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ، وذلك بتقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات و احتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر . و مثل ذلك التمييز يمكن للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً ، و كذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها ، " وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمييز، الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراءه للسلعة ، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة في خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين "، لذا يمكن للتمييز أن يأخذ أربع أشكال وهي : الموقع الجغرافي ، اختلاف جوهري في الجودة، تقديم خدمات إضافية، الاختلافات التي يراها العميل (العلامة التجارية، التغليف . الإعلان ،...الخ).

## 3- إستراتيجية التركيز

من خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى استهداف جزء معين من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف، أو تحقيق درجة ما من التمييز مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، بمعنى آخر ، وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تستهدف فجوة سوقية محددة ، وذلك باختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز .

## ثالثا- الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

تنطلق الإستراتيجية الوظيفية من ميدان وظيفي معين ، وتأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل المؤسسة. ففي إطار إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية وحدات الأعمال ، تقوم الكيانات الوظيفية

<sup>1</sup> ديجي وهيبية ، دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2019، ص 22 .

<sup>2</sup> Henri-louis védie, *mini manuel d'économie Industrielle*, dunod, paris, 2012, p161.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 164 .

بإعداد إستراتيجيتها والتي من خلالها يتم إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء ، ولكل وظيفة إستراتيجية خاصة بها ، وهي في خدمة إستراتيجية المؤسسة أو وحدة النشاط حسب الحالة ، فإذا كنا بصدد وظائف المؤسسة فهي تخدم إستراتيجية المؤسسة ، أما إذا كنا بصدد الوظائف التابعة لوحدة النشاط فهي تخدم إستراتيجية هذه الوحدة ، ويمكن التعامل مع الإستراتيجيات الوظيفية وفق نشاطات المؤسسة الرئيسية والمساعدة ، نأخذ على سبيل المثال :

### 1- إستراتيجية الموارد البشرية:

وتعتبر من الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة ومن بينها :

- إستراتيجية تحليل العمل .

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية .

- إستراتيجية التوظيف .

- إستراتيجية التدريب .

- إستراتيجية تقييم أداء العاملين .

### 2- إستراتيجية التمويل:

تسعى هذه الإستراتيجية أن توفر للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، إذ تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمؤسسة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة أو وحدة الأعمال .

### 3- إستراتيجية التسويق:

إستراتيجية التسويق مصطلح عام ، تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ، البيع والتوزيع ، بمعنى آخر هو كيفية الوصول إلى المستهلك أو الزبون عبر تشخيص السوق المستهدف والبرنامج التسويقي الخاص به ، والهدف منها يتمثل في جانبين :

- الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة في السوق الحالية للمنتج الحالي .

- البحث عن أسواق جديدة للمنتجات الحالية .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، مرجع سابق ، ص 46 .

<sup>2</sup> رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة ، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، قسنطينة ، الجزائر، 2008، ص154 .

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص329 .

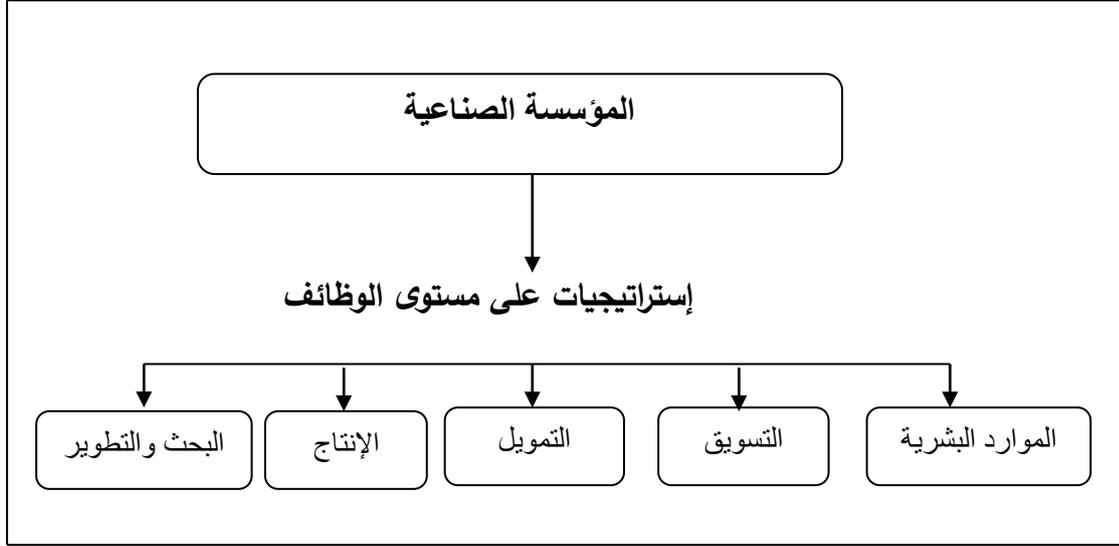
<sup>4</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 272 .

<sup>5</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص327 .

## 4- إستراتيجية البحث والتطوير:

يتعين على جميع المؤسسات تبني و إعطاء أهمية لهذا النوع من الإستراتيجية الوظيفية ، كونها تعمل على إحداث تغييرات في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. من خلال ما سبق يمكن إعطاء شكل توضيحي لأهم الإستراتيجيات الوظيفية المتاحة للمؤسسة.

## الشكل رقم(05): الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

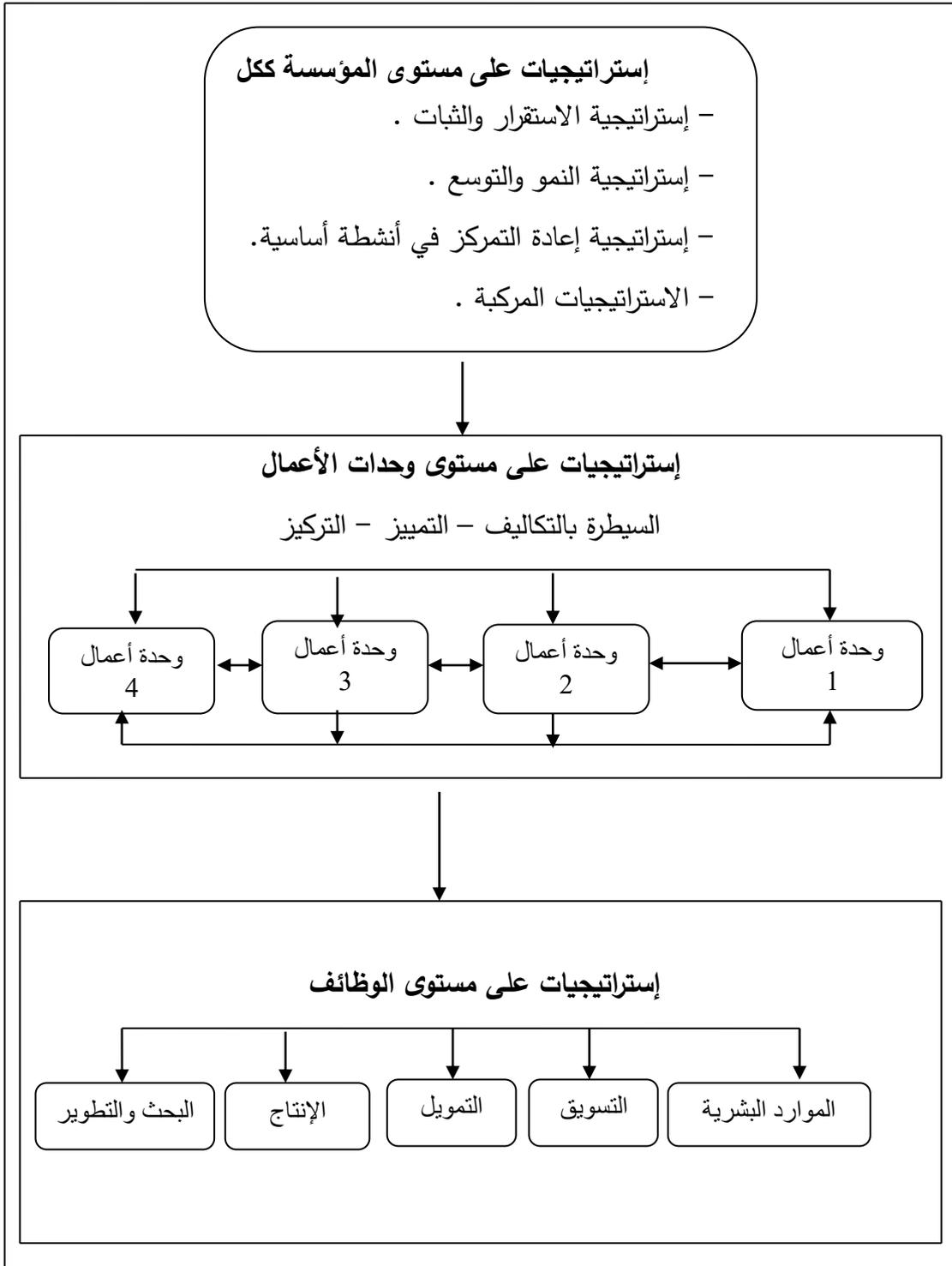


المصدر: من إعداد الباحث، بناء على ما تم التطرق أعلاه من تعاريف .

كخلاصة ، نجد أن لكل مستوى من المؤسسة استراتيجيات رئيسية وكذا فرعية تتبعها في سبيل تحقيق أهدافها ، إلا أن هذه الإستراتيجيات التي تمثل المستويات الثلاث يجب أن يكون بينها تنسيق وتفاعل ، ولا يمكن الفصل بينها أو النظر إليها من زاوية واحدة ، ولكن لابد من أخذها بصورة شمولية وتحليلها ضمن إطار موحد .

ويمكن إعطاء تصور بياني للإستراتيجيات الثلاث ضمن الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث، بناء على ما تم التطرق أعلاه من تعاريف .

### المطلب الثالث: تقييم الخيار الإستراتيجي

لإتمام عملية الاختيار الإستراتيجي بنجاح ، تحتاج المؤسسة لمجموعة من الأدوات التي تساعدها في تحليل موقفها الحالي وتحديد الخيارات الأكثر ملائمة ، لاسيما عند امتلاكها لأكثر من وحدة أعمال إستراتيجية ، وقصد الحصول على تحليل شامل ومتزامن مع مجموع حافظة النشاطات لمؤسسة معينة طور الباحثون مجموعة من الأدوات تحددت مع التحولات التي شهدتها التحليل الاستراتيجي وتنوعت كثيرا إلى الحد الذي يجعل حصرها بدقة أمر غير ممكن . وعليه فإننا سنتطرق إلى أهم أو أشهر الأدوات التي برزت سواء مع التصور الكلاسيكي أو تلك التي جاءت في سياق التجديد.

#### أولا- أدوات التحليل المصفوفي:

هناك مجموعة من الأدوات بعضها كمي وبعضها الآخر كيفي ، يمكن الاعتماد عليها في اختيار البديل المناسب ، حيث تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، وبشكل مختصر تتلخص أشهر هذه الأدوات في المصفوفات حسب أبعادها في الجدول أدناه .

#### الجدول رقم (01): نماذج تقييم الخيار الإستراتيجي

عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة من السوق	BCG
20	نضج السوق	الوضعية التنافسية	ADL
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	Mc.Kinsey

**المصدر** : (بتصرف). GERARD GARIBALDI, l'analyse stratégique, édition organisation, France , 2002 , p266.

#### 1- نموذج جماعة بوسطن الإستشارية - BCG - ( Group Consulting Boston ) .

تعد أحد و أفضل أنواع المصفوفات ، باعتبارها أسهل الطرق لعرض المحفظة الإستثمارية للمؤسسة ، حيث ترسم وحدات العمل الإستراتيجية أو المنتجات المختلفة بناء على وضعها فيما يتعلق بمعدل نمو الصناعة والحصة السوقية النسبية التي تمتلكها في تلك الصناعة ، حيث سميت عند البعض بمصفوفة الحصة- النمو ، تعتمد في تحليل أعمالها على افتراض رئيسي هو أثر التجربة (منحنى التعلم) على الأداء عبر الزمن ، كما تستخدم بعدين أساسيين هما : حصة السوق النسبية و معدل نمو السوق .

<sup>1</sup> ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص232 .

<sup>2</sup> Francine Séguin et les autres, Le management stratégique, les éditions Transcontinental, canada, 2008.

أ- منحنى الخبرة:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة كلما انخفضت التكاليف الوجودية لأنشطة الإنتاج والتسويق ، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. حيث تنخفض تكلفة الوحدة لمنتج ما بنسبة ثابتة نحو 20 % كلما تضاعف الإنتاج المتراكم ، وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط إلى آخر في حدود 10 % إلى 30 %، ويمكن التعبير عن تدني تكلفة الوحدة بفعل تراكم الخبرة في صورة جبرية كما يلي :

$$C_n = cp^{-e}$$

بحيث:

$C_n$ : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة  $n$ .

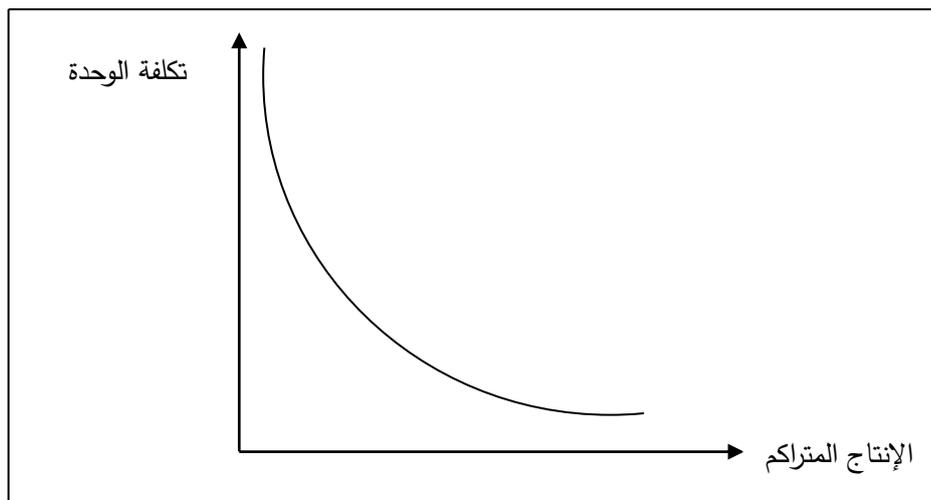
$c$ : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى.

$p$ : الإنتاج المتراكم.

$e$ : مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج.

إن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة ، وبالتالي يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية قائمة على قيادة التكلفة. وعليه فإن الأنشطة التي تكسب فيها المؤسسة خبرة كافية تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة. والشكل أدناه يمثل منحنى الخبرة .

الشكل رقم (07): منحنى الخبرة



**Source:** G.KOENIG , *management stratégique*, Edition Nathan , paris,1996,p308

<sup>1</sup> G.koenig, op cit, p307.

ويظهر منحى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها :

- اقتصاديات الحجم ، وذلك من خلال انخفاض تكلفة الوحدة مقارنة بزيادة حجم الإنتاج.
- استخدام تكنولوجيا متطورة .
- أثر التعلم الناجم عن تكرار العمل .

#### ب- الحصة السوقية النسبية

تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية ، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة، والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة ، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط إستراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق ، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة .

وتحسب حسب العلاقة التالية :

حصة سوق المؤسسة

$$\frac{\text{حصة سوق المؤسسة}}{\text{حصة سوق المنافس الأساسي}} = \text{حصة السوق النسبية}$$

حصة سوق المنافس الأساسي

#### ج- معدل نمو السوق

يمثل على المحور العمودي للمصفوفة ، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة ، فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه .

ويحسب حسب العلاقة التالية .

إجمالي مبيعات الصناعة (س+1) - إجمالي مبيعات الصناعة (س)

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (س+1) - إجمالي مبيعات الصناعة (س)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (س)}} = \text{معدل نمو السوق}$$

إجمالي مبيعات الصناعة (س)

<sup>1</sup> Ahmed hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse stratégique* , Édition chihab ,Alger ,1997, p68,69.

<sup>2</sup> ثامر البكري ، مرجع سابق، ص233.

<sup>3</sup> Strategor, *politique générale de l'entreprise*, dunod, 3ème Édition, paris, 2003, p 105.

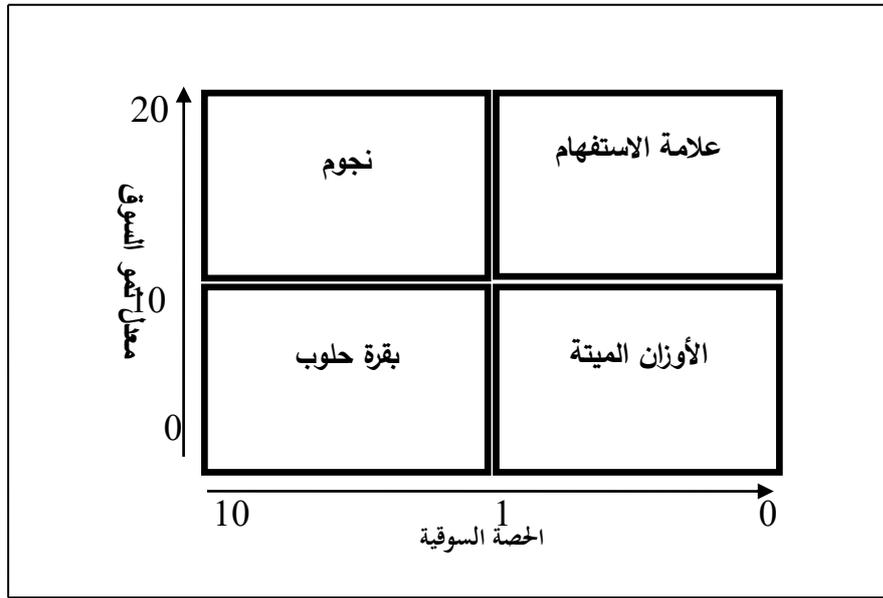
<sup>4</sup> ثامر البكري ، مرجع سابق، ص233.

<sup>5</sup> نبيل مرسي خليل ، *التخطيط الإستراتيجي*، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1994 ، ص120.

د- شكل المصفوفة

تظهر هذه المصفوفة على شكل لوحة مربعة ، معدل نمو السوق ممثل على المحور العمودي وعلى المحور الأفقي يمثل حصة السوق النسبية كما سبق وأن تطرقنا إليها أعلاه ، هذا المعيار الأخير يقاس على سلم نشاط من اليمين إلى اليسار من 0 إلى 10 ، قيمة الخط الأوسط تتموضع على القيمة 1. أما معدل نمو السوق فتجزئة المحور تم بين - 10 و 30 حيث يقسم المحور إلى نصفين عند المعدل - 10. كما هو موضح في الشكل أدناه :

الشكل رقم(08): مصفوفة BCG



المصدر: من إعداد الباحث، بناء على :

Franck Brulhart , **Les 7 points clés du diagnostic stratégique**, édition d'organisation, paris, 2009, p106.

من خلال الشكل أعلاه ، نجد بأن المحورين الأوسطين يسمحان بتشكيل أربع (04) خلايا ، لكل منها خصائصها ، نستعرضها كالاتي:

<sup>1</sup> Michel Marchesnay, **La stratégie du diagnostic à la décision industrielle**, Office des Publications Universitaires, Alger, 1988, p191.

### - خلية علامة الاستفهام (معدل نمو عالي / حصة سوقية منخفضة)

وتسمى أحيانا الطفل المثير للمتابع ، فهي تعبر عن منتجات جديدة تتطلب الكثير من الاستثمارات المالية لتطويرها ، من أجل أن تتمكن هذه المنتجات من توليد الحصة السوقية المناسبة لتصبح فيما بعد نجوما ، فهي ذات حصة سوقية منخفضة رغم معدل نمو السوق المرتفع في هذا النوع من المنتجات، ومن أهم مميزات هذه الخلية هي :

- إقبال ضعيف من طرف العملاء على منتجات المؤسسة مقارنة بإقبالهم على منتجات المنافسين.

- عدم استقرار سمعة المؤسسة في السوق.

- أرباح ضعيفة وغير مرضية نتيجة انخفاض المبيعات.

لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها بالاعتماد ضمن هذه الخلية على استراتيجيات النمو.

### - خلية النجوم (معدل نمو عالي / حصة سوقية مرتفعة)

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية ، ويمكن القول بملائمة عدد من الإستراتيجيات للتعامل مع منتجات هذه المنطقة منها التكامل العمودي (الأممي والخلفي) ، التكامل الأفقي ، إختراق السوق . ومن أهم مميزاتنا :

- تتسم المؤسسة في هذه المرحلة بمكانة وسمعة طيبة.

- زيادة المبيعات وارتفاع الحصة السوقية نتيجة لتمتع هذه المنتجات

بدرجة عالية من القبول في السوق.

### - خلية البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض / حصة سوقية مرتفعة)

تسمى بالوحدات أو المنتجات المدرة للسيولة النقدية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، تتميز بحصة عالية في السوق رغم انخفاض الطلب على مثل هذا النوع من المنتجات ، ومن بين الإستراتيجيات التي يتعين على المؤسسة إتباعها : تطوير المنتج ، التنوع .

<sup>1</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ، ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص169 .

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق ، ص238.

<sup>3</sup> نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص169 .

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص238.

### - خلية الأوزان الميتة (معدل نمو منخفض / حصة سوقية منخفضة)

تمتلك منتجات هذه الخلية حصة سوقية منخفضة ، كما أنها تعمل في سوق منخفض النمو ، أي أن الطلب على هذا النوع من المنتجات منخفض أو معدوم ، الأمر الذي يضطر المؤسسة لاعتماد إستراتيجية الانكماش أو تخفيض التكاليف كي تساهم في تحقيق الأرباح وهي تشمل المنتجات الهامشية للمؤسسة والتي وصلت مرحلة التخلي لتقارب مرحلة الزوال .

#### تقييم المصفوفة:

تتمتع هذه المصفوفة بمجموعة من نقاط القوة كما أنها تعاني من نقاط الضعف أيضا، يمكن ذكر أهمها :

#### ✓ نقاط القوة

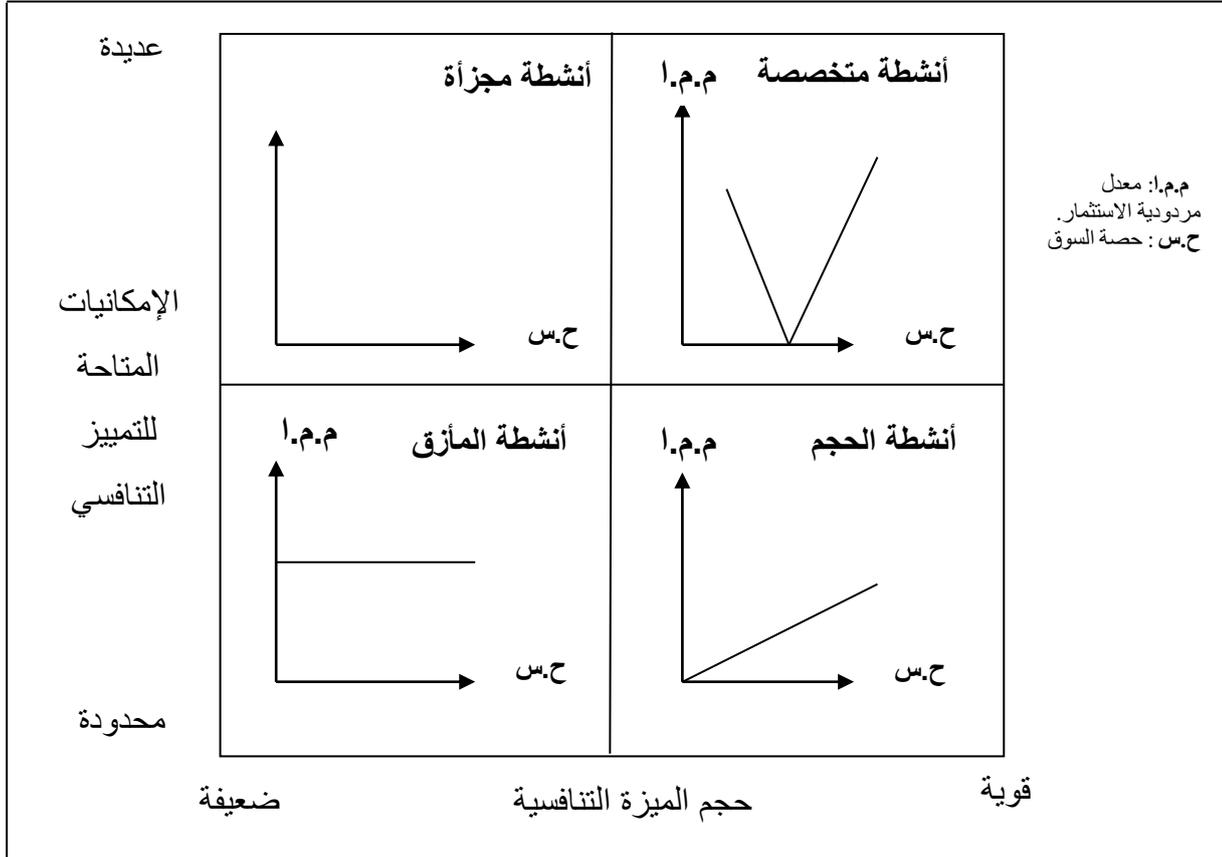
- تساعد على اختيار الإستراتيجية المناسبة بكل سهولة.
- الإهتمام بالوحدات الإستراتيجية التي تساعد على خلق تدفقات نقدية.
- تساعد المؤسسة في معرفة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملة.
- من جهة أخرى فالمصفوفة تحوي نقاط ضعف هامة أهمها :**
- استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد لربحيته هو بمثابة مؤشر تقريبي، فالربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته.
- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة غير كاف بل يتطلب تحليلا أكبر من مجرد تحليل درجة نمو الصناعة ، فمثلا دراسة الجوانب القانونية والتشريعية وكذا التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلكين ، قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.
- تصنيف المؤسسة لأنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عالي أو منخفض ، أو حصة سوق عالية أو منخفضة ، وتجاهلها لتصنيف ذات الأداء المتوسط هو بمثابة نظرة اختزالية لتقييم مستوى أدائها.
- من الإنتقادات الأخيرة الموجهة إلى هذا النموذج ، قامت مجموعة بوسطن بتطوير نموذجها في مطلع الثمانينات، والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو محيطات معتمدة في ذلك على معيارين هما:
- الميزة التنافسية من ضعيفة إلى قوية مبينة على المحور الأفقي.
- الإمكانيات المتاحة للتمييز التنافسي من محدودة إلى عديدة مبينة على المحور العمودي.

<sup>1</sup> Ahmed hamadouche, op cit , p 57.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 255 .  
<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 292 .

تتضح هذه المحيطات بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (09): مصفوفة BCG المطورة



**Source:**

Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique*, 3 éditions, France, édition organisation, 2002, p398.

من الشكل أعلاه ، نجد أن هناك أربع أنشطة مختلفة لهذه المصفوفة ، نوضحها كما يلي:

**- أنشطة المازق:**

في هذا الفضاء تزول الأفضلية التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالتنوع وهي حالات الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التمييز بشكل واضح ، وتكون التكاليف جد متقاربة بين المؤسسات.

**- أنشطة الحجم:**

هذه الوضعية هي نفسها الوضعية الكلاسيكية لـ BCG ، حيث يمكن للمؤسسة أن تسيطر على أساس التكاليف بالاستفادة من أثر التجربة.

- أنشطة مجزأة:

في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل المؤسسات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج ، وظائفه ، شكله ويظم هذا المحيط أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أنشطة متخصصة:

في هذه الوضعية تتحكم المؤسسات بشكل عال في كل من النوعية والحجم ، لذلك تجمع بين إستراتيجيتي التمييز والسيطرة بالتكاليف.

2- نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة (ADL) ARTHUR DE LITLE

أ- عرض النموذج:

يقترح مكتب ARTHUR DE LITLE للاستشارة ، مصفوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن تلك التي قدمها مجموعة BCG ، فمصفوفة ADL سعيا منها إلى تقادي نقائص سابقتها، فهي تقوم على معايير نوعية تماما ، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة. عمليا تنطلق المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضة ، لتحاول تكميمها وذلك بتقييمها في سلم محدد الدرجات ، بها تتحدد وضعية مجال النشاط الإستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة. تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين:

- نضج الصناعة:

يشبه مفهوم دورة حياة المنتج ، فنضج الصناعة تمر بأربعة مراحل وهي : الانطلاق ، النمو ، النضج والإنحدار .

- الوضعية التنافسية:

تقيم هذه الوضعية انطلاقا من قوى المؤسسة المحددة على ضوء عوامل النجاح الرئيسية لكل مجال نشاط إستراتيجي ، ويقترح H.DEBODINAL قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية ، فيوضح عوامل مرتبطة بمجالات التموين ، النشاط، التجارة . وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس ( 05 ) وضعيات تنافسية هي: مسيطرة ، قوية ، مقبولة ، ضعيفة وحدية.

والجدول الموالي يوضح الوضعيات التنافسية وخصائصها حسب ADL .

<sup>1</sup> Jean- pierre Helfer et les autres, **management, stratégie et organisation**, Vuibert, paris, 2000, p137.

<sup>2</sup> Jean- pierre Helfer et les autres, op cit, p136.

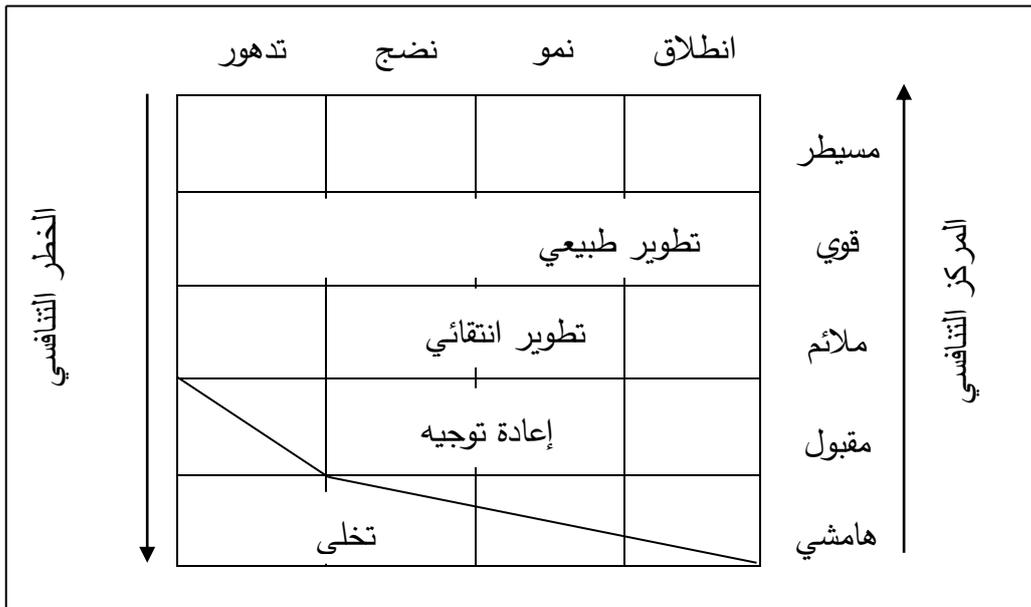
الجدول رقم (02): الوضعيات التنافسية وخصائصها

الخصائص	الوضعية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على رقابة سلوك المنافسين ( أداء واستراتيجيا ).</li> <li>- لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.</li> </ul>	مسيطرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة على إتباع سياسة معينة دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل.</li> </ul>	قوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع قدرات الاستغلال للمؤسسة من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها.</li> <li>- لديها الحظ للحفاظ على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة.</li> </ul>	مقبولة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء غير كاف لتبرير مواصلة النشاط.</li> <li>- وجود عدد مهم من المنافسين.</li> <li>- حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الأجل الطويلة.</li> </ul>	ضعيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء غير مرضي حاليا ، لكن يمكن تحسين الوضعية التنافسية.</li> <li>- إمكانية البقاء في الأجل القصير مع إمكانية تحسين الوضعية التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.</li> </ul>	حدية

Source: kamel Hamdi, *diagnostic et redressement d'entreprise*, édition es-selem, Alger,2002,p101.

وبتحديد إحداثيات كل مجال استراتيجي ترسم على المصفوفة التي تأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (10): مصفوفة ADL



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 119.

### ب - الإستراتيجيات المناسبة ضمن مصفوفة ADL

إن مجالات النشاط الإستراتيجي التي تتوزع على العشرين خانة في المصفوفة يمكن أن تجمع حسب انتشارها في المصفوفة إلى أربع مجالات وهي :

#### \* المجال الأول/ النمو الطبيعي

تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية ، فتنبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات ، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية حياتها.

#### \* المجال الثاني/ النمو الاختياري

وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء ، وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمربحة.

#### \* المجال الثالث/ إعادة التقويم والتوجيه

المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها ، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصص السوقية.

#### \* المجال الرابع/ التخلي

تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال ، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

### 3- نموذج التحليل الإستراتيجي لمجموعة ماك كنزي<sup>2</sup> MCKINSEY.

تعتبر الأسلوب الثاني الذي طوره شركة جينيرال اليكتريك ، إثر النقد الموجه لمصفوفة BCG بسبب محدوديته وعيوبه (كما أشرنا لها سابقا) ، تتكون من تسع (09) خلايا مبنية على جاذبية الصناعة على المدى الطويل والموقف التنافسي للمؤسسة ، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين ويعتبرا محوري المصفوفة.

#### - المحور الأفقي/جاذبية النشاط:

لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الإستراتيجي .

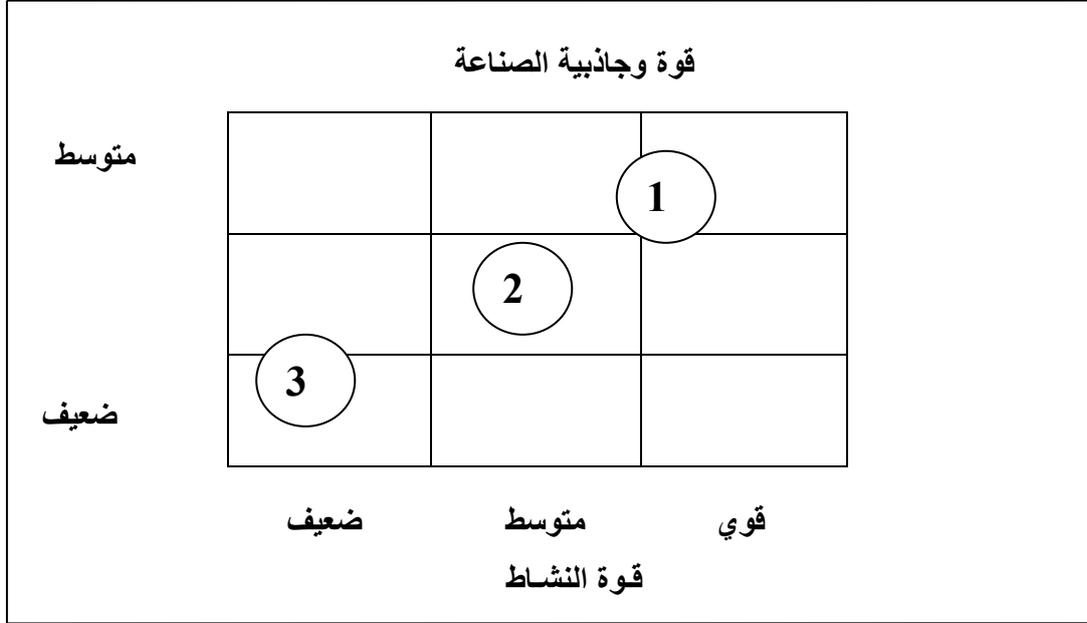
<sup>1</sup> Gerard garibaldi, op cit, p 288.

<sup>2</sup> سميت مصفوفة MCKINSEY على اسم من وضعها هو MCKINSEY James الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو سنة 1926، والذي كان من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة الأمريكية ، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة Electric General وتلقى مقابل ذلك 10.53 مليون دولار ، ومنه تم تسميتها بهذا الاسم .

- المحور العمودي/المركز التنافسي: ونقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح ، التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين .

يتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات : قوي / متوسط / ضعيف.

الشكل رقم (11): نموذج جنرال اليكتريك .



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 291.

من الشكل أعلاه يتضح أن هناك ثلاث مناطق مختلفة لهذه المصفوفة ، نوضحها كما يلي:

#### المنطقة الأولى:

إذا كان النشاط في هذه المربعات ، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وأن تتوسع في أعمالها.

#### المنطقة الثانية:

إذا كان النشاط في هذه المربعات فإن على المؤسسة أن تأخذ حذرها ، أن تتفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة لها.

<sup>1</sup> Gerard garibaldi, op cit, p195.

<sup>2</sup> Gerard garibaldi, op cit, p197.

## المنطقة الثالثة:

إذا كان النشاط في هذه المربعات فيجب على المؤسسة أن تتوقف ، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

## ب- خطوات تطبيق نموذج GE/MCKINSEY.

- لتطبيق النموذج يتعين انتقاء واختيار المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة ، وذلك على ضوء الأهداف المسطرة .تخضع عملية تقييم كل من جاذبية النشاط والمركز التنافسي للخطوات التالية:
- يتم إعطاء نقطة لكل معيار من المعايير وبالنسبة لكلا البعدين ( الجاذبية والمركز ) وذلك حسب أهميته بالنسبة لأولويات المؤسسة : قوي جدا، قوي ، متوسط ، ضعيف نسبيا، ضعيف ، ضعيف جدا وذلك من صفر إلى 6.
  - ترجيح هذه النقاط بأوزان حسب مساهمة كل معيار في تحقيق أهداف المؤسسة ، بحيث يكون مجموع الأوزان الترجيحية يساوي إلى الواحد الصحيح.
  - ضرب النقاط في أوزانها وحساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام لجاذبية النشاط أو قوة المركز التنافسي.
- وكمثال عن عملية التقييم ، الجدول أدناه يقدم مجموعة من المعايير الخاصة بجاذبية النشاط ومعايير أخرى خاصة بالمركز التنافسي.

الجدول رقم(03): معايير الجاذبية وكذا قوة النشاط

معايير الجاذبية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن	معايير قوة النشاط	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	0.15	4	0.60	نصيب السوق	0.10	5	0.50
النمو	0.12	3	0.36	معدل نمو وحدة الأعمال	/	3	/
التسعير	0.05	3	0.15	اتساع خط الإنتاج	0.05	4	0.20
تنوع السوق	0.05	2	0.10	فعالية مبيعات التوزيع	0.20	4	0.80
هياكل المنافسة	0.05	3	0.15	المالك وفوائد الحسابات المهمة	/	3	/
ربحية الصناعة	0.20	3	0.60	منافسة السعر	/	4	/
الدور التكنولوجي	0.10	4	0.40	فعالية الإعلان والدعاية	0.05	4	0.20
قابلية التضخم	0.05	2	0.10	موقع وحدائق التسهيلات	0.05	5	0.25
الدوران	0.05	2	0.10	القدرة الإنتاجية	/	3	/
تمويل العملاء	0.10	5	0.50	تأثيرات منحى الخبرة	0.15	4	0.60
تأثير الطاقة	0.08	4	0.32	تكلفة المواد الخام	0.05	4	0.20
اجتماعي	/	4	/	القيمة المضافة	/	4	/
بيئي	/	4	/	نوعية السلعة النسبية	0.15	4	0.60
قانوني	/	4	/	فوائد مركز البحث والتطوير	0.05	4	0.20
سياسي	/	4	/	التخلص من السيولة	0.10	5	0.50
/	/	/	/	الانطباع العام	0.05	5	0.25
<b>المجموع</b>	<b>1.00</b>	<b>/</b>	<b>3.38</b>	<b>المجموع</b>	<b>1.00</b>	<b>/</b>	<b>4.30</b>

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر، 1999،

ص ص 196 - 198. ( بتصرف )

لقد تعرضت مصفوفات (GE/MCKINSEY /ADL/ BCG) لانتقادات كبيرة وذلك لأن :

- الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية ولن تستمر بالضرورة.
- أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائية سوق/منتج بدلا من مهاراتها وكفاءتها.
- أنها تعتمد كثيرا على التجزئة والتي تهمل تماما أفضليات الزيادة (La Synergie).
- تحليلها يقتصر على بعدين اقتصاديين فقط مهما كثرت خاناتها.

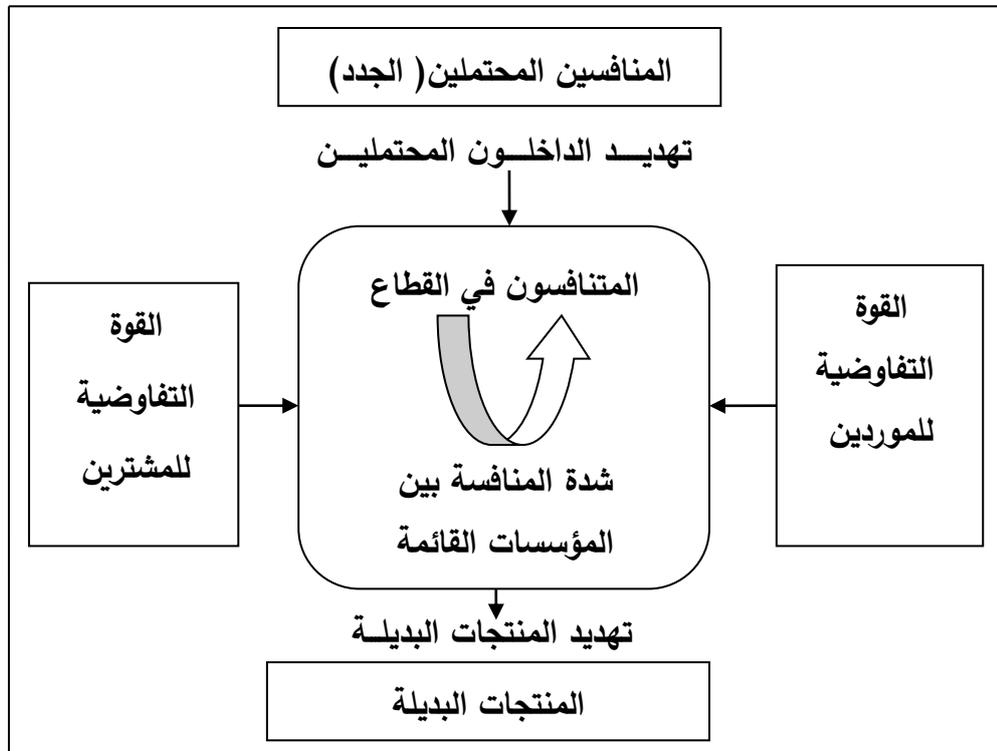
<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، ط1، دار جليس الزمان ،الأردن، 2014، ص 48 .

على الرغم من هذا الانتقاد الذي تعرض إليه نموذج التحليل المصفوفي خاصة في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة والمهارات ، إلا أنها تبقى صالحة ومفيدة جدا في عملية التحليل ، كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أخرى أكثر شمولية .

ثانيا - أدوات التحليل البورتيرية (مايكل بورتير Porter) :

قدم " بورتير " ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة، منهجا يتسم بالدقة ، وهو استخدام إطار عمل فيما يعرف بالقوى الخمس لـ بورتير، كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (12): نموذج قوى المنافسة لـ بورتير Porter.



Source: Michael Porter, *l'avantage Concurrentielle*, Dunod, France, 2003, P 17.

من خلال الشكل نلاحظ بأن القوى الخمس التي تحكم المنافسة وفق بورتير، تتألف من: تهديد المنتجات البديلة ، تهديد من المنافسين الحاليين والمحتملين ، القوة التفاوضية للموردين ، القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن) ، وسيتم التطرق إليها بشيء من الشرح كالاتي:

<sup>1</sup> مايكل بورتير أستاذ أكاديمي فمتخصص في الإستراتيجية. ولد بورتير عام 1947، حاز على مرتبة الشرف الأولى في الأكاديمية العالية في برينستون ، وبعد ذلك في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، التي يعمل فيها كأستاذ ، يعتبر أحد مؤسسي شركة الاستشارات الإدارية ، ومراقب ومستشار للحكومات والشركات. في كتابه " الإستراتيجية التنافسية " قلب بورتير فكره رأسا على عقب لإيجاد إطار عمل القوى الخمس لمساعدة الشركات على فهم الشروط التي بموجبها يمكن لبنية الصناعة أن تساعدهم في التمتع بالأرباح العالية .

### 1- تهديد المنافسين الجدد:

هناك تهديد من قبل الوافدين الجدد الذين يرغبون في الدخول إلى ذلك المجال والمنافسة فيه ، كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد استقرار المؤسسة ولكن تهديد ضعيف بسبب وجود عقبات كبيرة جدا أمام دخول هؤلاء الوافدين .

### 2- القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء):

كثير من العملاء يصر على التفاوض من اجل إجراء تغيير في السعر، مما قد يشكل تهديدا وعبئا إضافيا على المؤسسات، ويكون المشتري في وضعية قوة إذا توفر ما يلي:

- ✓ شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع .
- ✓ كثرة عدد الموردين .
- ✓ فروقات قليلة في تكلفة الموردين .
- ✓ احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها .

### 3- القوة التفاوضية للموردين:

كما هناك خطر من العملاء ، أيضا هناك خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المؤسسات بالمواد الخام ، فقد تعمل هذه القوة على زيادة الأسعار أو تأخيرها ، مما قد يشكل قوة تفاوضية للموردين وبالتالي خطر على المؤسسة .ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية :

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما - تركيز الموردين .
- تميز منتجات المورد ، وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها .

### 4- تهديد المنتجات البديلة:

إن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمؤسسات التي تنتج منتجات شبيهة، كون الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح للسلع البديلة المنافسة، في غياب الولاء لسلعة أو خدمة معينة ، أو عدم اهتمام المستهلك بالعلامة. فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية :

توفر بدائل قريبة، تكاليف تبديل السلعة للمستخدم ، تكاليف مصنعي السلعة البديلة ، سعر السلعة.

<sup>1</sup> جو وايتهد ترجمه: صباح حسن عبد القادر ، كل ما تحتاجه إلى معرفة الإستراتيجية ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر، 2013، ص59.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق، ص 262 .

<sup>3</sup> نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، ط2 ، دار الجامعية ، مصر، 2003 ، ص176.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1995 ، ص151.

## 5- حدة المنافسة من الخصوم:

إن وجود مؤسسات منافسة له أثر كبير على عائدات المؤسسات ، وتكون المنافسة حادة عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا للسلعة الأخرى مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلام ، فعدم وجود مؤسسة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة من المنافسة.

## ثالثا - نموذج تحليل SWOT:

يعتبر تحليل سوات أو SWOT analysis أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات وأول من ابتدعه ألبرت هامفري Albert Humphrey من خلال بحوثه في عقد الستينات والسبعينات مستخدما بيانات عن 500 شركة ، وطور فيما بعد من قبل أساتذة في مدرسة هارفارد وعلى وجه الخصوص من طرف الباحثين، (Learned, Christensen, Andrews, Guth) ، ويعرف بنموذج SWOT .  
إن هذا التحليل يشمل على :

### - نقاط القوة:

إن نقاط القوة هي الصفات التي تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها، وهي الأساس الذي يمكن أن يتحقق النجاح المستمر بها، ويمكن أن تكون قوة مادية أو غير مادية. إن نقاط القوة هي الجوانب المفيدة لتنظيم قدرات المؤسسة والتي تضم الكفاءات البشرية والقدرات العملية، الموارد المالية، المنتجات والخدمات، حسن النية والتزام العملاء والعلامة التجارية.

### - نقاط الضعف:

أما نقاط الضعف فهي الصفات التي تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها وتوظيف كامل طاقاتها ، إن نقاط الضعف هذه لها تأثيرات كبيرة في تدهور المؤسسة .

### - الفرص:

وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لتصبح أكثر ربحية ، وفي ذات الوقت يتعين عليها الانتباه الشديد من أجل اقتناص هذه الفرص عند ظهورها ، قصد وضع السبل اللازمة للإرتقاء بالمؤسسة وخدمة العملاء .

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس ، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> Gérard Koeing, *Management Stratégique Projets, Interaction et Contexte*, Paris, Dunod, 2002, p.56.

<sup>3</sup> S :Strengths نقاط القوة W: Weaknesses نقاط الضعف O :Opportunities الفرص T:Threats التهديدات

<sup>4</sup> مجيد الكرخي ، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج ، دار الكتب القطرية ، قطر ، 2014، ص ص 201،202 .

- التهديدات:

أما التهديدات فتتسأ عندما تكون الأوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية وربحية المؤسسة، وأنها تتفاقم عندما يصعب مواجهة التهديدات ولا يمكن السيطرة عليها، ويتعرض بقاء المؤسسة للخطر وربما يؤدي التهديد إلى زعزعة استقرارها واستمرارها.

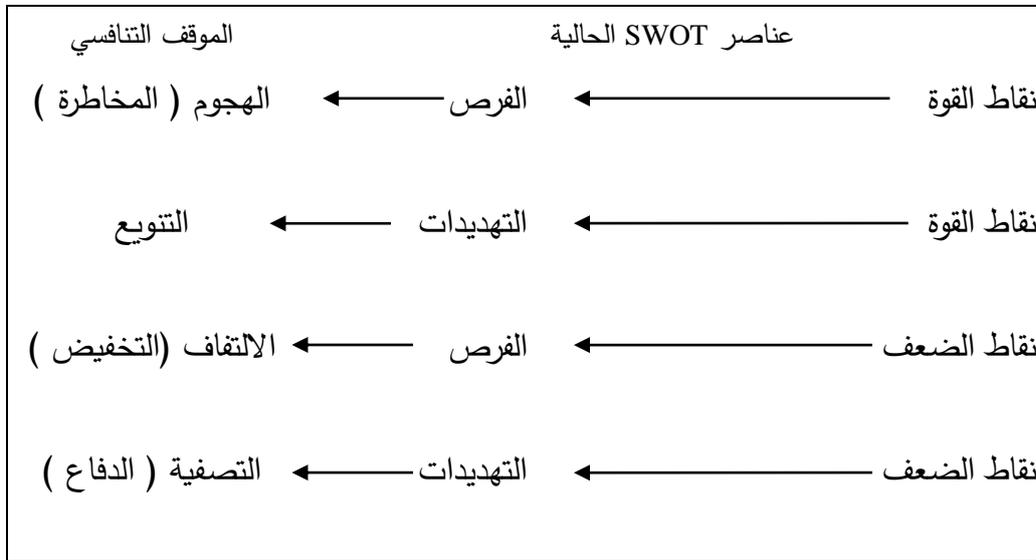
إذ يقوم تحليل swot على ثلاث خطوات وهي :

- تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية.
- الإعتماد على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي.
- انتقاء البديل الإستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة الآتية:  $SA = O / (S - W)$

حيث أن :  $SA =$  البديل الإستراتيجي  $O =$  القوة الخارجية المتاحة  
 $S =$  نقاط القوة الداخلية  $W =$  نقاط الضعف الخارجية

يتم تخصيص وزن لكل عنصر من العناصر الداخلية والخارجية على حد سواء، وفق أهميته النسبية ويضرب في الدرجة التقديرية التي أعطيت له وفق توفر هذا العنصر من عدمه، ومن خلال دمج تقويم العناصر الداخلية مع الخارجية يتحدد موقف المؤسسة تجاه منافسيها، ويمكن تمثيله في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): العلاقة بين عوامل تحليل SWOT والإستراتيجية المناسبة



**المصدر:** من إعداد الباحث ، بالاعتماد على: - صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص 269.

- طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ط1 ، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2009، ص 315.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص 265.

من الشكل رقم (13) ، يظهر بأن اختيار البديل الإستراتيجي المناسب يتوقف على الموقف التنافسي للمؤسسة والذي يعكس بدوره حقيقة ما تمتلكه من نقاط قوة وضعف ، فضلا عن ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص وتقرضه من تهديدات .

وعموما الموقف التنافسي للمؤسسة يأخذ أربع حالات وهي:

➤ في حالة امتلاك المؤسسة نقاط قوة في الأداء مع توفر فرص متاحة ، فإن ذلك يدفعها إلى إتباع موقف المهاجم بهدف تعظيم نقاط القوة والاستفادة من الفرص للحصول على أفضل موقع تنافسي .

➤ المؤسسة لها نقاط القوة ولكن التهديدات تحيط بها من كل جانب، عليها أن تعزز وتستثمر نقاط القوة لديها حتى تستطيع مواجهة التهديدات متبعة التنوع.

➤ أما كون المؤسسة تعاني من نقاط ضعف في أدائها، في حين هناك فرص متاحة في محيطها يجب عليها أن تقف موقف الالتفاف حتى تتمكن من معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص.

➤ أخيرا ، إذا كانت المؤسسة في وضع سيئ، فهي تمتلك نقاط ضعف من جهة وتحيط بها تهديدات من جهة أخرى، لذا عليها أن تقف موقف المدافع لتصحيح نقاط الضعف لتقادي التهديدات.

كخلاصة ، يمكن توضيح الربط بين الموقف التنافسي للمؤسسة و الخيارات المتاحة ، في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (04): علاقة الموقف التنافسي بالخيار الإستراتيجي

الموقف التنافسي	الخيار الإستراتيجي المناسب
الهجوم (المخاطرة)	النمو المركز ، تطوير السوق، تطوير المنتج ، الإبداع.....
التنوع	التنوع المتجانس ، التنوع غير المتجانس، التحالفات ،.....
الالتفاف (التخفيض)	التكامل العمودي، التكامل الأفقي، التحالفات ،.....
التصفية (الدفاع)	التجريد ، التصفية ، الإفلاس،.....

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد ، مرجع سابق، ص 271. (بتصرف)

مما سبق ، نجد أن التحليل الاستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، كونه يهتم بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل محيطها أو بمواردها أو بأطراف أخرى لها علاقة بها ، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التحليلية ، هذه الأخيرة تساهم في زيادة فهم المؤسسات لوضعها في السوق ، إذ ستتعرف ما إذا كان التركيز مثلا على منتج آخر سيكون من الأفضل لها ، كذلك يمكنها التحليل من معرفة أوجه القصور وبالتالي يمكنها من إعادة توزيع الموارد والجهود ، ونظرا لأهمية التحليل الإستراتيجي، سنحاول التطرق إليه بشيء من التفصيل ضمن المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: الفكر الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

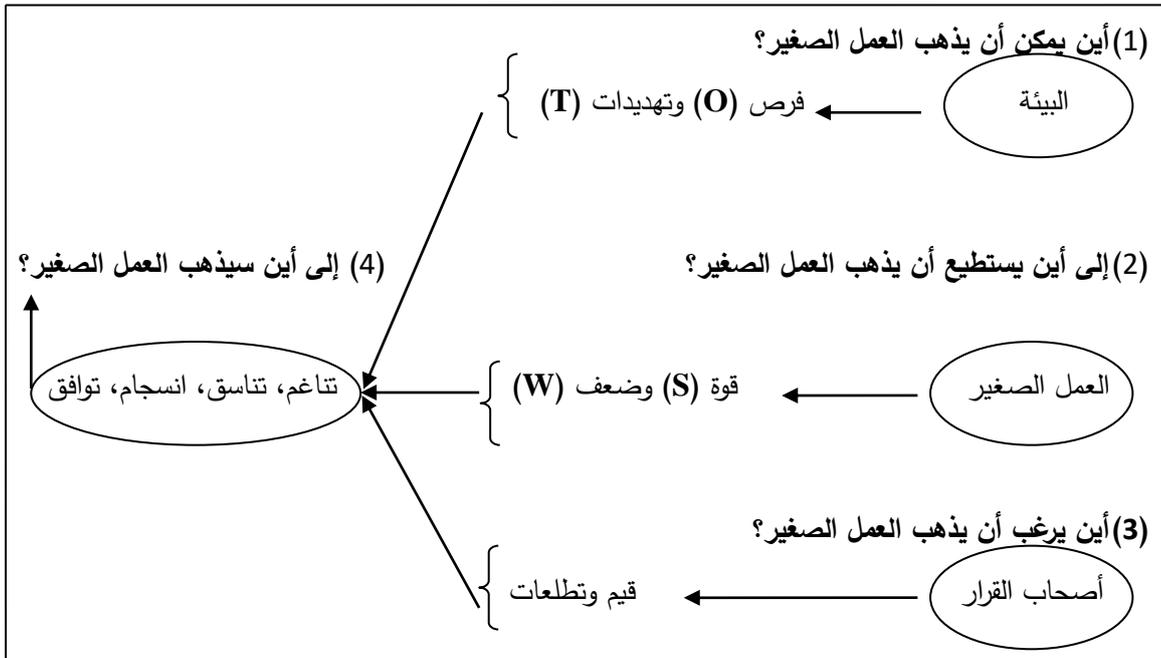
إن الخيارات الإستراتيجية هي ناتج تحليل العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها في إطار ما يسمى في نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل/سلوك)، ونظرا لصغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا مواردها المحدودة ، فضلا عن نقص الكفاءات الإستراتيجية بها ، يرى البعض من الباحثين أن السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتج عن مواقف تكيفية مرنة ، وبالتالي هناك تبني لخيارات إستراتيجية ولو ناشئة (أو طارئة) ، في حين يرى البعض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها ولا تملك إستراتيجية تسير وفقها وذلك بسبب خصائصها ، وعليه سنحاول في هذا المبحث توضيح طبيعة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

#### المطلب الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

##### أولا- طبيعة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن طبيعة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يرتبط إلى حد كبير بسلوك مسيرها وخصوصياتهم في التعامل مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها ، سواء الداخلية أو الخارجية ، والشكل الموالي يوضح النموذج العام للإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

#### الشكل رقم (14): النموذج العام للإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 308.

من خلال الشكل أعلاه ، يرى الغالبي بأن تبني الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتعين الجواب على ثلاث أسئلة محورية تتمثل في :

- \* أين يمكن أن تذهب المؤسسة ؟ عليها تحليل البيئة ببعديها الداخلي والخارجي .
- \* إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة ؟ وهنا ركز على الوضع الداخلي للمؤسسة ( نقاط القوة ومواطن الضعف).
- \* إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة ؟ وهنا يتوقف الأمر على هدف ورؤية مسيرتها ، أو مالكي المؤسسة .

### ثانيا- خصائص إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- قدم جوليان ومارشزني Julien P.-A et Marchesnay مجموعة من الخصائص المميزة للإستراتيجية في المؤسسة ص و م من خلال دراسات تمت في هذه المؤسسات في هذا المجال، من أهمها :
- تعتمد أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إن لم نقل كلها على إستراتيجية في الغالب ضمنية.
  - ترتكز الإستراتيجية على أفق زمني محدود نادرا ما يتجاوز السنتين.
  - تتميز الإستراتيجية بالمرونة، مما يتيح للمسير من إحداث التعديلات والتصحيحات واقتناص الفرص التي قد تظهر مع الوقت.
  - كما تتميز الإستراتيجية بأنها ظرفية، حيث أنه كلما كانت بيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة متوترة كلما كانت التعديلات الداخلية كثيرة.
  - يعتبر التكامل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما بسبب التداخل الموجود بين مختلف الوظائف.
  - تتميز الإستراتيجية في الغالب بأنها تأتي كرد فعل، وهي مرتبطة بالمالك -المسير المسؤول عن اتخاذ جميع القرارات داخل المؤسسة.
  - إذ يمكن تصنيف الدراسات التي اهتمت بصفة مباشرة بصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومتابعة مراحل تطور التفكير الاستراتيجي فيها إلى ثلاثة أهم مداخل ( الكلاسيكي ، البيئي ، المقاولاتي) كما هي موضحة في الملحق رقم (01).

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق،ص307.  
<sup>2</sup> أحسن جميلة ،عامر عامر احمد ، التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة دفاتر بوداكس العدد رقم 4 ، جامعة مستغانم ، الجزائر ، سبتمبر 2015، ص 223.

## المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المؤسسات الكبيرة وحتى الشركات المتعددة الجنسيات، تنشط ضمن محيط متغير باستمرار ، فضلا عن الغموض الذي يسوده ، لذا كي تتمكن من البقاء والاستمرار يتوجب عليها صياغة استراتيجياتها واختيار البديل المناسب بإتباع عملية التحليل الإستراتيجي من خلال أدوات التقييم التي يعتمد عليها .

### أولاً- تعريف التحليل الاستراتيجي

التحليل الإستراتيجي Diagnostic كلمة من أصل إغريقي وتعني القدرة على التمييز ، ويقصد به بأنه "مراجعة كل البيئة الخارجية ، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة" .

كما يعرف على أنه" تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة ، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها،التي يتعين المحافظة عليها والتي يتم تغييرها" .

وعموما تصنف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي:

- المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامة

- المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصة

- المستوى الثالث: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

وعليه فإن التحليل الاستراتيجي هو آلية تسمح بدراسة وتحديد العوامل المؤثرة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي ، من خلال تحليل عميق لأسباب الفارق بين الإستراتيجية المسطرة والإستراتيجية المحققة التي أدت بالمؤسسة إلى هذه الحالة ومن ثم اتخاذ القرار الملائم.

<sup>1</sup> براهيم حياة ، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007، ص 18 .

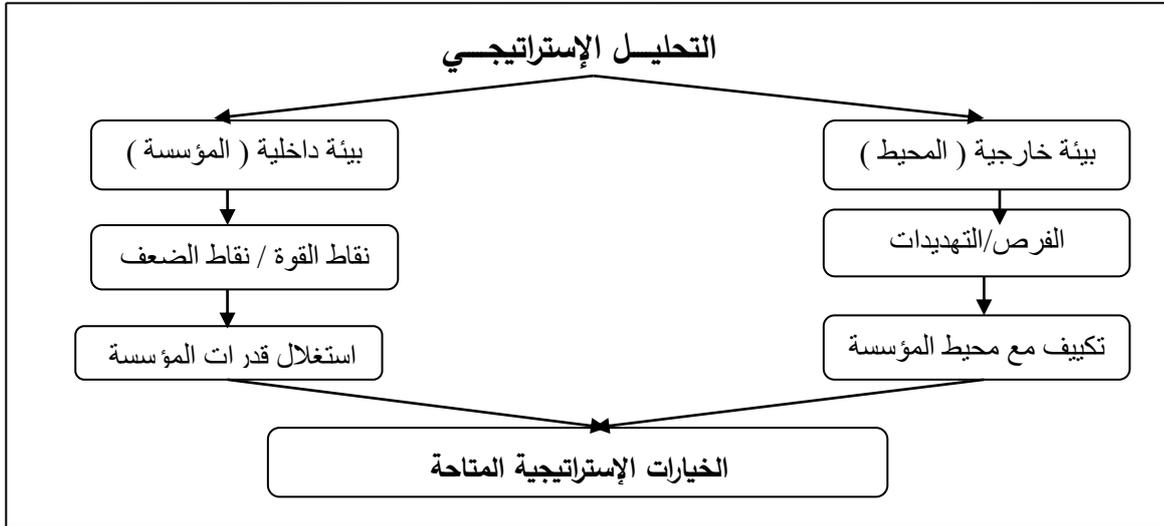
<sup>2</sup> سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين،سوريا، 2007، ص 35 .

<sup>3</sup> براهيم حياة ، مرجع سابق، ص 57 .

## ثانيا- أبعاد التحليل الاستراتيجي

من خلال التعريف أعلاه ، يمكن توضيح أبعاد التحليل الإستراتيجي في الشكل الموالي :

الشكل رقم (15): أبعاد التحليل الإستراتيجي .



**Source:** Jean- pierre Helfer et les autres, op cit, p137.

يتضح من الشكل أعلاه ، أن للتشخيص بعدين أساسيين:

### أ- التشخيص الخارجي:

يمثل العوامل غير القابلة لتحكم المؤسسة ، وتعتبر مصدرا للتأثيرات التي قد تفرض عليها تغيير مسارها كلية ، أو قد تفرض عليها تبني صورة جديدة ذات طابع تكيفي.

### ب- التشخيص الداخلي:

لا يقل أهمية عن البعد الخارجي ، وعموما يتناول :

- دراسة تحليلية لمختلف الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة

- كيفية توزيع الموارد والتوفيق بينها

- كشف المهارات و الطاقات الكامنة بالمؤسسة

- آليات التسيير والهيكلية.

### المطلب الثالث: التصور الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

#### أولاً- واقع التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أكدت العديد من الدراسات أن اختيار البديل الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبني على رد الفعل للنظرة المستقبلية الضعيفة لأنشطتها ، وهي في الأغلب تعتمد على الخبرة والتجربة وأهم هذه الدراسات يمكن تلخيصها ضمن الجدول الموالي:

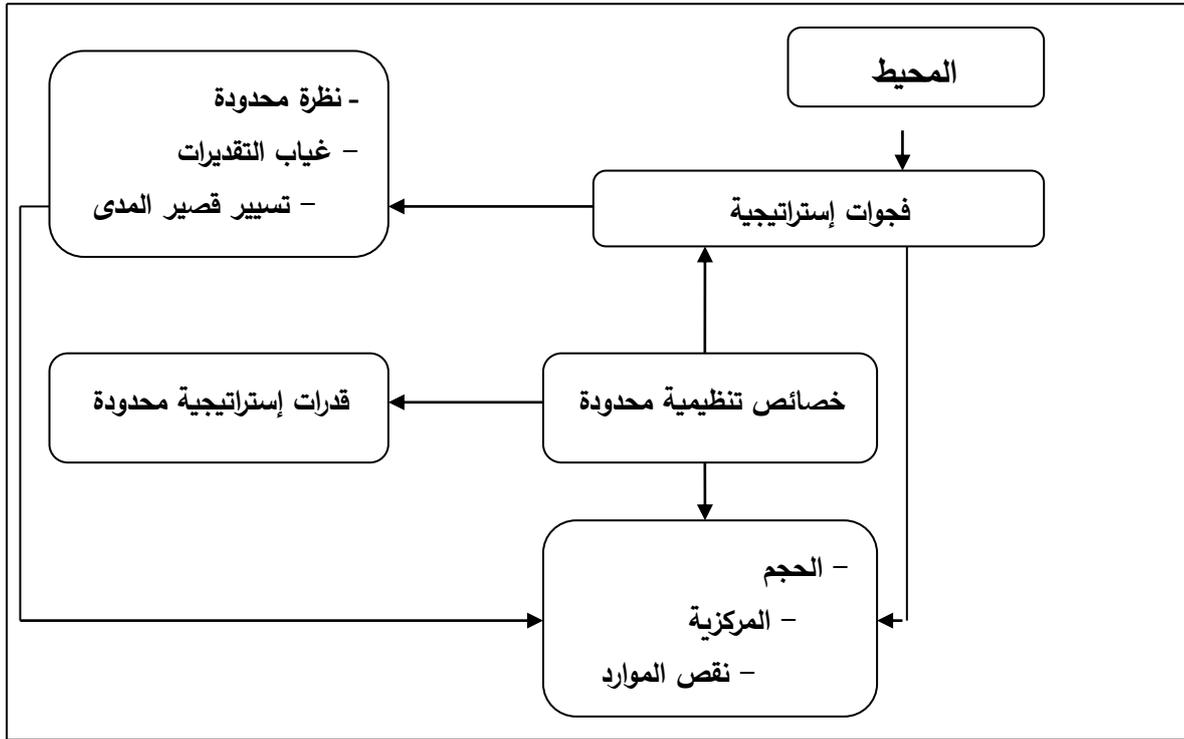
الجدول رقم (05): واقع التحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدراسات.

الدراسة	النتائج المتوصل إليها
Bamberger ,(1980)	- محدودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد التحليل الإستراتيجي ( فقط 25 % من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة) ، وهو يرتبط بخصائص واحتياجات المؤسسات الكبيرة .
Robinson et Pearce ,(1984)	- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على التحليل الإستراتيجي
Robinson,Logan et (1986) Salem ,	- توصلت هذه الدراسة التي كان هدفها معرفة العلاقة بين التخطيط العملياتي والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن 85 % من هذه المؤسسات لا تعتمد التحليل الإستراتيجي وفق طريقة عملية ونظامية ( رسمية ) .
Shaw,Shuman et (1986) Sussman ,	- حوالي 30 % فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التحليل الاستراتيجي من خلال عمليات منظمة ومهيكلية .
Bracker et Person ,(1986)	-أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد التحليل الإستراتيجي.
Mulford et Blackburn (1989)	- ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط لديها خطة إستراتيجية، و أغليبتها تعتمد أكثر على التخطيط العملياتي .
Calori,Véry et (1997) Arrègle ,	- أجريت هذه الدراسة على مستوى الصناعات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية ، وخلصت إلى أن 30% فقط من المؤسسات تعتمد التحليل الإستراتيجي .

**المصدر:** بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، الجزائر، 2013/2012، ص 143

من تحليل التعاريف الواردة ضمن الجدول أعلاه ، تظهر لنا صورة واضحة عن ضعف اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعملية التحليل الاستراتيجي، ولعل ذلك راجع لطبيعة خصائصها ، ويمكن تلخيص أهم القيود التي أدت إلى هذا الضعف ، في الشكل أدناه :

الشكل رقم (16): القيود الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



**Source:** Gueguen.G, *Environnement et management stratégique de PME*, thèse doctorat en science de gestion, université Montpellier 1, France, 2001, p79.

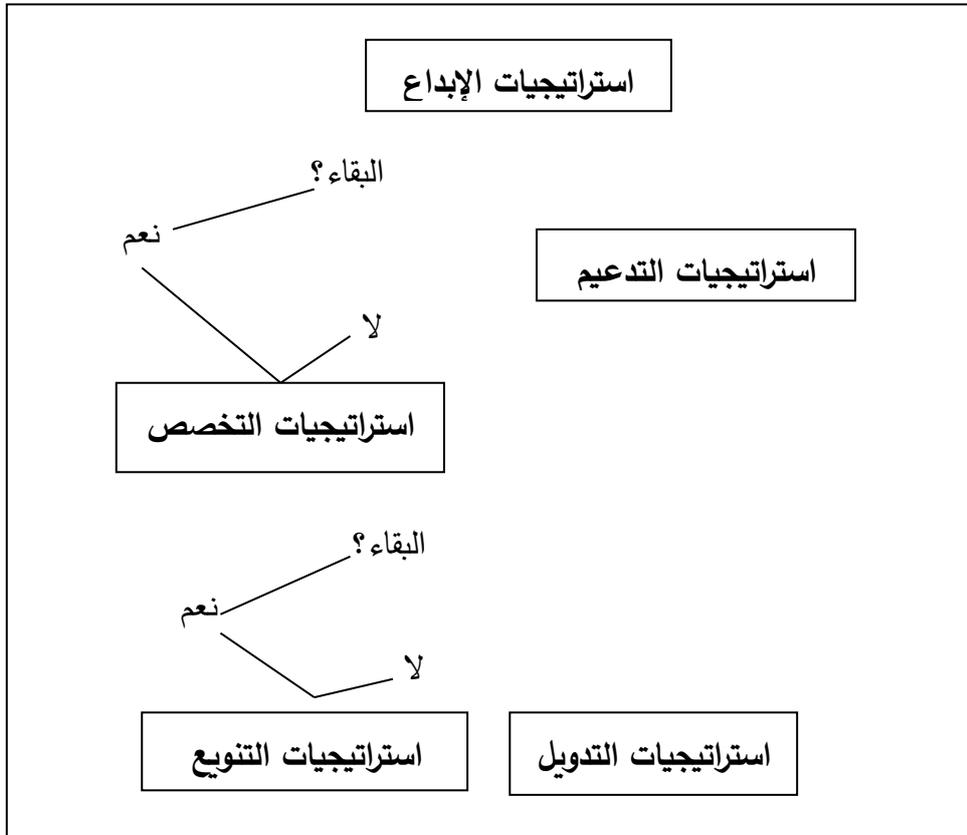
من خلال الشكل التوضيحي ، نلاحظ بأن الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة جعلتها تخضع لشروط المحيط ، وبالتالي ليس لها القدرة على التخطيط والتحليل بصورة رسمية ، لتجد نفسها أمام بدائل جد محدودة ، " ولكن تبقى هذه النتائج لا تلغ أهميته في هذا النوع من المؤسسات، فقد قام كل من (Roland Calori Philippe véry et Jean-Luc Arrégle) بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الذي يعد التحليل الاستراتيجي من أهم مرتكزاته ، والمردودية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والتي شملت 1500 مؤسسة ، وخلصت إلى أن المؤسسات التي اعتمدت مدخل التخطيط الإستراتيجي كانت أكثر مردودية من تلك التي اعتمدت سلوكيات أخرى مثل التكيف ، التخطيط العملي والتخطيط النقائلي " .

<sup>1</sup> بن سديرة عمر ، مرجع سابق، ص 144 .

### ثانيا- الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

يبدو نظريا أن جميع الخيارات متاحة أمام المؤسسات الصغيرة ، لكنها عمليا تعتمد خيارات محددة بقدرات الأعمال وطبيعة الظروف التي تحيط بها والأسواق التي تخدمها ، فإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة غالبا ما تظهر من خلال التموّج في سوق معين ومحدد أو جزء من الهدف المحدد، وعموما يمكن تلخيص أهم الخيارات الممكن إتباعها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



**المصدر:** مداح عرابي الحاج ، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 18/17 افريل 2006 ، ص 1070.

من الشكل أعلاه ، نلاحظ بأن اعتماد خيار دون الآخر يتوقف على المحيط الذي تنتمي إليه المؤسسة ، وهو ماذهب إليه saporta ، حيث يرى بأن " المؤسسة في بداية نشاطها تعتمد على الإبداع كخيار إستراتيجي لها ، محاولة بذلك البحث عن ميدان نشاط أكثر أمان واستقرار لتجنب التنافس، وفي حالة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 320.

عدم فعالية هذا البديل ، تتجه لاستراتيجيات التخصص لتجنب المواجهة المباشرة ، لاسيما مع المؤسسات الكبيرة، أما عندما لا تكف هذه المناورات ، يصبح خيار التنوع أمرا ضروريا لاستمرار نشاطها ". ونتيجة لذلك، صنف الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي : استراتيجيات الإبداع ، استراتيجيات الدعم ، استراتيجيات إعادة الانتشار .

### 1- استراتيجيات الإبداع

تشمل استراتيجيات الإبداع تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات والمعدات والعمليات ، ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المؤسسة، شريطة تحقيق أثر إيجابي على الأداء النهائي للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية ، وبذلك فهو قد يشمل الإبداع في المنتج ، في طريقة الإنتاج ، الإبداع على المستوى التنظيمي أو التجاري... الخ.

### 2- استراتيجيات الدعم

من خلال هذه الإستراتيجيات تعمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تذليل العراقيل التي تواجهها، ومن بين أهم الإستراتيجيات نجد:

#### - إستراتيجية التخصص:

تتدرج إستراتيجية التخصص في الإطار الحصري لمجال نشاط معين، الذي تركز عليه المؤسسة جميع مواردها بهدف تحقيق أفضل مستوى من الأداء وتحقيق ميزة تنافسية ، إذ يتم اللجوء لهذا البديل عند عدم قدرة المؤسسة على تغيير نشاطها ، " فهو خيار استراتيجي بسيط يعمل على توجيه جهود المؤسسة على سوق واحد أو على نفس المنتج " .

وبالتالي أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي اختارت إستراتيجية التخصص كأساس لتطورها، محورين رئيسيين :

<sup>1</sup>مداح عرايبي الحاج ، مرجع سابق، ص 1070.

<sup>2</sup>Cherrara walid, **Les stratégies de la PME le cas algérien**, Thèse de Magister, faculté des Sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'Oran, Algérie ,2012/2013, p 73.

<sup>3</sup> بن حراث حياة، دررور أمل ، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية ، مجلة دفاتر بوداكس، العدد رقم 4 ، جامعة مستغانم ، الجزائر ، سبتمبر 2015، ص 184.

<sup>4</sup> بجاوي مفيدة ، يزغش كاميليا ، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد رقم 09 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، جوان 2011 ، ص 127.

<sup>5</sup> Prince Valnis Kester Mouloumba Moukango, **Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville**, Revue Congolaise de Gestion, Vol 1, N27, Congo , 2019, pp27-28.

- المحور أو المسار الجغرافي: يتم من خلال هذا المسار التحديد الدقيق للمنطقة الجغرافية محل نشاط المؤسسة ، وبالتالي تحديد السوق الذي تستهدفه ، لتصبح الأفضل بخلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها .
- تقليص حجم التسويق والتركيز على التوليفة (منتج / سوق): وهنا يجب اختيار السوق الذي تتوفر فيه عوامل النجاح الرئيسية والمتطابقة مع مجال نشاط المؤسسة ، ويتحقق ذلك سواء بميزة التكاليف أو جاذبية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

### 3- إستراتيجيات إعادة الانتشار

- يتم تبني هذه الإستراتيجيات عند رغبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتحام أسواق جديدة أو استهداف زبائن جدد ، وبالتالي يمكن إتباع إستراتيجية التنوع أو التدويل.
- أ- إستراتيجية التنوع: هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص ، حيث تعتمد على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتنوع المؤسسة إستراتيجية التنوع من خلال القيام بالتكامل الأفقي أو التكامل الرأسي، هذا الأخير قد يأخذ شكل التنوع الأمامي أو التنوع الخلفي . وبالتالي هذا النوع من الإستراتيجية تعني التوسع من خلال :

- تقديم منتجات و/ أو خدمات جديدة.

- كسب حصص سوقية جديدة.

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

- غير أن دوافع اللجوء إلى التنوع لا تتوقف عند هذا الحد، بل هو أيضا أداة للمناورة الإستراتيجية في مواجهة حالات عدم التأكد في ظل محيط متغير، لذلك يوظف كاستراتيجيه لمواجهة المنافسة أيضا.
- ب- إستراتيجية التدويل: إن مفهوم التدويل يشير إلى التوسع الجغرافي لأنشطة المؤسسة ، " فهو العملية التي يتم من خلالها توجيه أنشطة المؤسسة نحو الخارج واقتحام أسواق دولية ، مع تكييف هذه الأنشطة حسب بيئة الأعمال في الأسواق المستهدفة " ، فمن خلال التدويل يمكن الوصول إلى أسواق جديدة ، استغلال اقتصاديات الحجم والمزايا التكنولوجية ، تخفيض التكاليف... الخ.
- من خلال ماسبق ، نجد بأن أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة بدائل إستراتيجية ، إلا أن طبيعة خصائصها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة يجعلها أمام خيارات جد محددة خاصة خلال بداية نشاطها.

<sup>1</sup> تيمجدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012/2013، ص 18 .

<sup>2</sup> بن ربيحة محمد ، سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة البناء الإقتصادي ، العدد رقم 02 ، جامعة الجلفة ، الجزائر، ديسمبر 2018 ، ص 103.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التأصيل النظري المرتبط بمفاهيم كل من الإستراتيجية وكذا الخيار الإستراتيجي، حيث خلصنا، إلى أن هناك العديد من البدائل الإستراتيجية أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للمفاضلة فيما بينها، إذ يتفق أغلب الباحثين والمهتمين إلى وجود ثلاث أنواع رئيسية. فالمؤسسة قد تتقبل وضعها الحالي وبالتالي تتبع إستراتيجية الاستقرار، وقد تتوفر لها مجموعة من الظروف وتقتنص الفرصة، وبذلك فهي تسعى لتتبع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع، في المقابل، قد يتراجع مستوى أدائها نتيجة بعض العوامل، لتتبنى إحدى استراتيجيات إعادة التمرکز.

توصلنا أيضا، أن عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة لن يتم بصورة فعالة، إلا باستخدام والتحكم في مجموعة من الأدوات والنماذج التي تساعد متخذ القرار على تقييم و اختيار البديل الملائم فيما يسمى " بعملية التحليل الإستراتيجي " .

في الأخير، استعرضنا واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وجدنا فعلا أن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية خاصة بها، ولكن قد تختلف عن المؤسسات الصناعية الكبرى باعتبارها تعتمد خيارات محددة ، تفرضها قدراتها المركزة وطبيعة الظروف التي تحيط بها، وكذا الأسواق التي تخدمها، وهي بذلك ليس لها مجال أوسع للاختيار، والذي يعود سببه إلى خصائصها الهيكلية، كصغر حجمها وبساطة هيكلها وحتى طبيعة نشاطها، فضلا عن عناصر أخرى لا تقل أهمية تميز هذا النوع من المؤسسات، والتي ستكون موضوع الفصل الثاني بشئ من التفصيل.

# الفصل الثاني

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفاهيم ومقاربات نظريية

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: أسباب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني: التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.

المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: الهيئات الحكومية المرافقة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الثاني: المشاكل و العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

المطلب الثالث: سبل علاج مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

خلاصة الفصل.

**تمهيد :**

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا من قبل دول العالم كافة ، وكذا المنظمات والهيئات الدولية ، باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية ، فضلا عن مساهمتها في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة .

وبالرغم من الاتفاق حول هذه الأهمية وضرورة الاهتمام بها ، إلا أن أغلب المؤتمرات واجتماعات الخبراء ذات العلاقة ، لم تنجح في الوصول إلى آلية موحدة وواضحة تساعد في إيجاد تعريف أو مفهوم موحد لمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أصبح في حكم المؤكد أنه من الصعب التوصل إلى تعريف شامل ومحدد وأحيانا حتى داخل البلد الواحد .

وانطلاقا من هذا الدور المحوري الذي تلعبه هذا النوع من المؤسسات في اقتصاديات الدول ومن بينها الجزائر ، سنتناول في هذا الفصل " المفاهيم والمقاربات النظرية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وكذا مجمل الجوانب المرتبطة بها ، لاسيما بالإشارة إلى واقعها بالجزائر والهيئات الداعمة والمرافقة لها ومدى مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني ، ضمن المباحث الآتية:

**➤ المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة****➤ المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري****➤ المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

### المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالرغم من أنها تشكل مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي ، حيث أصبحت من المواضيع التي تلقى اهتمام المنظمات الدولية والمحلية ، فضلا عن اهتمام الاقتصاديين بها وانتشارها في كافة دول العالم ، إلا أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازال يثير جدلا كبيرا يتعذر معه تحديد تعريف متفق عليه لها ، وهذا لاختلاف في خصائصها الاقتصادية والتقنية وحتى التنظيمية ، حسب نوع النشاط ومرحلة النمو التي تمر بها الدولة.

### المطلب الأول: أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد وقع شبه إجماع بين الكتاب والمنظمات ومراكز البحوث والهيئات الحكومية ، والبنوك ومختلف الدوائر المهمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، على الاحتكام إلى مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية لتحديد مفهوم لهذا المصطلح.

#### أولاً: المقاربة الكمية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات، ومن أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهومها نجد :

- معيار رأس المال: يعتبر من أهم معايير التصنيف لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية والاستثمارية، إلا أنه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى.
- معيار حجم الموجودات: أي ما تملكه المؤسسة من أصول ثابتة.
- معيار رقم الأعمال: يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.
- معيار العمالة: من أكثر المعايير استعمالاً، غير أنه يبقى مختلف أيضاً من دولة إلى أخرى.

#### ثانياً: المقاربة النوعية

ويطلق على هذه المعايير باسم المعيار القانوني، حيث أنه طبقاً للشكل القانوني يتحدد حجم رأس المال المستثمر وطرق تمويله، وغالباً ما تكون شركات الأموال أكبر حجماً من شركات الأشخاص، ومن أهم هذه المعايير :

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 63 .  
<sup>2</sup> خيابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر، 2013، ص13.  
<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 15.

- **قيمة المبيعات:** هناك من يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية ، غير أنه كمي في قياسه ولكن نوعي في مدلوله، باعتبار قيمة المبيعات وحجمها يتحدد حسب السوق وكذا نوعية المنتج.
- **المعيار القانوني:** الشكل القانوني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتوقف على طبيعة رأس المال وكذا مصادره وحجمه، عادة ما تأخذ شكل المشاريع العائلية والشركات التضامنية أو الوكالات.
- **معيار الإدارة ( التنظيم ):** حسب هذا المعيار ، تصنف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية:
  - ✓ الجمع بين الملكية والإدارة .
  - ✓ قلة عدد مالكي رأس المال .
  - ✓ ضيق نطاق العمل.
  - ✓ صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
  - ✓ تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير .

- **معيار الاستقلالية:** المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تكون مستقلة، أي أنها تملك على الأقل 50% من رأسمالها ، فضلا على الاستقلالية عن فروع المؤسسات الكبرى، بحيث تكون هناك استقلالية مطلقة للإدارة و العمل، يكون مالك المؤسسة هو المدير دون تدخل أطراف خارجية .
- **المعيار التكنولوجي :** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار ، هي تلك المؤسسات التي تستعمل أساليب إنتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى .

### ثالثا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، رغم أن بعض هذه الخصائص لا ينطبق عليها بشكل موحد لوجود اختلاف بين هذه المؤسسات وفق العديد من الاعتبارات ، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

#### 1- سهولة التأسيس:

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها، وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها ، إذ تعتمد في الأساس على جذب مدخرات الأشخاص ، من أجل تحقيق منفعة أو فائدة في الغالب تعتبر حاجات

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، الأردن، 2000 ، ص22.  
<sup>2</sup> ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص 19.

محلية ، فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي الصغير أن يكون وراء قيام أعمال صغيرة ، تنطلق لتصبح لاحقا مؤسسات متوسطة الحجم ، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية ، نتيجة نقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل .

## 2- المرونة وسرعة التكيف:

تشير العديد من البحوث والدراسات الميدانية والنظرية ، إلى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لفن الإبداع والريادة بنسبة أكبر من امتلاك الشركات والمؤسسات الكبيرة لهما ، ما يجعلها تساهم في إيجاد ميزات تنافسية واضحة ومحسوسة من قبل الزبائن تجاه طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إذ تتبع هذه الأخيرة لخطط واضحة وسياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة ، مما يكون له أثر مباشر في زيادة إنتاجية العامل .

## 3- استقلالية الإدارة:

في الغالب تتركز معظم القرارات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شخص مالکها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالکها ، مما يؤهلها لتكون أكثر جذبا للاستثمارات الصغيرة ، إذ يتولى بنفسه العمليات الإدارية والفنية والمالية للمشروع .

## 4- مركز للتدريب الذاتي:

تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف لاعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل ، وهذا بالنظر لممارسة أصحابها والعاملين فيها أعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج ، وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية ، مما يحقق لهم اكتساب المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرات ، وهذا ما يجعلها مكان ملائم لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات .

## 5- تحقيق الانتشار الجغرافي الواسع:

إن انخفاض تكاليف تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحدودية إنتاجها ، الذي غالبا ما يكون مستهلكي هذا الإنتاج في إطار وحدود منطقة إقامة المشروع ، ونظرا لصغر حجم المؤسسة الصغيرة

1 طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص28.

2 خياطة عبد الله ، مرجع سابق ، ص37.

3 ليث عبد الله القهوي ، بلال محمود الوادي ، مرجع سابق ، ص 21.

4 علاء عباس ، محمد السلامي ، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، دون سنة نشر ، ص 106.

والمتوسطة ، فانه يسهل توطينها بالقرب من المناطق التي توجد فيها مدخلات الإنتاج ، وهكذا تعمل في توسيع رقعة التنمية وانتشارها وما يتبع ذلك من تطور صناعي وحضاري.

#### 6- توفير احتياجات المؤسسات الكبرى:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة ، إذ تستجيب لطلباتها بتوفير مستلزمات معينة ، حيث تتم هذه العملية وفق التعاقد (المناولة)، فهي تقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات ، إذ تعتبر كمؤسسة مغذية للمؤسسات الاقتصادية العملاقة ، ولا يمكن أن تحدث منافسة شديدة بينهما نظرا للعلاقة التكاملية بينهما .

من خلال الخصائص السالفة الذكر ، نجد أنه فضلا عن العوامل المساعدة ، توجد أخرى معيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فمن بين الخصائص الايجابية وكذا السلبية نذكر ما يلي :

#### - مزايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المرونة في الإدارة .
- المعرفة الجيدة والدقيقة بوضعية الأسواق والعملاء .
- الارتباط الوثيق مع المجتمع المحلي .
- الخدمة الشخصية والمباشرة مع العملاء .
- التقيد المحدود بالإجراءات والقواعد الحكومية .

#### - سلبيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقابل الأهمية الاقتصادية والمزايا العديدة لهذه المؤسسات ، إلا أن هناك العديد من العيوب منها :

- إن طبيعة هذه المؤسسات قد تأخذ شكل الخارج عن القانون في أحيان كثيرة ، سواء المتعلقة بحقوق العمال ، قوانين السلامة المهنية ، حماية البيئة .... الخ ، مما يدفعها للعمل في إطار القطاع غير المنظم بعيدا عن رقابة الأجهزة الحكومية .

1 محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 71 .  
 2 بن جيمة عمر ، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجاً، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2015/204، ص 138.  
 3 عبد الرحمن كساب عامر ، جسور التنمية- المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ط1 ، كتاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2016 ، ص 37.  
 4 مرجع نفسه ، ص ص 38 - 39 .

- عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواكبة التطورات التكنولوجية ، فوضعها المستجيب للواقع الاقتصادي ، من خلال سد احتياجات السوق المحلية من السلع والخدمات ذات النوعية الملائمة لمستويات المعيشية ، يجعلها غير قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية .
- يتحمل المالك وغالبا ما يكون هو المسير، كامل المسؤولية في اتخاذ القرارات عند مواجهة المشاكل ، ولعدم امتلاكه للمعلومات والخبرة الكافيتين لاتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب ، أو الاستعانة بالمختصين ، قد يهدد نجاح بل وحتى بقاء المؤسسة.

### المطلب الثاني: التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وهي عبارة عن تعاريف أقرتها التشريعات التي تضعها الدول، تحدد من خلالها ماهي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، ونورد فيما يلي بعض التعريفات من مناطق مختلفة من العالم ، مع اختيار التعاريف المتقاربة والشاملة.

#### أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول من تبنت هذا النوع من المؤسسات ، وذلك بعد إصدار قانون الأعمال الصغيرة سنة 1953 ( 23 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة ) ، إذ عرفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها: ذلك المشروع الذي يتراوح عدد العمال فيه من 5 - 200 عامل . وتصنف وفق معيار عدد العمال كما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (01): تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية

عدد العمال	نوع المؤسسة
1 - 9 عمال	مؤسسة صغيرة
10 - 199 عامل	مؤسسة صغيرة
200-499 عامل	مؤسسة متوسطة
أكثر من 500 عامل	مؤسسة كبيرة

المصدر : ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين ، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 03، جامعة جيجل ، الجزائر، جوان 2018، ص218 .

من خلال هذا التصنيف، نلاحظ أن المشرع الأمريكي اعتمد على معيار حجم العمالة ، في حين بعض الصناعات تعتبر المؤسسة صغيرة على الرغم أن عدد عمالها يتجاوز 1000 عامل.

<sup>1</sup> Boudjenah Yasmine, Algérie, décomposition d'une industrie : la restructuration des entreprises publiques (1980- 2000) : l'État en question, Édition l'Harmattan, Paris, 2002 , p 65-82

<sup>2</sup> هایل عبد المولى طشطوش ، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 18.

ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

ينظر المشرع الياباني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك الوحدات التي يعمل بها أقل من 300 عامل ، ويقل حجم رأسمالها عن 50 مليون ين ياباني ، كما هو مبين بالجدول أدناه:

الجدول رقم (02): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عدد العمال	رأس المال المستثمر	القطاعات
300 عامل أو أقل	أقل من 50 مليون ين	المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي
10 عامل أو أقل	أقل من 30 مليون ين	مؤسسة التجارة بالجملة
50 عامل أو أقل	أقل من 10 مليون ين	المؤسسة الخدمية والتجارة بالتجزئة

**المصدر:** عبد اللاوي محمد إبراهيم ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الإقتصاد المحمي إلى اقتصاد السوق ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2013/2014، ص 120.

من خلال هذا التصنيف ، نجد القانون الياباني قد ميز بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط. **ثالثا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا:** إن في دولة ماليزيا يتم الإعتماد على معيار حجم المبيعات السنوية أو معيار عدد العمال الدائمين ، ويقدم الجدول أدناه تعريفا دقيقا لهذه المؤسسات.

الجدول رقم (03): تعريف ماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتناهية الصغر	مبيعات السنوية		الصف
			عدد العمال	عدد العمال	
بين 10 مليون رينجت وأقل من 25 مليون رينجت	بين 250 ألف رينجت و أقل من 10 مليون رينجت	أقل من 250 الف رينجت	مبيعات السنوية	عدد العمال	الصناعة الخدمات الصناعية
بين 51 عامل و 150 عامل	بين 5 عمال و 50 عامل	أقل من 5 عمال	عدد العمال	عدد العمال	الخدمات الزراعية تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات
بين 1 مليون رينجت وأقل من 5 مليون رينجت	بين 200 ألف رينجت و أقل من 1 مليون رينجت	أقل من 200 الف رينجت	مبيعات سنوية	عدد العمال	
بين 20 عامل و 50 عامل	بين 5 عمال و 19 عامل	أقل من 5 عمال	عدد العمال	عدد العمال	

**المصدر:** ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 18. بتصرف

<sup>1</sup> ضياء النازور، المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر بين وسائل التمويل التقليدية والإسلامية -دراسة مقارنة ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ، 2015، ص17.

إن تعريف دولة ماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من قطاع لآخر، فالقطاع الفلاحي يختلف عن تعريفها في القطاع الصناعي ومثله أيضا في القطاع الخدماتي.

**رابعاً: تعريف الإتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يمكن تلخيص المعايير التي اعتمدها الإتحاد الأوربي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ضمن الجدول التوضيحي الآتي:

**الجدول رقم (04): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للإتحاد الأوربي**

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال مليون أورو	قيمة أصول الميزانية مليون أورو
المؤسسة المصغرة	أقل من 10 عمال	10	أقل من 2
المؤسسة الصغيرة	10 - 49 عامل	أقل من 50	أقل من 10
المؤسسة المتوسطة	50-250 عامل	أقل من 250	أقل من 43

المصدر: مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن ، 2014، ص 26.

نلاحظ بأن الإتحاد الأوربي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يركز على ثلاثة معايير رئيسية ، فهو يستخدم معيار عدد العمال و الثاني رقم الأعمال والأخير يربطه بميزانية المؤسسة.

**خامساً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي وتوقيعها على الميثاق العالمي في بولونيا حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جوان 2000 ، ومن أجل تحقيق الانسجام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أخذ القانون الجزائري بالمعايير الأوربية في تحديد مفهوم هذه الأخيرة وذلك بتبنيه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 ، وبعدها جاء القانون رقم 02/17 المؤرخ في: 10/01/2017 ، المعدل والمتمم للقانون رقم 18/01 ، المتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث نصت المادة الخامسة منه من الباب الأول ، الفصل الثاني ، على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من واحد إلى 250 شخص.

<sup>1</sup> القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10/01/2017 ، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، ص 5.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية. وتقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة أنواع هي:

\* المؤسسة المصغرة :

هي المؤسسة التي تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) عمال ، وتحقق رقم أعمال أقل من (40) مليون دينار، ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرون (20) مليون دينار.

\* المؤسسة صغيرة :

هي المؤسسة التي تشغل من عشرة عمال (10) إلى تسعة وأربعون (49) عامل ، وتحقق رقم أعمال أقل من (400) مليون دينار، ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (200) مليون دينار.

\* المؤسسة المتوسطة :

هي المؤسسة التي تشغل من (50) إلى مئتان وخمسون (250) عامل ، وتحقق رقم أعمال أقل من (04) ملايين دينار، ولا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (01) مليار دينار.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للقانون الجزائري**

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دج)	الحصيلة السنوية (دج)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	01-09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون	الاستقلالية
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	في
مؤسسة متوسطة	50-250	بين 400 مليون و 4 ملايين	بين 200 و 01 مليار	التسيير

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على المواد 8-9-10 ، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 17 / 02، المؤرخ في 10/01/2017 ، العدد 02 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، 2017، ص 6.

ويمكن إعطاء جدول تفصيلي يبين أهم التعديلات التي تضمنها القانون القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجديد (02/17) .

**الجدول رقم (06): مقارنة بين القانون رقم 18/01 و القانون رقم 02/17**

في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوحدة: دج

القانون رقم 02/17		القانون رقم 18/01			
الطبيعة	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مصغرة	1-9	أقل 20 مليون	أقل 10 ملايين	أقل 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون
صغيرة	10-49	أقل 200 مليون	أقل 100 مليون	أقل 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون
متوسطة	50-250	200 مليون-2 مليار	200 مليون-1 مليار	400 مليون و 4 ملايين	بين 200 و 01 مليار

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على القانون رقم 18/01، والقانون رقم 02/17 .

بالرغم من صعوبة التوصل لتعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، هذا بالإضافة إلى كون كلمة " صغيرة " هي كلمة لها مفهوم نسبي يختلف من دولة إلى أخرى ، ومن قطاع إلى آخر حتى داخل الدولة الواحدة ، إلا أنه يبقى تبني ووضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يشكل مرجعا هاما لمختلف برامج الدعم والمساعدة الموضوعة لصالح هذه المؤسسات ، كما يساعد على إعداد ومعالجة إحصائيات القطاع .

### المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تخضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة تصنيفات يتم على أساسها تحديد أنواعها ، وسنتناولها من خلال التطرق إلى ثلاث معايير ، هي معيار الحجم وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، معيار النشاط وتتركز على مؤسسات صناعية و مؤسسات تجارية وكذا الخدمية ، و أخيرا المعيار القانوني ممثل في شركات الأشخاص و شركات الأموال .

أولا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم ( تم التطرق إليه ضمن المطلب الثاني من هذا المبحث).

#### ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار النشاط

تنقسم عموما إلى ثلاثة أنواع ، نتطرق إليها كالاتي:

- 1- **المؤسسات الصناعية:** وهي التي تقوم بنشاط صناعي ويشمل هذا النوع من المؤسسات ، كل المصانع الصغيرة والمتوسطة ، إذ تختلف عن صنف المؤسسات غير المصنعة من حيث : تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية ، استخدام الأساليب الحديثة في التسيير وكذا من حيث طبيعة السلع المنتجة ، وأيضا من حيث درجة إشباعها، ومن أبرزها الصناعات التعدينية ، الصناعات الغذائية ، الصناعات النسيجية، الخشب ومشتقاته ،...الخ.
- 2- **المؤسسات التجارية:** ويضم هذا النوع من المؤسسات جميع المؤسسات التي تقوم بدور الوساطة بين المؤسسات الصناعية والمستهلك، ونجد هنا ما يسمى بمؤسسات التجارة بالتجزئة.
- 3- **مؤسسات خدمية:** تقدم هذه المؤسسات العديد من الخدمات لفئات المستهلكين والمنتجين ، إذ يعتبر قطاع الخدمات من أهم المجالات التي برزت فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1 محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 89 .

وفي المقابل ، هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستوفي جميعها شروط أو معيار عدد العمال ، رقم الأعمال أو مجموع الميزانية وكذا معيار الاستقلالية ، لكنها لا تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، حيث استثنى المشرع الجزائري بعض المؤسسات الاقتصادية من أنها مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، وتتمثل في :

- البنوك والمؤسسات المالية.

- شركات التأمين .

- الوكالات العقارية .

- شركات الاستيراد والتصدير ، ماعدا تلك الموجهة للإنتاج الوطني ، وذلك عندما يكون رقم أعمالها المحقق من عملية التصدير يقل عن ثلثي (3/2) من رقم الأعمال الإجمالي أو يساويه .

### ثالثا: التصنيف حسب المعيار القانوني للمشرع الجزائري

عند اتخاذ قرار تأسيس مؤسسة قبل البدء بالتنفيذ ، يتعين على مالكيها القيام ببعض الإجراءات لتسجيل المؤسسة لدى الجهات الرسمية في الدولة التي ستعمل فيها ، إذ لا بد أن يتفق الشكل القانوني للمؤسسة والنظام السائد ، ففي الأنظمة الليبرالية تسود أشكال الملكية الخاصة ، بينما في الملكية الاقتصادية الموجهة ، يكون تدخل الدولة كثيرا ، وعموما تنقسم إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

### 1- شركات الأشخاص

تعتبر امتداد للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال ، وتنقسم إلى:

**1-1 شركة التضامن :** تمثل شركة التضامن شكلا من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر ، وبالرجوع إلى المادة 551 من القانون التجاري الجزائري نستخلص أن:

للشركاء بالتضامن صفة التاجر ، مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة ، إدارة الشركة تعود لكافة الشركاء ما لم ينص القانون الأساسي غير ذلك .

وللوقوف على أهم إيجابيات وسلبيات شركة التضامن ، نورد أهمها في الجدول الموالي:

1 لزهرة العابد ، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012 ، ص ص 22- 23 .

2 محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 90 .

الجدول رقم (07): مقارنة بين ايجابيات وسلبيات شركة التضامن

الإيجابيات	السلبيات
- سهولة التأسيس .	- حياتها محدودة .
- تقسيم العمل و الإدارة .	- مسؤولية غير محدودة .
- أفكار وخطط أكثر من شخص واحد .	- الشريك مسؤول عن تصرفات الشركاء .
- مهارات من أكثر من شخص واحد .	- احتمالية نشوب خلافات .
- إمكانية زيادة رأس المال .	- وفاة أي شريك ينهي الشراكة .
- موارد مالية من أكثر من شخص .	- عدم ضمان تصرفات الشركاء الآخرين .

**المصدر:** مزهر شعبان العاني وآخرون ، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي ، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 76 .

**1-2- شركة التوصية :** تتكون من نوعين من الشركاء ، شركاء متضامنون ، وهم الذين يتولون إدارة الشركة ، والشركاء الموصون الذين يشاركون في رأسمال الشركة ، ولا يسألون عن ديونها إلا في الحدود التي أسهموا بها في رأسمالها .

**1-3 الشركة ذات المسؤولية المحدودة :** نصت المادة 564 من القانون التجاري الجزائري وما يليها ، أن هذا النوع من الشركات تؤسس من طرف شخص أو عدة أشخاص ، لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص ، ولهذا النوع عدة خصائص ، نذكر منها :

- لا ينبغي أن يتجاوز عدد الشركاء العشرون و إلا تحولت إلى شركة مساهمة .
- لا يحمل الشركاء صفة التاجر .
- حصص الشركة عينية أو نقدية ، يجب أن تذكر بالتفصيل في العقد التأسيسي .

**2- شركات الأموال**

وهي الشركات التي تتركز في المقام الأول على الإعتبار المالي ، ولا اعتداد لشخصية الشريك وما تنطوي عليه من صفات ، وتظهر بصمات هذا الاعتبار المالي عند تكوين الشركة وأثناء حياتها .

<sup>1</sup> الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 26/09/1975 ، المعدل والمتمم ، يتضمن القانون التجاري ، العدد 101 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، المادة 563 مكرر ومايليها .

<sup>2</sup> لزهر العابد ، مرجع سابق ، ص 24 .

## 1-2 شركة المساهمة

تعتبر من شركات الأموال وهي تقوم على الاعتبار المالي، بل هي النموذج الأمثل لشركات الأموال ، حيث أن " شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، ولا يمكن ألا يقل عدد الشركاء عن سبعة " .

## 2-2 شركة التوصية بالأسهم

أقر القانون التجاري الجزائري عن طريق المرسوم رقم 08-93 شركات التوصية ضمن شركات الأموال لأنها تقوم على الاعتبار المالي ، فهي أقرب إلى شركة المساهمة ، فشركة التوصية بالأسهم تتكون من نوعين من الشركاء، شركاء متضامنين وشركاء موصين، بمعنى أن شركة التوصية بالأسهم هي عبارة عن شركة تضامن بالنسبة لشركاء المتضامنين وشركة مساهمة بالنسبة لشركاء الموصين.

## المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

إن الإصلاحات الإقتصادية والتعديل الهيكلي الذي شهده الاقتصاد الجزائري بتحويل ملكية المؤسسات العمومية إلى خواص ، فضلا عن برامج النمو والدعم ، من مخطط الإنعاش الإقتصادي ، البرنامج التكميلي لدعم النمو وكذا البرنامجي الخماسي (2010-2014) ، كلها إجراءات وتدابير ساهمت وبدرجات مختلفة في تحسين مناخ الاستثمار وتشجيع المبادرات لإنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مما جعل هذه الأخيرة تشهد تزييدا في تعدادها من سنة لأخرى.

## المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد عرف تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزييدا في السنوات الأخيرة نتيجة جملة الإصلاحات التي شهدتها الاقتصاد الجزائري ، كما أشرنا إليه سابقا ، فضلا عن سعي الوزارة الوصية إلى إصدار القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 02/17، المؤرخ في 2017/01/10 .

## أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجدول الموالي يبين تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004 إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018.

<sup>1</sup> المركز الوطني للسجل التجاري ، دليل استشارات لإنشاء المؤسسات، وزارة التجارة (مديرية الاستشارة والشؤون القانونية)، الجزائر ، فيفري 2011 ، ص 10.

<sup>2</sup> الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 1975/09/26، المعدل والمتمم، مرجع سابق ، المادة 592 مكرر ومايليها .

<sup>3</sup> عمورة عمار، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، الأعمال التجارية،التاجر،الشركات التجارية، دار المعرفة،الجزائر، 2000، ص 317.

الجدول رقم (08): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004 إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018

السنوات	المؤسسات العمومية	المؤسسات الخاصة	المجموع	نسبة التطور %
2004	778	312181	312959	/
2006	739	376028	376767	20,38
2008	626	518900	519526	37,89
2010	557	618515	619072	19,16
2012	557	711275	711832	14,98
2014	542	851511	852053	19,69
2016	390	1022231	1022621	20,01
السداسي الأول 2018	262	1092908	1093170	6,89

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنوات من 2004 إلى 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2019/12/27).

من معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ إجمالاً أن هناك تطور في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ولو بنسب متقاربة، ما عدا سنة 2008 الذي شهد ارتفاعاً ملحوظاً يقدر بأكثر من 37% مقارنة بالسنوات الأخرى ، ويمكن إيعازه إلى برنامج دعم النمو الاقتصادي (2005-2009) ، في المقابل عرف القطاع العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انخفاضاً مستمراً ، إذ خلال سنة 2004 سجل 778 مؤسسة لينخفض إلى 626 مؤسسة سنة 2008 ، ليشهد انخفاضاً مستمراً ويستقر عند 262 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال السداسي الأول لسنة 2018 ، وهو ما يعكس تحول الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وتبني مسار الخصوصية .

في حين شهد القطاع الخاص ارتفاعاً في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث سجل أكثر من 300000 مؤسسة سنة 2004 و 518900 مؤسسة سنة 2008، مواصلاً الارتفاع ليبلغ أكثر من 1092000 مؤسسة سنة 2018 .

ثانياً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2018

يوضح الجدول الموالي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018 ، أين بلغت 1093170 مؤسسة.

الجدول رقم (09): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018

النسبة %	العدد	الأنواع
97,70	1068027	مؤسسات مصغرة
02	21863	مؤسسات صغيرة
0,30	3280	مؤسسات متوسطة
<b>100</b>	<b>1093170</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2019/12/27).

تشير معطيات الجدول أعلاه بأن المؤسسات المصغرة هي المسيطرة على الفئات الأخرى ، إذ تقدر بـ 1068027 مؤسسة أي بنسبة 97,70 % من إجمالي مؤسسات القطاع ، لتليها وبنسب هامشية ، كل من المؤسسات الصغيرة وكذا المؤسسات المتوسطة بنسبة 2 % ، 0,30 % على التوالي ، ويمكن تفسير هذا الهيكل التوزيعي إلى سهولة إنشاء المؤسسات المصغرة مقارنة بالأنواع الأخرى.

ثالثا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط لسنة 2018

كما أشرنا سابقا ، فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018 بلغ 1093170 مؤسسة ، هذه الأخيرة موزعة على عدة قطاعات مختلفة ، يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر

حسب قطاع النشاط إلى غاية السداسي الأول لسنة 2018

قطاع النشاط	المؤسسات ص و م الخاصة	%	المؤسسات ص و م العمومية	%
الزراعة	6877	0,62	96	36,64
الطاقة والمناجم	2936	0,27	02	0,77
البناء والأشغال العمومية	182477	16,70	24	9,17
الصناعة	97728	8,94	75	28,62
الخدمات	561396	51,37	65	24,80
الصناعة التقليدية	241494	22,10	/	/
<b>المجموع</b>	<b>1092908</b>	<b>100</b>	<b>262</b>	<b>100</b>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2019/12/27).

من مضمون الجدول أعلاه ، نلاحظ سيطرة قطاع الخدمات بتعداد يقدر بـ 561396 مؤسسة بنسبة 51,37% ، ثم يليه قطاع الصناعة التقليدية بـ 241494 مؤسسة بنسبة 22,10% ، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بأكثر من 180000 مؤسسة بنسبة 16,70% من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، ثم الصناعة ، الزراعة والطاقة والمناجم ، أما القطاع العام فقد شهد سيطرة قطاع الزراعة بـ 96 مؤسسة ، يليه في المرتبة الثانية قطاع الصناعة ، ثم الخدمات بـ 65 مؤسسة بنسبة 24,80% ، وهو ما يفسر بتخلي الدولة عن الخدمات لصالح المتعاملين الخواص .

### المطلب الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تحظى باهتمام كبير من قبل دول العالم ، وذلك بسبب الدور المحوري الذي تلعبه في اقتصاديات هذه الدول ، نظرا لطبيعتها التي تميزها والتي تجعلها موردا خصبًا لتصحيح جميع الإختلالات الاقتصادية والاجتماعية ، وبالتالي الوصول إلى التنمية المتوازنة والشاملة بين أقاليم الوطن الواحد ، وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) ، أن هذه المؤسسات تمثل حوالي 95% من المؤسسات ، 70% عبارة عن مؤسسات عائلية ، كما أن أغلبها مؤسسات مصغرة وصغيرة ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل المؤسسات التي تشغل أقل من 19 عامل 70% ، وفي فرنسا تمثل 81% ، وهي تقوم بدور كبير في الاقتصاد ، لهذا زادت عناية مختلف الدول بالتنمية وتطوير هذا القطاع .

ويكمن هذا الدور في النقاط التالية :

#### أولاً: الأهمية الإجتماعية

##### ✓ إمتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل:

تسعى هذه المؤسسات إلى توفير العمل ، لاسيما للذين لا يمكن توظيفهم على مستوى المؤسسات الكبرى لكونهم يفتقدون للمؤهلات العلمية العالية أو الكفاءة المطلوبة على مستوى هذه المؤسسات ، ومع الزيادة في معدلات البطالة ، تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر نجاعة وفعالية في القضاء على جانب كثير من البطالة، وبالتالي تساهم في تثبيت الاستقرار الاجتماعي وفي تحقيق أهداف التنمية .

<sup>1</sup> ياسر عبد الرحمن، براثن عماد الدين ، مرجع سابق، ص 221 .  
<sup>2</sup> خباياة عبد الله ، مرجع سابق، ص 223 .

✓ تحقيق التنمية المتوازنة وتقليل التفاوت الإقليمي:

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التنمية المتوازنة بين أقاليم الوطن ، من خلال تقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن ، ومساهمتها في إعادة التوزيع السكاني.

✓ تكوين علاقات وطيدة مع المستهلكين في المجتمع:

إن قرب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المستهلكين، جعلها تتمتع باكتشاف احتياجاتهم وأذواقهم مبكرا ، والتي قد لا تمثل مصدر اهتمام للشركات الكبيرة ، كما أن وجود علاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك يعطي درجة كبيرة من الولاء لهذا النوع من المؤسسات.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية

✓ مساهمتها في تنمية الصادرات وتخفيض الواردات:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في تنمية الصادرات ، من خلال قيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر ، على اعتبار أنها مؤسسات مغذية للشركات والمؤسسات الكبيرة ، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تميز نوعية سلعتها وخدماتها ، ومن أهم هذه العوامل نجد :

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية .

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل ، مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة ، وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير .

- مرونتها الكبيرة في التحول من نشاط لآخر ، لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير .

✓ مساهمتها في جذب وتعبئة المدخرات:

تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام الموارد غير المستثمرة ، حيث يأتي رأس المال المستثمر في المؤسسات الصغيرة في معظم الأحيان ، من المدخرات العائلية التي قد تظل دون استخدام ، وهي بذلك تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 67- 68 .

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص 43.

## ✓ توفير احتياجات المؤسسات الكبرى وتكثيف النسيج الصناعي:

إن المؤسسات الكبرى ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع ، تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فهذه الأخيرة تعتبر سندا أساسيا لها ، فمن خلال التعاقد من الباطن أو المناولة ، تقييم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى ، سواء المحلية أو الخارجية ، في ظل التراجع الذي عرفته الصناعات الكبرى من حيث الاستثمارات المنجزة والإنتاج المحقق . وينتظر أن يتحقق التكثيف الصناعي بفضل مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطورات التالية :

- ارتفاع معدل التكامل الصناعي للمؤسسات الوطنية بفضل عملية المقاولنة.

- المساهمة في إحداث التكامل القطاعي مابين فروع القطاع الصناعي نفسه ، أو بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى ( القطاع الفلاحي ، السكن ، الصحة ، التعليم ) ، ومن بين الأهداف يبقى بناء وتكثيف النسيج الصناعي هو أهم هدف ينتظر تحقيقه ، بفضل تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي .

**المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**

تكمن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري من خلال مساهمتها في عدد من المتغيرات الاقتصادية ، وعلى سبيل المثال سنتطرق إلى الناتج الداخلي الخام ، التشغيل وكذا إلى القيمة المضافة.

**أولاً: المساهمة في الناتج الداخلي الخام**

يشمل الناتج الداخلي الخام (PIB) على كل ما تنتجه الدولة داخل حدودها الجغرافية من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة ، وقد ساهم الناتج الداخلي الخام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض قطاعات النشاط ، بأكثر من 2 890 مليار دينار جزائري سنة 2016 ، والجدول الموالي يوضح هذه المساهمة لبعض الأنشطة.

<sup>1</sup> خباياة عبد الله ، مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> عبد اللاوي محمد إبراهيم ، مرجع سابق، ص 144.

الجدول رقم(11): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الإجمالي

حسب قطاع النشاط بالجزائر لسنتي 2015-2016 الوحدة: مليار دج

الناتج الداخلي الخام			قطاع النشاط
%	2016	2015	
(20)	870,36	1 087,90	الصناعات الغذائية
41,85	1 133,83	799,37	الصناعات المعدنية الصلبة ، الميكانيكية ، والكهربائية
4,22	377,30	362,02	المواد الكيماوية ، المطاط، البلاستيك
(1,92)	242,01	246,74	مواد البناء
(1,03)	125,41	126,72	الخشب والورق
(23,69)	63,27	82,91	المنسوجات ، الجلود والأحذية
(20,92)	63,28	80,03	المناجم
(59,90)	15,55	38,77	أخرى
<b>2,36</b>	<b>2 891,01</b>	<b>2 824,46</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2017 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/01/09).

من خلال الجدول رقم (11) ، نلاحظ تطور في قيمة PIB بالنسبة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 ، ولو بنسبة طفيفة ، إذ حقق إجمالا أكثر من 2 % ، وذلك من 2 824,46 مليار دينار جزائري إلى 2 891,01 مليار دينار جزائري، حيث سجلنا:

- ارتفاع كبير للناتج الداخلي للصناعات المعدنية ، الميكانيكية والكهربائية بأكثر من 41 % ، في المقابل انخفاض في الصناعات الغذائية .

- انخفاض ملحوظ للنشاطات الأخرى ، لاسيما قطاع المنسوجات ، المناجم ، مقابل ارتفاع ولو طفيف في قطاع المواد الكيماوية ، المطاط ، والبلاستيك بنسبة 4,22% .

**ثانيا: المساهمة في التشغيل**

تشير الإحصائيات أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب الشغل، تعرف تطورا من سنة لأخرى ، غير أن الأهداف المنتظرة منها في التشغيل الإجمالي تبقى بعيدة ، والجدول أدناه يبين تطور مناصب الشغل خلال الفترة (2004-2018) .

الجدول رقم (12): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بالجزائر  
خلال الفترة ( 2004-2018 )

السنوات	التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	التشغيل الإجمالي	نسبة المساهمة %
2004	838504	7798412	10,75
2006	1252647	8868804	14,12
2008	1540209	9146000	16,84
2010	1625686	9736000	16,69
2012	1848117	10170000	18,17
2014	2082304	10239000	20,33
2016	2540698	12117000	20,96
2018	2690246	12466000	21,58

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنوات من 2004 إلى 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/01/09).

من معطيات الجدول رقم (12) أعلاه ، نلاحظ وجود زيادة مستمرة لمناصب العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يتناسب طرديا مع زيادة في عدد هذه الأخيرة خلال نفس الفترة ، حيث تم خلق أكثر من 830000 منصب شغل سنة 2004 بنسبة مساهمة في التشغيل الإجمالي يقدر بـ 10,75 % ، لترتفع سنة 2014 إلى أكثر من مليوني منصب شغل بنسبة مساهمة تقدر بـ 20,33 % في التشغيل الإجمالي ، لتسجل أعلى رقم لها سنة 2018 بـ 2690246 منصب شغل ، بنسبة تقدر بـ 21,58 % من التشغيل الإجمالي ، وهي زيادة متوقعة ناتجة أساسا في مرافقة أجهزة الدعم لهذا القطاع خلال هذه الفترة، ولكن تبقى نسب بعيدة عن الأهداف المرجوة مقارنة بالغلاف المالي المخصص لذلك.

**ثالثا: المساهمة في القيمة المضافة**

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور مهم أيضا في مساهمتها في القيمة المضافة ، لا يمكن تجاهله أيضا ، وهو ما تشير إليه معظم الإحصائيات ، ولتبيان هذا الدور يمكن الاستعانة بمعطيات الجدول الموالي :

الجدول رقم(13): تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالجزائر خلال الفترة ( 2013-2018 ) الوحدة: مليار دج

المجموع	القطاع				السنوات
	%	م ص و م خاصة	%	م ص و م عامة	
7 634,43	88,30	6 741,19	11,70	893,24	2013
8 526,58	86,1	7 338,65	13,9	1 187,93	2014
9 237,87	85,78	7 924,51	14,22	1 313,36	2015
9 943,92	85,77	8 529,27	14,23	1 414,65	2016
10 106,76	87,23	8 815,62	12,77	1 291,14	2017
10 886,62	87,49	9 524,41	12,51	1 362,21	2018
56 336.18	86.76	48 873.65	13.24	7 462.53	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم ، العدد 36 ، افريل

2020، ص28 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

تشير معطيات الجدول أعلاه ، بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء العامة أو الخاصة ، تساهم في خلق قيمة مضافة وهي في تزايد ، إذ نلاحظ وجود تطور ولو طفيف لهذه المساهمة ، حيث ساهمت بأكثر من 7634 مليار دينار سنة 2013 لترتفع سنة 2016 مسجلة 9943,92 مليار دينار، ثم تشهد ارتفاعا متتاليا ، لتستقر عند 10886,62 مليار دينار سنة 2018 ، وهذا بالنسبة للقطاعين .

المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد من المحاور المهمة التي ركزت عليها الإستراتيجية الوطنية للصناعة ، فمع نهاية الثمانينات بانقلاب الجزائر إلى اقتصاد السوق ، اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات ، بوضع منظومة متنوعة متكاملة لدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باستحداث العديد من الهيئات والآليات التي تدعم وترافق عملية إنشاء هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: الهيئات الحكومية المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

أولا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

مؤسسة عمومية للضمان الإجتماعي ، أنشئت سنة 1994 ، مكلفة بحماية الأجراء الذي يفقدون عملهم بشكل لا إرادي ، نتيجة العواقب الاجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415 الموافق لـ 1994/07/06 ، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، العدد 44 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، ص 5.

بالقطاع الاقتصادي ، وهو اليوم جهاز لدعم البطالين حاملي المشاريع والبالغين ما بين 30-55 سنة ، لتجسيد مشاريعهم. والجدول أدناه يبين نشاط الصندوق إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 .

**الجدول رقم (14) المشاريع الاستثمارية الممولة من CNAC  
حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018**

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل	القيمة المالية (مليون دج)
الفلاحة	19698	47525	78 467,85
صناعات تقليدية	12938	33900	41 074,92
البناء والأشغال العمومية	8295	26590	33 221,10
الري	332	1143	2 339,22
الصناعة	11203	32590	50 695,92
الصيانة	833	2004	2 434,61
الصيد البحري	451	1625	3 093,10
أعمال حرة	989	2147	3 858,72
خدمات	30714	64926	109 171,43
نقل البضائع	45848	69666	118 383,90
نقل المسافرين	12192	18486	28 851
<b>المجموع</b>	<b>143493</b>	<b>300602</b>	<b>471 591,51</b>

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية ، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2018 ، متوفرة على <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/02/06).

من معطيات الجدول رقم (14) أعلاه ، نسجل إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 ، بأن الصندوق شهد تمويل 143493 مشروع بقيمة مالية تفوق 471591 مليون دينار ، ساهمت في خلق أكثر من 300000 منصب شغل ، يحتل قطاع نقل البضائع المرتبة الأولى بأكثر من 45000 مشروع بقيمة مالية تقدر بـ 118 383,90 مليون دينار ، ثم قطاع الخدمات بتمويل لأكثر من 30000 مشروع ، يليه قطاع الفلاحة بـ 19698 مشروع ممول بقيمة مالية تقدر بـ 78 467,85 مليون دينار ، مما سمح بخلق 47525 منصب شغل في هذا القطاع والملاحظ أن المشاريع المطلوبة التمويل أغلبها ذات طابع خدماتي .

ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

أنشئت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296/96 الصادر بتاريخ 08/09/1996 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 231/98 الصادر بتاريخ 13/06/1998، مهمتها تشجيع ودعم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة ، والجدول أدناه يبين نشاط الوكالة إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 .

الجدول رقم (15): المشاريع الاستثمارية المصرح بها لدى ANSEJ  
حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل	القيمة المالية (دج)
الفلاحة	55232	130155	202 177 508 536
صناعات تقليدية	42772	125799	109 955 451 632
البناء والأشغال العمومية	33144	96532	126 376 742 933
الري	545	2021	3 198 085 711
الصناعة	25586	74081	117 501 970 312
الصيانة	9699	22367	25 510 378 974
الصيد البحري	1131	5549	7 499 507 851
أعمال حرة	10323	23230	25 891 374 915
خدمات	106992	248915	345 093 884 199
النقل بالتبريد	13385	24132	33 767 158 812
نقل البضائع	56530	96237	145 557 153 559
نقل المسافرين	18986	43681	46 632 841 373
<b>المجموع</b>	<b>374325</b>	<b>892699</b>	<b>1189 162 058 806</b>

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/02/06).  
من معطيات الجدول رقم (15) أعلاه ، إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 ، شهدت الوكالة تمويل 374325 مشروع بقيمة مالية تفوق 1189 مليار دينار ، ساهمت في خلق أكثر من 892000 منصب شغل ، يحتل قطاع الخدمات المرتبة الأولى بأكثر من 106000 مشروع بقيمة مالية تفوق 345 مليار دينار ، وهي نفس الملاحظة بالنسبة للقطاع المهيم تمويليا من طرف CNAC .

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 08/09/1996 ، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ، العدد 52 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، ص 12.

ثالثا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

بصدور قانون الاستثمار لسنة 2001 ، تم استبدال وكالة ترقية ودعم الاستثمار (APSI) بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ، تهدف إلى تطوير الاستثمار الخاص والعام ، المحلي والأجنبي دون تمييز ، وذلك من خلال :

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها .
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم .
- تسهيل القيام بالشكليات التأسيسية للمؤسسات ، وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد .
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار التشريع المعمول به .
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرين خلال مدة الإعفاء .

والجدول الموالي يوضح المشاريع الاستثمارية المصرح بها من طرف الوكالة خلال السداسي الأول لسنة 2018.

الجدول رقم (16): المشاريع الاستثمارية المصرح بها لدى ANDI

السداسي الأول لسنة 2018 مليار دج

عدد مناصب العمل	القيمة الاستثمارية	عدد المشاريع المصرح بها	قطاع النشاط
5884	53566	408	البناء والأشغال العمومية
59923	481294	1179	الصناعة
7244	203686	162	الخدمات
12573	51224	113	السياحة
2479	38441	63	الصحة
2158	19904	102	الفلاحة
<b>90261</b>	<b>848115</b>	<b>2027</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ: 2020/02/06).

تشير أرقام الجدول أعلاه ، بأن عدد المشاريع التي صرحت بها الوكالة هو 2027 مشروع بقيمة مالية تفوق 848 مليار دج خلال السداسي الأول لسنة 2018 ، إذ نلاحظ أن قطاع الصناعة ، البناء والأشغال العمومية والخدمات هي القطاعات الأولى التي تحصلت على أكبر حصة تمويلية .

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-01 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 2001/08/20 ، يتعلق بتطوير الاستثمار ، العدد 47 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، ص 05.

**رابعاً: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)**

أنشئ الصندوق سنة 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ في 2002/11/11 ، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي ، والجدول أدناه يوضح حصيلة الصندوق.

**الجدول رقم (17) العروض الاستثمارية المطلوبة للضمان**

من طرف FGAR من 2017/01/01 إلى غاية جوان 2018 دج

العروض المطلوبة للضمان	شهادات الضمان الممنوحة	
201	85	العدد
31 425 550 363	7 796 677 983	قيمة المشروع الكلية
21 056 355 151	4 955 986 659	قيمة القروض المطلوبة
9 948 702 055	2 458 076 081	قيمة القروض الممنوحة
4342	1371	مناصب العمل

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنوات من 2017

إلى 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/02/06).

كما نعلم بأن الصندوق (FGAR) انطلق نشاطه فعليا سنة 2004 ، والملاحظ من معطيات الجدول ، أنه من الفاتح جانفي 2017 إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 قدم أكثر من 1370 شهادة ضمان، وهو رقم ضئيل مقارنة بعدد العروض المطلوبة للضمان، وهو ما يمثل 42,28 % فقط.

**خامساً: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)**

أنشئ هذا الجهاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 2004/01/22 ، ويعتمد أساسا على مفاهيم الاعتماد على النفس ، المبادرة الفردية و روح المقاول ، يعمل وفق تقديم قروض صغيرة وكذا قروض غير معوضة ، وفي حال قروض ذات أهمية يستدعي ذلك تمويل بنكي ، ويمكن توضيح انجازات الوكالة إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 ، ضمن الجدول أدناه:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 2002/11/11 ، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي ، العدد 74 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، ص 13.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 2004/01/22 ، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي ، العدد 06 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، ص 08.

الجدول رقم (18): المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف ANGEM

حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 الوحدة دج

النسبة %	القيمة المالية المعتمدة	عدد المشاريع الممنوحة	قطاع النشاط
13,86	7 433 009 868	117137	الفلاحة
39,17	15 995 425 321	331023	مؤسسات مصغرة (صغيرة جدا)
8,51	5 783 400 634	71879	البناء والأشغال العمومية
20,39	15 654 481 531	172243	الخدمات
17,55	8 098 101 652	148260	صناعة تقليدية
0,42	882 383 573	3583	التجارة
0,10	101 097 887	804	الصيد البحري
<b>100</b>	<b>53 947 900 466</b>	<b>844926</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والبنية التحتية لسنة 2018 ، متوفرة

على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/02/06).

تشير أرقام الجدول أعلاه ، أن الوكالة إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 ، بلغ حجم الاستثمارات الممنوحة أكثر من 844000 مشروع بقيمة استثمار يفوق 53 مليار دج ، إذ نلاحظ أن قطاعات المؤسسات الصغيرة جدا ، الخدمات ، الصناعة التقليدية والفلاحة هي القطاعات الأولى ، التي تحصلت على أكبر حصة تمويلية بنسبة تفوق 90 %.

سادسا: مراكز التسهيل

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق لـ 2003/02/25 ، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، توضع تحت وصاية وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و من مهامه:

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملي المشاريع أو المقاولين والإشراف على متابعتها.
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 79-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 2003/02/25 ، المتضمن تحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها ، العدد 13 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، ص 18.

- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين سواء من حيث التكوين أو التسيير .
  - الحث على تثمين البحث ، عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث والتكوين وكذا الشركات .
  - إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة الجغرافية لنسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
  - تطوير ثقافة التقاؤل .
- ويمكن استعراض نشاط مراكز التسهيل خلال السداسي الأول لسنة 2018 ، في الجدول أدناه:

**الجدول رقم(19): عدد المشاريع التي تمت مرافقتها من طرف مراكز التسهيل حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2018**

قطاع النشاط	عدد حاملي المشاريع	النسبة %
الصناعة	148	27,26
الخدمات	143	26,34
الأشغال العمومية	40	7,37
الزراعة	85	15,65
التجارة	13	2,39
الصناعة التقليدية	61	11,23
قطاعات مختلفة	53	9,76
<b>المجموع</b>	<b>543</b>	<b>100</b>

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على: نشرية المعلومات الإحصائية، وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2018 ، متوفرة على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> (أطلع عليه بتاريخ:2020/02/06).

من خلال استعراض نشاط أهم هيئات الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تبين بأن الجزائر بذلت مجهودات معتبرة من أجل تطوير و إنشاء هذا النوع من المؤسسات ، الأمر الذي أدى إلى تزايد عددها بشكل ملفت للانتباه ، لاسيما خلال خمس سنوات الأخيرة ، حيث ارتفعت من 852053 مؤسسة سنة 2014 إلى 1022621 مؤسسة سنة 2016 لتصل 1093170 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال نهاية السداسي الأول لسنة 2018 . ولكن السؤال يبقى مطروح هل فعلا هناك نشاط ميداني لهذا الحجم من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصرح بها ، أم هي عبارة عن أرقام لعدد من السجلات التجارية فقط .

## المطلب الثاني: المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في النسيج الاقتصادي، إلا أنها تتعدد وتتنوع المشاكل التي تعترض قيامها بدورها الحيوي والمهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وحسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء ، فإنه تم شطب 34471 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2016 ، إذ يعتبر المشكل التمويلي من أهم العقبات التي تعاني منها وهو السبب الرئيسي لباقي المشكلات ، لذا سنقوم باستعراض أهم هذه المشكلات في النقاط الآتية.

### أولاً: المشكل التمويلي

كما تم ذكره سابقاً، يعتبر التمويل المصدر الرئيسي للمشكلات الأخرى سواء في مرحلة الإنطلاق أو في مرحلة النمو والتوسع ،" فمشكل التمويل ينعكس مباشرة على ربحية هذه المؤسسات من خلال مطالبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دفع أسعار فائدة مرتفعة، مقارنة بالسعر الذي تدفعه المؤسسات الكبرى" . ويمكن تلخيص محدودية التمويل البنكي أو التمويل في إطار نظام الفوائد المسبقة بشكل عام ، في المستويات التالية :

- محدودية التمويل البنكي المتعلق بالتكاليف والضمانات .
- محدودية التمويل المتعلقة بالصيغ والإجراءات .
- محدودية التمويل المتعلقة بالحجم (الأولوية للمؤسسات الكبرى) .

### ثانياً: المشكل التسويقي

تعاني المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من مشكلات وصعوبات تسويقية بسبب المنافسة ، إذ التسويق هو المسؤول عن مدى قبول المستهلك للمنتج/الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، فضلاً عن تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع ، التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر، هذه المشكلات سببها عدة عوامل ، أبرزها :

- الموارد المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- عدم الإلمام بالبيانات والمعلومات اللازمة عن الأسواق واحتياجاتها ، لاسيما في بداية نشاط المؤسسة .
- غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني أسس غير مناسبة في عملية تسعير منتجاتها .

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي ، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني ، مرجع سابق، ص 92 .

<sup>3</sup> ضياء النازور، مرجع سابق، ص 47.

- عدم وعي أصحاب أو مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الدعاية ، الإعلان ودورها في زيادة حجم المبيعات .

- عدم توفر قنوات توزيع متنوعة تساعد في تخفيض حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مما ينعكس على حجم المبيعات .

### ثالثا: مشكل ضعف نظام المعلومات

إن افتقار وضعف نظم المعلومات ، فضلا عن سوء التحكم في تقنيات و آليات التسيير، تجعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تنتشأ في فوضى عارمة ، وذلك لانعدام الدراسات الجادة في معرفة خصائصها وقدرتها بصفة جيدة ، مما يعقد اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية متينة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم إدراك أصحاب هذا النوع من المؤسسات لفرص الاستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط .

### رابعا: نقص العمالة المدربة

لا يزال أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقرون لقواعد التسيير الأساسية ، وهذا ما يؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم العمالة غير المدربة الأقل تكلفة ، ومن خلال الممارسة العملية لطبيعة النشاط تكتسب مهارة وخبرة ، مما يؤدي إلى تسرب اليد العاملة بحثا عن شروط عمل أفضل .

رغم المشاكل التي نكرناها ، إلا أن مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عديدة ، ولا تقل أهمية عن سابقتها ، أدت فعلا إلى عرقلة دورها المنتظر منها ، ومن بين هذه المشاكل أيضا:

- منافسة مؤسسات الاقتصاد غير الرسمي .
- ارتفاع الجباية والنفقات الاجتماعية .
- غياب ملموس لتجسيد سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميدانيا .
- صعوبات مرتبطة بالعقار الصناعي وطول إجراءات الحصول عليه.
- صعوبات الإجراءات الإدارية والتنفيذية وعدم استقرار المنظومة القانونية .

<sup>1</sup> شريف غياط، محمد بوقمقوم، " التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بالشلف ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص111 .

<sup>2</sup> ضياء النازور، مرجع سابق، ص 52 .

ويمكن تلخيص مجمل الصعوبات في ثلاث مستويات ، يوضحها الجدول الموالي :

الجدول رقم (20): مستويات الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

التمويل	التسيير والإستراتيجية	الموارد البشرية	الإنتاج و التكنولوجيا	التسويق والأسواق
<b>على المستوى الوطني</b>				
- عدم فعالية البنوك العمومية - نقص مؤسسات رأس مال المخاطر و leasing	- إستراتيجية غير واضحة المعالم لتطوير القطاع الخاص	- غياب التدريب المهني المستمر - نقص الموارد البشرية المؤهلة	- نقص المعلومات - سوق محلي ضعيف للمعدات - ضعف إستراتيجية دعم الجودة و الابتكار	- قواعد ولوائح غير كافية للمنافسة
<b>على المستوى القطاعي</b>				
- اتصال محدود مع البنوك - نقص المعلومات - نقص خدمات الائتمان للبنوك - نقص الخدمات الداعمة	- نقص فعالية الخدمات الداعمة - محدودية عدد المؤسسات - نقص المعلومات	- نقص المدربين المؤهلين - ضعف خدمات الاستشارة - غياب الاستشارة المتعلقة بسوق العمل - عدم وجود تعاون مع مؤسسات التدريب	- نقص فعالية الخدمات الداعمة - محدودية عدد المؤسسات - نقص المعلومات	- نقص الخدمات الداعمة - نقص المعلومات - نقص الخدمات الداعمة
<b>على مستوى المؤسسة</b>				
- تمويل عائلي - تسيير مالي تقليدي - عدم الاطلاع على عروض البنوك	- غياب استخدام التسيير الاستراتيجي من قبل المقاولين - ضعف الابتكار - نقص المعلومات	- مؤهلات محدودة للمناصب التقنية - عدم استقرار فرق العمل - تردد المقاول في تفويض السلطة لبعض الأفراد	- جودة منخفضة أو متوسطة تقابلها أسعار مرتفعة - محدودية المعارف - ضعف التنظيم - معدات وتجهيزات قديمة تكنولوجيا	- ضعف المعرفة بالأسواق - ضعف قنوات التوزيع - ضعف العلاقة مع الزبون

**المصدر:** جودي حنان ، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج

في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2016/2017، ص 24.

من خلال استعراض للمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحول دون نموها وانتشارها ، سواء المشاكل التمويلية أو غير التمويلية ، يمكن القول بشكل عام ، أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية ، تواجه قدرا متزايدا من المنافسة والضغط الحادة ، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المؤسسات بمختلف أحجامها ، بما في ذلك الصغيرة والمتوسطة .

### المطلب الثالث: سبل علاج مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نظرا للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أصبح من الضروري تطوير منظومة قطاع هذه المؤسسات ، وذلك من خلال إستراتيجية محددة المعالم ، بغية التقليل من الانعكاسات السلبية ، وفي المقابل تعظيم وتثمين الإيجابيات ، ومن بين أهم الإجراءات الواجب اتخاذها لتجاوز هاته العقبات ، سنتطرق إلى نوعين من المعالجات ، الأولى متعلقة بالتحديات التمويلية والثانية بالتحديات غير التمويلية .

#### أولاً- معالجة التحديات التمويلية

- إيجاد الموارد الضرورية لدعم وتشجيع هذا النوع من المؤسسات ، واعتماد أحدث التسهيلات المالية في عملية التمويل .

- تبسيط وتيسير شروط التمويل على مختلف المستويات ، سواء من حيث الضمانات أو أسعار الفوائد على القروض الممنوحة لها وفترات تسديدها .

- تسهيل الإجراءات الإدارية للحصول على القروض وكذا تشجيع البنوك على إنشاء فروع متخصصة في التمويل ، وتوفير قروض قليلة المخاطر للابتكارات المربحة والمشاريع المتطورة .

#### ثانياً- معالجة التحديات غير التمويلية

- تحسين مناخ الأعمال ، وذلك من خلال تبسيط إجراءات الدخول والخروج من الأسواق ، وتكييف المنظومة القانونية مع طبيعة هذه المؤسسات .

- توفير البنية التحتية الملائمة ، فعدم وجود أرضية تشجع إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (كهرباء، ماء، بنى تحتية،...) يؤدي إلى تحمل أعباء وتكاليف إضافية ، تثقل هذه الأعباء كاهل المؤسسات وخاصة المصغرة منها ، وتحد من آفاق نموها وتوسعها . وبالتالي خلق ما يسمى مناطق صناعية ومناطق النشاطات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر جد ضروري .

- إيجاد بيئة تشريعية مناسبة تعمل على تعريف وتحديد الوضع القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كتشجيع المساهمة في المناقصات الحكومية ، بإعطائها الأولوية أو نسبة في المناقصات العمومية ، بغرض تحسين نفاذها إلى الأسواق المرتبطة بالقطاع العام من جهة ، وتشجيع المنتج والخدمات المحلية من جهة أخرى .

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف وآخرون، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص79.

## خلاصة الفصل:

سلطنا الضوء في هذا الفصل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها في الاقتصاد الجزائري ، باعتبارها إحدى دعائم التنمية الأساسية للاقتصاد الوطني في أي دولة من دول العالم، حيث استعرضنا من خلال المبحث الأول ، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطرق إلى التجارب الدولية في تعريف هذا المصطلح ، حيث جاءت هذه المعالجة واضحة التضارب في تحديد مفهوم وتعريف هذا النوع من المؤسسات ، مما أثار جدلا كبيرا في وضع تعريف عام وجامع ، ولعل مرد ذلك يعود إلى اختلاف بالدرجة الأولى إلى الأوضاع السائدة في كل بلد ، من حيث مرحلة التنمية التي يمر بها مستوى التقدم الصناعي.

كما عالج هذا الفصل في مبحثه الثاني، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية وكذا الاجتماعية ، سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية ، وقبل إبراز هذه الأهمية أشرنا إلى واقعها في الاقتصاد الجزائري ، بتقديم وضعيات إحصائية في هذا الشأن.

تطرقنا في الأخير، إلى التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، من خلال الهيئات الحكومية وكذا الصناديق والوكالات الداعمة لهذا النوع من المؤسسات ، وقد تبين لنا عند استعراض لأهم أجهزة الدعم ، أن الدولة الجزائرية أولت اهتماما وعناية كبيرين لإنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مختلف المراحل ، ويبقى فقط التجسيد الفعلي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمعناها الحقيقي ولعب الدور الرئيسي المنتظر منها.

في الختام ، أشرنا إلى جملة من المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، والتي قد لا تختلف عن مثيلاتها في الدول النامية الأخرى، مع اقتراح جملة من الحلول والسبل لعلاج هذه المشاكل ، بغية الوصول إلى تحقيق مستويات مقبولة من الأداء ، هذا الأخير سيشكل جوهر الأطروحة، أين سنعالج مختلف جوانبه النظرية والميدانية ضمن الفصول الموالية (الفصل الثالث والرابع).

# الفصل الثالث

## مساهمة الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء وفق منظور الاقتصاد الصناعي

تمهيد.

المبحث الأول: الأداء ، مفاهيم نظرية ومصطلحات ذات الصلة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء .

المطلب الثاني: مفاهيم ذات الصلة بمصطلح الأداء .

المطلب الثالث: أنواع الأداء .

المبحث الثاني: تقييم الأداء الصناعي ، المفهوم ومؤشرات القياس .

المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء .

المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء الصناعي .

المبحث الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على أداء م ص م وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

المطلب الأول: الاقتصاد الصناعي ، المفهوم ، ومنهجية التحليل.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل هيكل الصناعة.

المطلب الثالث: علاقة الخيارات الإستراتيجية بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يشير استقراء الأدبيات الإدارية إلى أن فكرة الأداء وتقييمه ، قديمة قدم الإنسان نفسه ، إلا أن مصطلح الأداء لازال ويبقى مفهوما جوهريا ومهما للمؤسسات بشكل عام ، إذ يمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في هذا المجال ، باعتباره يعكس قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء ، وبالتالي مدى تحقيق هدفها الرئيسي.

من هذا المنطلق ، جعل جميع المؤسسات تسعى إلى التحسين والتطوير في أدائها ، من خلال العمل على تحقيق معدلات عالية من الكفاءة والفعالية ، بما يتناسب مع التغيرات البيئية المتسارعة في شتى المجالات ، ومن ثم فهو يعتبر مقياسا هاما على نجاح أو فشل المؤسسة.

وعليه ، أصبح من الضروري تحديد المعايير التي يمكن من خلالها تحسين الأداء ، وبالتالي المقاييس والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس أنشطة المؤسسة ، سواء المالية أو غير المالية منها .

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الصناعية بصفة عامة ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إليه بشيء من التفصيل ، ضمن المباحث التالية :

➤ المبحث الأول: الأداء ، مفاهيم نظرية ومصطلحات ذات الصلة

➤ المبحث الثاني: تقييم الأداء الصناعي ، المفهوم ومؤشرات القياس

➤ المبحث الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفق نموذج الاقتصاد الصناعي

## المبحث الأول: الأداء، مفاهيم نظرية ومصطلحات ذات الصلة

إن مفهوم الأداء مفهوم قديم وعريق، ويحظى باهتمام المؤسسات منذ فترة طويلة، خصوصاً تلك التي تعمل في بيئة صناعية شديدة الغموض وعدم الاستقرار، فقد أثرى المهتمون في العلوم الإدارية هذا الموضوع، بالبحث والدراسة لتحديد مفهومه، وطوروا بذلك أدوات وصمموا نماذج لقياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: تعريف الأداء

بقيامنا بعملية مسحية لأهم المؤلفات حول تعريف الأداء، نجد تعدد في اختلاف التعريفات بتعدد مجالاته وموضوعه، وكذا نظرة الكتاب والباحثين حسب البعد والزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في إطارها.

فاصطلاحاً، الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية (performance)، التي تعني (To perform)، أي ننجز أو نؤدي عملاً، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق.

فيعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة".

كما يراه البعض، بأنه ترجمة نتائج المؤسسة إلى أرقام، ومن هذا المنطلق يعرف الأداء بأنه "في أغلب الأحيان يمثل مجموعة من المعلومات الكمية، حيث كل معلومة توضح درجة بلوغ الأهداف والمعايير المسطرة من قبل المؤسسة".

في حين هناك من ربط مصطلح الأداء بالتفوق الإستراتيجي، لذا هناك من يرى أن الأداء غير قابل للفصل عن التنافسية وعرفه على أنه "تقديم المؤسسة لتشكيلة منتجاتها وخدماتها بصورة موافقة لرغبات زبائنها، مع أخذ بعين الاعتبار المنافسين في الأسواق".

وبنظرة أكثر شمولية، يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها، المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص355.

<sup>2</sup> Bosquet, Robert, **fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, éditions d'organisation, paris, 1998, p11.

<sup>3</sup> Jacques Castelnau et autres, **le pilotage stratégique**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p 78.

<sup>4</sup> مز هودة عبد المليك، مرجع سابق، ص 70.

إضافة للتعريف السابقة، يمكن إلقاء نظرة على مجموعة من آراء الكتاب والباحثين لمفهوم الأداء، ضمن الجدول التلخيصي أدناه .

الجدول رقم(01): مفهوم الأداء وفقا لمنظور عدد من الكتاب

اسم الكاتب	السنة	التعريف
Robbins	1995	- قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف والغايات .
اللامي	1999	- المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المؤسسة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة.
Whellen et Hunger	2000	- النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها .
Andersen	2001	- عملية يقوم من خلالها المديرين بمقارنة النتائج المحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع .
هلال	2004	- النتائج المتحققة في مجال تفاعل نشاطات المؤسسة، ويتمثل في الحصول على أشخاص جديدين والاحتفاظ بالنتائج الجيدة.
الداودي	2005	- إنه انعكاس لمدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها وفقا للمعايير التي تصنعها وفقا لمتطلبات عمله وطبيعته .

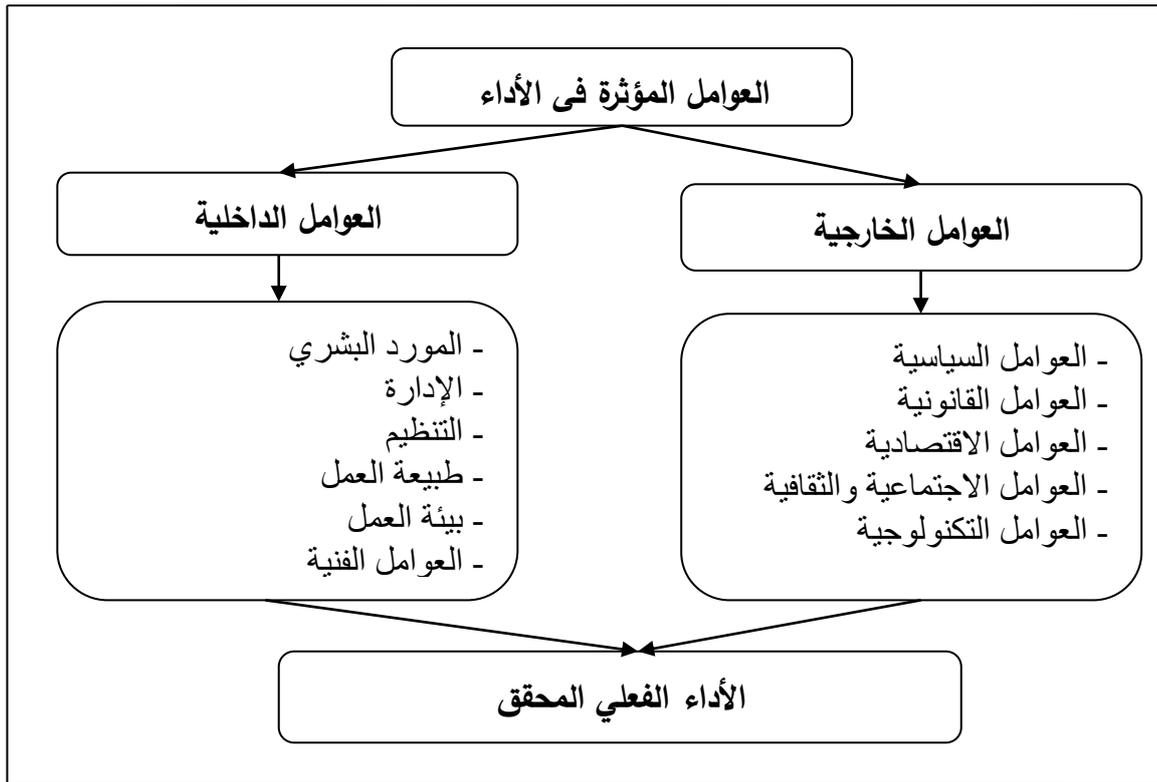
**المصدر:** أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص152. (بتصرف )

انطلاقا من التعاريف التي تم التطرق إليها، نجد فعلا اختلاف في تحديد مفهوم الأداء حسب منظور كل كاتب لهذا المصطلح ، وبصورة مبسطة ، يرى الباحث أن الأداء هو النتيجة النهائية والإيجابية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، من خلال إيجاد التوليفة التي تضمن المزج الأمثل بين إمكانياتها المسخرة وظروف البيئة المتاحة .

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بمجموعة من المتغيرات والعوامل ، بعضها داخلي والآخر خارجي ( من داخل أو خارج المؤسسة ) ، هذا التأثير يختلف باختلاف الزمان والمكان ، إما يكون إيجابيا أو سلبيا ، يمكن توضيح هذه العوامل في الشكل الآتي:

الشكل رقم(01): العوامل المؤثرة في الأداء



**المصدر:** شكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006 ، ص 56. (بتصرف )

1- العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية ، وتتمثل عموما في:

<sup>1</sup> بريش السعيد ، يحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011 ، ص298.  
<sup>2</sup> عانتشة يوسف الشميلي ، برنامج تحسين الأداء ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2017 ، ص 87.

- العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا ، مساهمة الآلة مقارنة مع مساهمة العمال،...إلخ.
- العوامل البشرية: مستوى التأهيل ، تركيبة العاملين ، نظام الحوافز وسياسة الأجور ،...إلخ.
- العوامل المالية والمادية: وتتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة أو تراجع مبيعاتها ،...إلخ .

## 2- العوامل الخارجية:

- وهي تشير إلى مجموع العوامل التي تقع خارج رقابة وسيطرة المؤسسة ، وبالتالي قد تؤثر سلباً أو حتى إيجاباً على مستوى أدائها ، وتتضمن هذه العوامل :
- العوامل الإقتصادية: وتشمل المتغيرات الإقتصادية الكلية وكذا الجزئية .
- العوامل التكنولوجية: تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، الرقمنة ، وكل ما يتعلق بالإبداعات التكنولوجية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: تنوع رغبات الأفراد ، العادات والتقاليد ، الثقافة التنظيمية ،...إلخ.
- العوامل السياسية والقانونية: وتشمل بالأخص توجه الدولة وسياساتها المالية والنقدية ، فضلاً عن التشريعات والقوانين والأحكام السائدة في الدولة، الاستقرار السياسي ، الشفافية في المعاملات ...إلخ.

## المطلب الثاني: المفاهيم ذات الصلة بمصطلح الأداء

### أولاً- الكفاءة:

لغة نقول ، كافاً الشيء أي ساواه ومائله، والكفاء هو النظر، ويميز بين الكفاية والكفاءة في الاقتصاد حيث الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف .

كما تعرف على أنها القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف ، فهي مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات ، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

وتحسب بالعلاقة التالية :

قيمة المخرجات

= الكفاءة

تكاليف المدخلات

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي ، مرجع سابق ، ص ص 87 - 88.

<sup>2</sup> خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 4، الأردن ، 2006، ص 564 .

<sup>3</sup> Abdelhamid Ouaret, *Les Dirigeants algériens Face à la Performance de leurs Entreprise*, Grand- Alger livres, Alger, 2005, P 70.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، ط1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001 ، ص 68.

ثانيا- الفعالية:

الشق الثاني الأساسي للأداء هو الفعالية ، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا ، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفأة أو العكس ، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين ، فالفعالية (efficacité) هي القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها ، فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها . وتقاس من خلال المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة ، وتحسب من خلال العلاقة التالية :

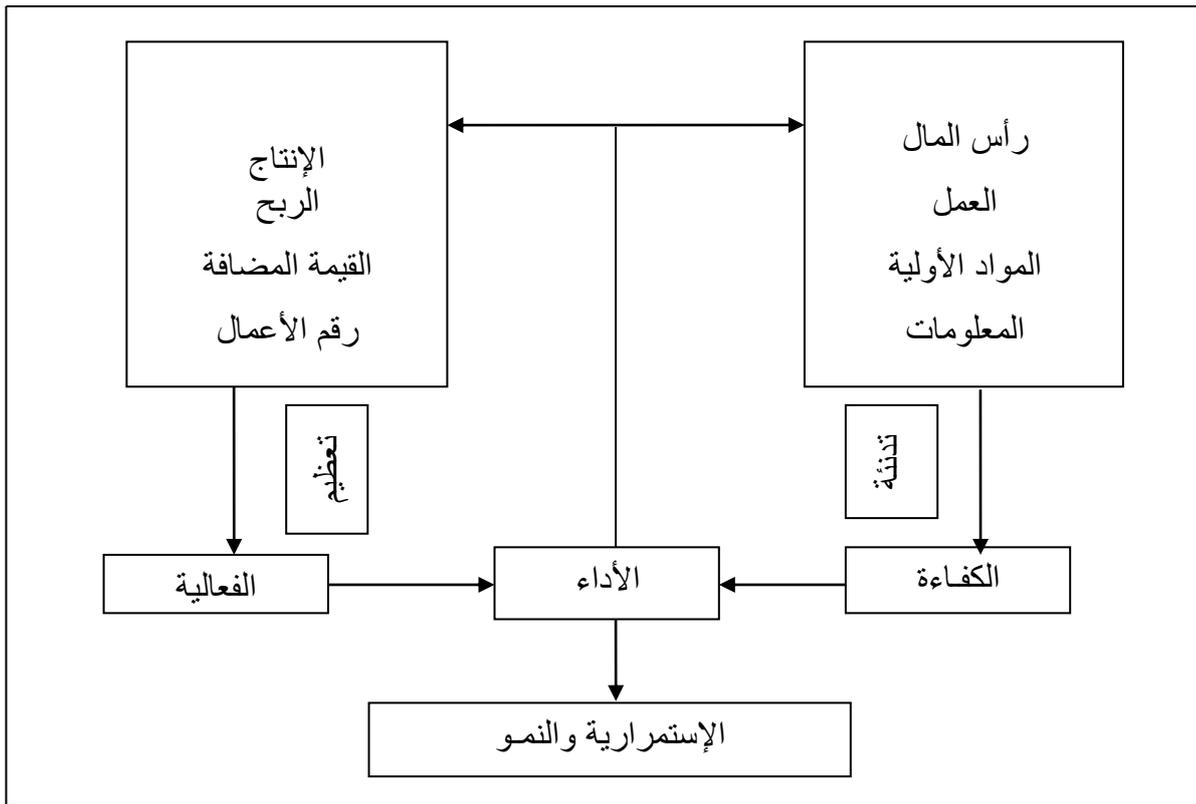
الإنتاج المحقق

————— = الفعالية

الإنتاج المحدد

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد01 ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2001، ص88.

<sup>1</sup> عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ،2014/2015، ص 48 .  
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص67.

وكمقارنة بسيطة لعلاقة الأداء بالكفاءة والفعالية ، نوضحها في الجدول أدناه من خلال أهم النقاط الواردة ضمنه:

**الجدول رقم(02): علاقة الأداء ، الكفاءة والفعالية**

نقاط المقارنة	الكفاءة	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
المدى	جزئي - عمودي - كمي	- شامل - أفقي - نوعي	متكامل

**المصدر:** برحومة عبد الحميد وزغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة ، الجزائر، أيام 11/10/ نوفمبر، 2009 .

**ثالثا- التنافسية**

ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو الحفاظ على حصتها السوقية ، وذلك من خلال اختيار الأصول والمهارات التي تمثل عائقا بالنسبة للمنافسين ، لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم الحفاظ على التفوق الريادي . من هذا المنطلق عرفت التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " . أي أن المؤسسة التي لها تنافسية ، هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة وبتكلفة منخفضة ، مقارنة مع المنافسين. وهو ما يعود بنا إلى الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter (إستراتيجية التمييز ، التركيز وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف)، التي تم التطرق إليها ضمن الفصل الأول .

**المطلب الثالث: أنواع الأداء**

تعددت تصنيفات الأداء ، مما طرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي لتحديد مختلف الأنواع ، ويمكن تصنيف الأداء باعتباره مفهوم مرتبط بالأهداف ، استنادا إلى عدة معايير أهمها:

معيار الطبيعة ، معيار المصدر والمعيار الوظيفي .

أولا- حسب معيار الطبيعة : وينقسم هذا المعيار إلى :

• **الأداء الاقتصادي:**

ويتم قياسه باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة .

<sup>1</sup> الرقب خالد مصلح حسين، دور نظم المعلومات المحاسبية في تطوير الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2009، ص41.  
<sup>2</sup> حجازي إسماعيل، معالم سعاد، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 28 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2012، ص 68 .

### • الأداء الاجتماعي:

زادت أهمية هذا النوع من الأداء بتزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية، حيث تميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربطها بالأطراف التي تتأثر بها .

فضلا عن ذلك ، هناك من يتطرق أيضا إلى الأداء التكنولوجي ، الأداء الإداري ، الأداء التنافسي .

ثانيا- حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار :

### • الأداء الداخلي:

وهو الذي يربط بالمحيط الداخلي للمؤسسة ، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم الإعتماد على المعيار الوظيفي للأداء في تحديده .

### • الأداء الخارجي:

ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما يفرزه من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات ، تعمل المؤسسة على تقاديتها والتقليل من حدتها ، وذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية .

ثالثا- حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار على أنها مجموعة من الأنشطة ينظر لأداء كل وظيفة على حدى، مركزين على الوظائف الأساسية ذات الأهمية ، وعليه ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

### - الأداء المالي (أداء الوظيفة المالية):

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار...

### - الأداء التسويقي (أداء وظيفة التسويق) :

ويشمل قياس حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، ...الخ.

### - أداء وظيفة الإنتاج:

ويتحقق عند وصول المؤسسة إلى إنتاج منتجات بجودة عالية أو بتكاليف أقل مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> عادل بومجان ، مرجع سابق، ص 52 .

<sup>2</sup> مهني أشواق ، مساهمة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات ص و م الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2017/2018، ص 81 .

## - أداء وظيفة الموارد البشرية:

وتعتبر من أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء ، باعتبارها متعلقة بالعنصر البشري ، ويبنى على حسن التخطيط والتسيير لاختيار وتطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات العالية. فضلا عن معايير التصنيف التي تم التطرق إليها ، هناك من يحدد أنواع الأداء بناء على مستوياته ودرجة تحققه ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال ، وتتمثل هذه المستويات في :

## ■ الأداء الاستثنائي:

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ، ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

## ■ الأداء البارز:

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

## ■ الأداء الجيد جدا:

يبين مدى صلابة الأداء ، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

## ■ الأداء الجيد:

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة ، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

## ■ الأداء المعتدل:

يمثل سيورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

## ■ الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير ، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري،الأردن،2007، ص ص 385-386.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الصناعي، المفهوم ومؤشرات القياس

لقد اهتم العديد من الباحثين في ميدان الأعمال ، وكذا المسيرين للعديد من المؤسسات بعملية تقييم الأداء ، لما لهذه الأخيرة من أهمية بالغة في تحديد الوضع الحالي وتصور الوضع المستقبلي للمؤسسة ، وذلك بالاعتماد على عدد من المقاييس ، لذا سننتقل لتعريف تقييم الأداء و أهميته وكذا طرق القياس.

### المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء ، أنواعه ، يقتضي الأمر التعرف على مصطلح تقييم الأداء ، حيث نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى تحقيق أهدافها ، فعملية تقييم الأداء هي آخر مرحلة من المراحل الإدارية ، كونها تعبر عن النتيجة النهائية للأداء .

#### أولاً- مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف قدمت لتقييم الأداء منها:

ينظر العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة ، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا ، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها " .

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة ، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها " .

في حين يراه البعض كعملية تقنية بحتة تقوم بها المؤسسة ، وبذلك تقييم الأداء " هو عملية تقوم من خلالها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف ، وتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء ، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء و استمرار المؤسسة " .

مما سبق ، نجد أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء ، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ، ولكن نرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها تحليل النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المرغوب الوصول إليها، والتي تم تحديدها سابقا ، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

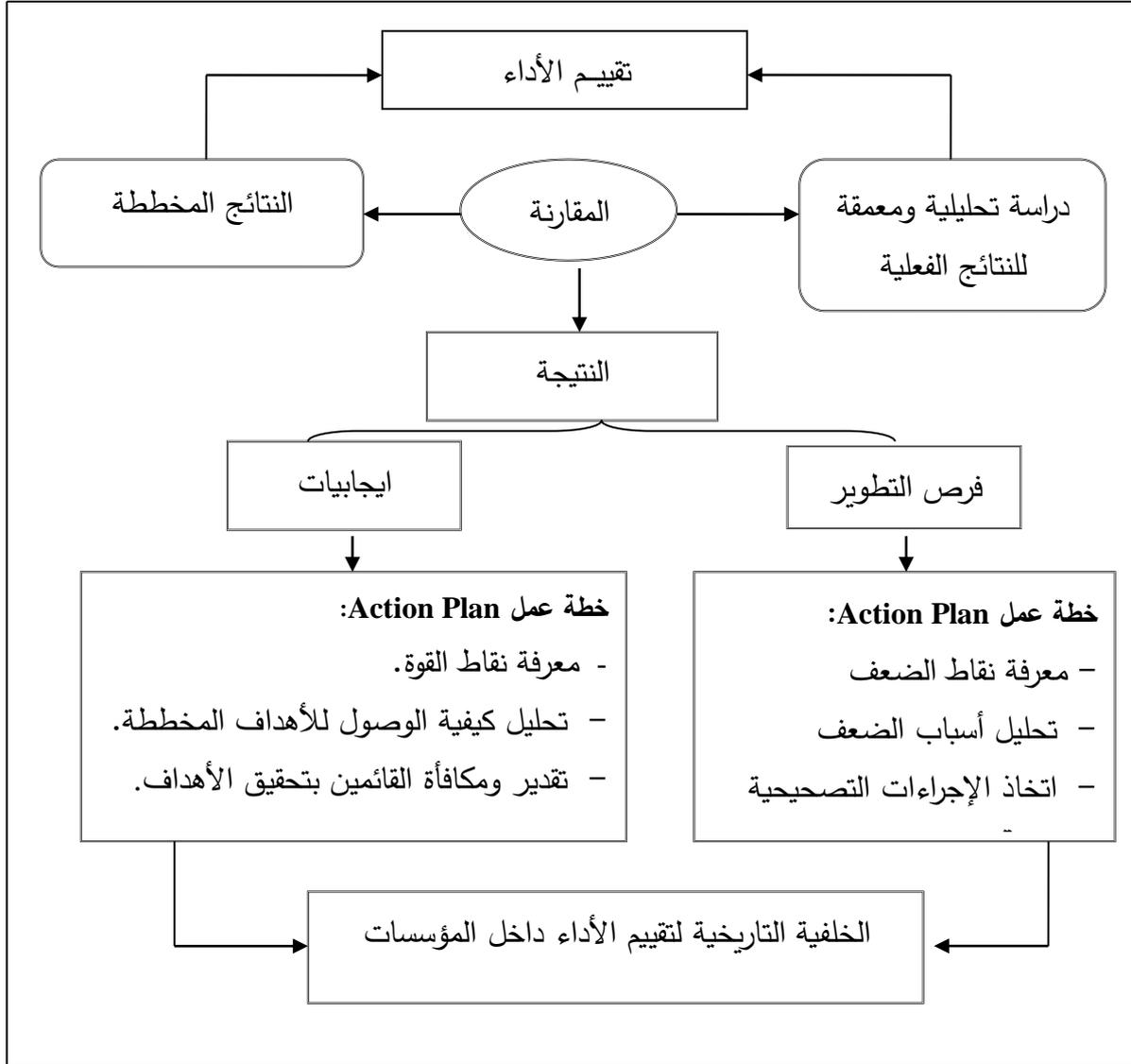
<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 250.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي ، ط1، مصر ، 2009 ، ص121.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة حالة بعض المؤسسات)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، 2012/2011 ، ص 6.

مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب ، لابد وأن يكون لها خطة عمل Action Plan ، بهدف التغذية العكسية والرقابة ، لتكون خلفية تاريخية تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): خطوات تقييم الأداء



المصدر: محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2013، ص12.

من خلال الشكل أعلاه، يظهر عموماً بأن تقييم الأداء يشمل الخطوات الرئيسية التالية:

تحديد مستوى الأداء المطلوب، جمع المعلومات والحقائق عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات .

## ثانيا- مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية بمجموعة من المراحل لغرض قياس مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة والوقوف على مدى تطور نشاطها ، ومن هنا جاء الاهتمام بإتباع هذه المراحل وضرورة استيفائها لجميع المتطلبات ، قصد الوصول إلى عملية تقييمية ذات جودة وفعالية ، وتتضمن عملية التقييم عدة مراحل أساسية ، يراها مجيد الكرخي فيما يلي :

### 1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات الضرورية ، مع وجوب أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة .

### 2- مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات ، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ، ليتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

### 3- إجراء عملية التقييم:

يتوجب استخدام المعايير التي تتناسب ونشاط المؤسسة ، مما يسمح بالتوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

### 4- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

يتم خلال هذه المرحلة مقارنة نتائج التقييم المتوصل إليها مع الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ، مع تحديد وحصر الانحرافات التي حصلت ، قصد اختيار الإجراء المصحح ، سواء بالتعديل أو التغيير ، مع ضرورة متابعة تنفيذ هذا الإجراء حتى يتم التأكد من التطبيق السليم له ومن ثم تصحيح المسار لتحسين الأداء .

ولنجاح عملية التقييم ، يتوجب تحقق مجموعة من الشروط الآتية :

- توحيد المفاهيم والمعايير المستخدمة في كل من الخطة والتقييم.
- استخدام أسس كمية (رياضية ،محاسبية،..) موحدة أثناء إعداد الخطط وتقييم الأداء .
- القيام بعملية التقييم في الوقت المناسب ، إذ ينبغي توفر ووصول المعلومات عن تقييم الأداء في الفترة الزمنية المناسبة .

<sup>1</sup> مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص 39.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن كساب عامر ، مرجع سابق ، ص 168.

## ثالثاً- أهمية تقييم الأداء الصناعي

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ، تسمح بتحديد الانحرافات ومن ثم تمكين المسيرين من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الضرورية ، لذا فإن هذه العملية تحظى بأهمية كبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة للمؤسسة ، وبذلك يكتمل مفهوم تقييم الأداء الصناعي بالتعرف على أهميته ، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

1- توفر عملية تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال مواصلة نشاطها قصد تحقيق الأهداف المرغوبة.

2- تقييم الأداء يظهر مدى تحكم المؤسسة في استغلال مدخلاتها وتفاذي العوامل التي تسبب الضياع في الوقت ، الجهد والمال ، وكذا تحقيق أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة .

3- توفر عملية تقييم الأداء نظام معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة ، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة المعتمدة على أسس علمية وموضوعية.

4- يعتبر تقييم الأداء كأداة رقابية أساسية في المؤسسة ، وتكمن أهميته من خلال تصحيح إستراتيجية هذه الأخيرة وتعديلها ، فضلاً عن ترشيد استعمال الموارد المتاحة .  
كما يساعد تقييم الأداء كذلك على :

- الكشف عن نتائج الأداء الفعلي المحقق من طرف المؤسسة ، زمانياً من مدة لأخرى ، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.
- الوقوف على درجة الانسجام بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة .
- متابعة مدى كفاءة استغلال واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة.

## المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج قياس الأداء الصناعي

يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية ، و أكثرها أهمية وصعوبة أيضاً ، فالوصول إلى نظام قياس فعال متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير ، وكذا مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب ، لذا يتطلب استخدام مؤشرات أساسية وذات مصداقية ، تتولى دراسة نشاط المؤسسة بصورة شمولية .

<sup>1</sup> عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 10 العدد23 ، 2018، العراق، ص 358 .

<sup>2</sup> عادل حسين علي ، محمد راضي عبد الكاظم ، استخدام المؤشرات المالية وغير المالية (بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم شركة الكندي لإنتاج الأدوية واللقاحات البيطرية 2012-2014، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية ، المجلد 10 العدد21 ، 2018، العراق ، ص 351.

<sup>3</sup> نصر حمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، ط1، دار صفاء ، عمان ، 2009، ص 29.

إذ هناك عدة مؤشرات يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة ، هذه الأخيرة يتم اعتماد تصنيفها إلى عدة معايير ، أما في بحثنا هذا سيتم تقسيمها إلى قسمين: مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة .

### أولاً- تعريف مؤشرات تقييم الأداء

تعددت التعريفات الخاصة بمؤشرات الأداء المعروفة بـ Key performance أو بمؤشرات النجاح الأساسية Key successful ، فالمؤشر Indicateur كمصطلح ، له العديد من الدلالات ، مأخوذ من الفعل اللاتيني "Indicare" ، الذي يقابل Indiquer و يعني : دل وأشار وبين ، وحسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن " مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس ، أو معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد " ، فيعرف مؤشر الأداء بأنه " عبارة عن قيمة أو صفة مميزة ، تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج " ، كما عرفه محمد الفيومي بأنه " مقياس للأداء المرغوب ، بشكل مؤشر محدد مقدما لتقييم الأداء الفعلي ، يوضع بعناية ودقة بعد تقييم جميع العوامل الكمية والنوعية ، ويجري التعبير عنه بصورة محددة طبيعية أو مالية" .

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن للمؤشر دلالتين:

-المؤشر يتعلق بالتقييم من أجل قياس ظاهرة ما.

-المؤشر هو كأداة للقياس، وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها، وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي يتم تبنيها، والأهداف المراد الوصول إليها، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة.

وعليه يمكن القول بأن مؤشرات الأداء ، عبارة عن أساليب ونماذج ، تختار وفق مواصفات محددة قصد قياس النتائج الفعلية على مستوى المخرجات ، مقابل النتائج المسطرة مسبقا ، وقد تكون كمية أو نوعية أو مدمجة معا، لذا وجب اختيار هذه الأساليب والنماذج بعناية ، تراعي عدة مواصفات منها :

- تتبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة.
- أن تكون بسيطة ، واضحة وقابلة للقياس.
- أن تكون قليلة العدد، لتمكين صاحب القرار من متابعتها باستمرار.
- عملية وقابلة للتطبيق.

1 ديجي وهبية، مرجع سابق، ص 98.

2 أتين محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، 2008 ، ص34.

3 نادية سعودي ، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2018/2017 ، ص 35 .

4 أتين محمود سامح المرجوشي، مرجع سابق، ص36.

## ثانيا- مؤشرات قياس الأداء التقليدية ( المؤشرات المالية )

هناك العديد من المؤشرات التقليدية التي تستعملها المؤسسات للتعبير عن نتائجها المالية ، يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي :

### - مؤشرات الإنتاج:

وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية ، تطور الإنتاج ، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

### - مؤشرات الإنتاجية:

وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر و المواد الخام.

### - المؤشرات المالية:

وتشمل مؤشرات الربحية ، عائد الاستثمار ، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالوضع المالي ، منها النسبة الجارية ( بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول ، ونسبة الديون إلى صافي الملكية ...الخ.

### - مؤشرات البيع:

وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات...الخ.

### - مؤشرات أخرى مختلفة:

مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ، ودرجة الاعتماد على الخارج في توفير مستلزمات الإنتاج ...الخ. وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.

### 1- مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج ، وبالأخص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة وأهم هذه المؤشرات هي :

$$\text{- نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة ، كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

<sup>1</sup> مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2005، ص252.  
<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص253.

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية - قيمة الإنتاج المتحقق للسنة

= نسبة تطور الإنتاج

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

## 2- مؤشرات الإنتاجية

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج " ، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية ، لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه نجد ، أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها ، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

### - الإنتاجية الكلية:

" يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال " ، و بالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج =

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

### - الإنتاجية الجزئية:

وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج ( المخرجات ) وأحد عناصر الإنتاج ، و تعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط .

المخرجات ( كمية أو قيمة )

الإنتاجية الجزئية =

أحد مدخلات الإنتاج ( كمية أو قيمة )

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، ط1 ، دار البداية ، عمان ، 2008 ، ص15.  
<sup>2</sup> فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 246.  
<sup>3</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي ، مرجع سابق ، ص32.

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي :

$$\text{أ- الإنتاجية الحدية للعمل} = \frac{\text{المخرجات ( كمية أو قيمة )}}{\text{عدد العمال}}$$

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع إنتاجية العمل.

$$\text{ب- الإنتاجية الحدية لرأس المال} = \frac{\text{المخرجات ( كمية أو قيمة )}}{\text{رأس المال}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية رأس المال.

### 3 - المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية ، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب

عديدة مثل :

قوة قابليتها على تحقيق الأرباح من استثماراتها ، وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال .  
فهذه المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 04 معايير هي :

- معيار الربحية.
- معيار السيولة (التحليل المالي للميزانية).
- معيار قوة رأس المال.
- معايير الاستغلال (التشغيل).

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص133.

- معيار الربحية:

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن .  
جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها :

$$\text{أ- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = 100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{ب- نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح للسنة الحالية - إجمالي الأرباح للسنة السابقة}}{\text{إجمالي الأرباح للسنة السابقة}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة ، بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{ج- معدل عائد رأس المال} = 100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح ، معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

- معيار السيولة (التحليل المالي للميزانية):

" يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية ، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى آخر وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمرحل تطور مشروعات المؤسسة ، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ، ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته " .  
وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة :

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق ، ص 214.

<sup>2</sup> مدحت القرشي ، مرجع سابق، ص 261.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق ، ص 134.

<sup>4</sup> مدحت القرشي ، مرجع سابق، ص 264.

$$\text{أ- النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} \times 100$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه ، كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين ، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك جيدا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{ب- نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}} \times 100$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية ، ففكرة هذه النسبة بسيطة ، وهي أنه في حالة المؤسسة اليوم ، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد ، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد ، قد يستغرق وقتا و لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

#### - معيار رأس المال:

هذا المعيار يهتم بنسب الإقتراض ، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية ، سواء من مصادر الإقتراض أو من مصادر الملكية ، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك ، وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هذه النسب ما يلي :

إجمالي القروض ( طويلة و قصيرة الأجل )

$$\text{أ- نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض ( طويلة و قصيرة الأجل )}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ويتكون رأس المال المستثمر ، من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع ، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول ، يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير ، والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

<sup>1</sup> مدحت القرشي ، مرجع سابق، ص268.

$$\text{ب- نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (رأس المال المدفوع مضافا للاحتياطيات)}} \times 100$$

- معيار الاستغلال (معيار التشغيل):

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في التشغيل والإدارة بصفة يومية ، ومن هذه النسب ما يلي :

$$\text{أ- كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية ، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة ، لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\text{ب- معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

#### 4- مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ، ومن أهمها :

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

$$\text{أ- نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المخططة}}{100} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات ، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة ، كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

<sup>1</sup> مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 271 .  
<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 270 .

قيمة المبيعات للسنة الحالية - قيمة المبيعات للسنة

= ب- نسبة تطور المبيعات

قيمة المبيعات للسنة السابقة

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال ، أصبح من غير الممكن الاعتماد أو الاكتفاء

بالمؤشرات المالية التقليدية فقط ، وذلك بسبب العيوب والقصور التي تواجهها ، ومن أبرزها :

- استناد التحليل المالي التقليدي إلى القيم التاريخية الواردة في القوائم المالية التي حدثت في الماضي، وتختلف تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي .

- تجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية من منافسين ، رضا الزبائن ، البيئة... إلخ.

- غياب البعد الإستراتيجي في التحليل المالي التقليدي ، لغرض معرفة ما إذا كان أداء هذه المؤسسات يتفق وهدفها الإستراتيجي .

- تجاهلها لظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر عند قياس الأداء الماضي للمؤسسة.

- تعامل التحليل المالي التقليدي مع الأهداف قصيرة الأجل ، دون تلك طويلة الأجل .

### ثالثا- مؤشرات قياس الأداء الحديثة

إن الانتقادات الحادة التي تعرضت لها مقاييس الأداء التقليدية في ظل النظرة الحديثة لإدارة الجودة ونظام الإنتاج بدون مخزون ، فضلا عن زيادة الابتكارات ، أدى إلى إيجاد مقاييس ومؤشرات جديدة للأداء ، تأخذ بعين الاعتبار بيئة التصنيع الحديثة ، فتطورت النماذج والمعايير ، وتم بلورة جميع مجالات ونشاطات المؤسسة الصناعية المالية وغير المالية ، في نظام قياس موحد.

### 1- بطاقة الأداء المتوازن نموذج (Kaplan Et Norton)

إن أول ابتكار لبطاقة الأداء المتوازن يعود لسنة 1987 في شركة (Analog Devices) المتخصصة في أعمال المواصلات بالولايات المتحدة الأمريكية ، بهدف تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة ، ويعود الفضل لابتكارها لكلا من (Kaplan Et Norton) ، حيث عرفت " بأنها نظام إداري شامل للرقابة ، من خلال الموازنة بين المقاييس التقليدية وبين المقاييس التشغيلية ، ذات العلاقة بعوامل النجاح الأساسية للمؤسسة"

<sup>1</sup> زيدون فريق عبد العابدي ، صلاح صاحب شاكر البغدادي ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية بحث تطبيقي في مصرف الرافدين ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد 10، العدد33، العراق، 2015، ص 86.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 128 .

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق ، ص 172 .

وهو ما أكده محمد محمود يوسف على أنها "نظام للإدارة MANAGEMEN SYSTEME وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء MEASUREMENT SYSTEM ، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجياتها ، مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية " .

في حين يرى مبتكريها Kaplan Et Norton بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات ، لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء ، تساعد هذه المقاييس في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة " .

ومن خلال هذه التعاريف ، يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام للقياس متكامل الأبعاد، يدمج بين المقاييس التقليدية (المالية) والمقاييس الحديثة (غير المالية) ، فهي بذلك تجيب على التساؤلات التالية:

- كيف يرى الزبائن المؤسسة؟.
- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة أو تتميز به؟.
- كيف تنظر المؤسسة إلى أصحاب الأسهم ومالكيها؟.
- هل يمكن للمؤسسة الاستمرار وخلق قيمة إضافية خلال مسار حياتها الصناعي؟.

### 1-1. مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد مرت بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل ، لتطور البطاقة كأداة للقياس في بداية الأمر ، إلى أداة للتفكير الإستراتيجي كما يلي :

#### الجيل الأول للبطاقة:

تم وصف البطاقة كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، حيث تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات أخرى ، إلى جانب المقاييس المالية، من خلال الأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات العملية .

#### الجيل الثاني للبطاقة:

من خلال تطبيق الجيل الأول للبطاقة في العديد من المؤسسات ، لاحظ الباحثين أن البطاقة تستعمل من طرف المسيرين بشكل تلقائي ، سواء تعلق الأمر بتقييم الأداء أو نشر الإستراتيجية ، لذلك عملا على

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 126.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ، ص 130 .

<sup>3</sup> ديجي وهبية ، مرجع سابق ، ص 115.

ضبط كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جهة ، ومن جهة أخرى ، تحديد المؤشرات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من المنظورات السابقة ، وهذا ما دفعهما إلى التساؤلات السابقة المرتبطة بكل منظور ، وتطوير أكثر للعلاقة السببية بينها ، لذلك اعتبر الباحثين في سنة 1996 أن البطاقة انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء، إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة ، من خلال العمل على الربط بين الإستراتيجية والأهداف الواردة في إطارها والأنشطة العملية للمؤسسة.

### الجيل الثالث للبطاقة:

تماشيا مع التوجه الإستراتيجي للبطاقة ، تم العمل على إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى تحديد الأهداف ، في إطار التوجه العام للمؤسسة ، من خلال النقاط الآتية:

#### - تحديد التوجه العام:

والذي يحدد شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.

#### - تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يتم من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مترابطة، في ظل نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السببية والنتيجة بين هذه الأهداف.

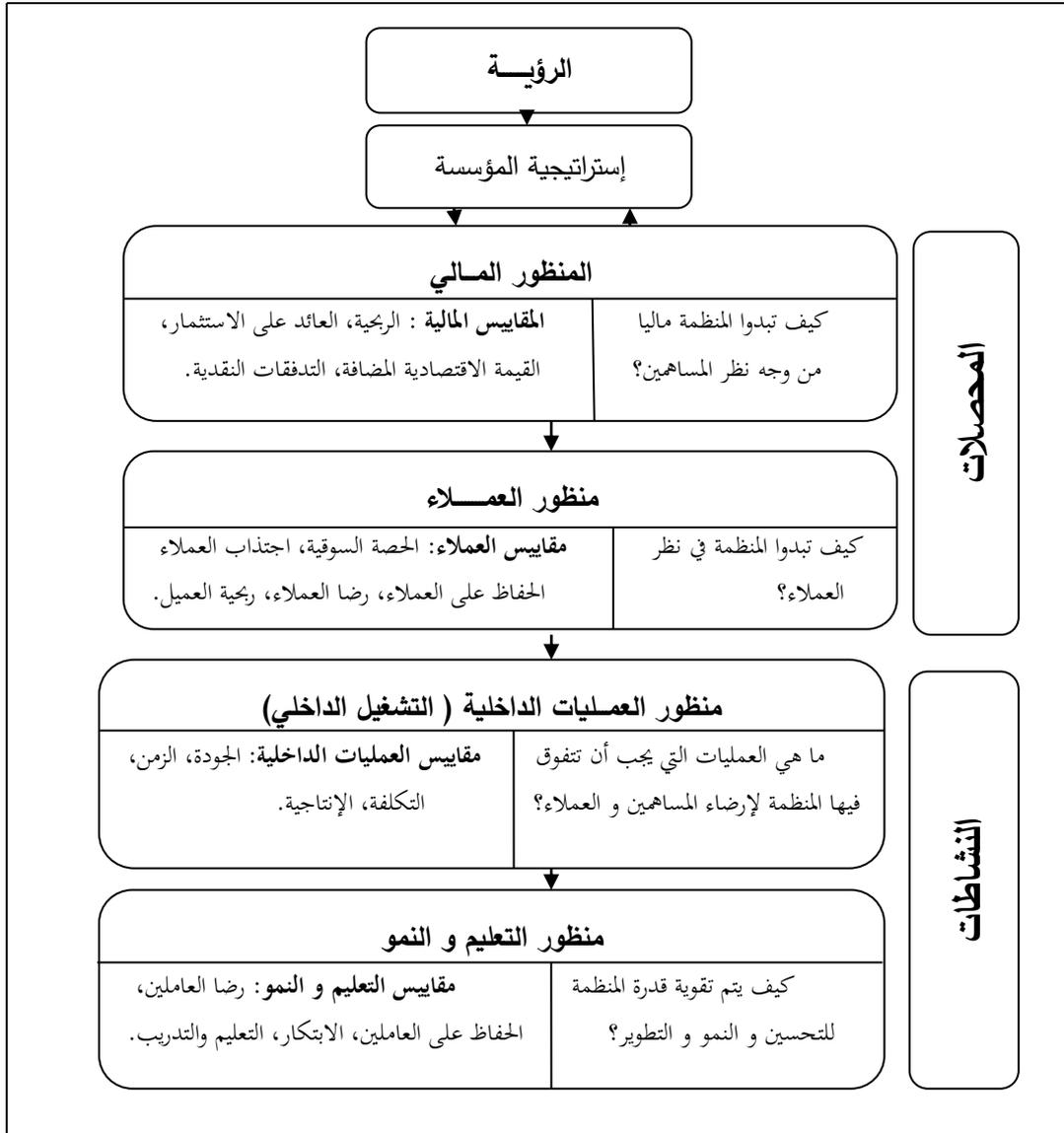
#### - نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات:

حيث أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة ، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات ، المنظور الداخلي للبطاقة ، ويتعلق بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم أما المنظور الخارجي للبطاقة يتضمن كل من العملاء والمنظور المالي.

### 1-2. المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يحدد تركيبة هذا المفهوم ضمن أربعة محاور للأداء، يمكن تبيانها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (04): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- وائل محمد صبجي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، ط1 ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ، ص14.
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط1، إيتراك للطباعة و النشر والتوزيع ، مصر، 2008، ص 50.

من الشكل أعلاه يتضح بأن لبطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية متكاملة فيما بينها ، تتمثل في: المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعليم والنمو ، والتالي فهي فعلا تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ، و سنتطرق إليها بشيء من الشرح كالاتي:

#### أ- المنظور المالي:

يعد هذا المنظور أحد أهم محاور تقييم الأداء ، فهو يركز على الأرباح والخسائر والقوة المالية أو الإيرادات العامة ، رفع قيمة المؤسسة السوقية أو سمعه المؤسسة ، وذلك من خلال توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب .

#### ب- منظور العملاء :

يعد منظور العملاء من المؤشرات النوعية لقياس الأداء، ويمكن القول عنه أنه درجة التطابق بين الأداء المدرك للمنتج مع الأداء المتوقع من قبل الزبون ، و يمكن معرفة أداء المؤسسة لهذا المنظور ، من خلال استبيان العملاء أو رجال البيع أو من خلال الملاحظة والمشاهدة ، الرسائل ، التغذية العكسية...إلخ ، ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال ، قد تفصح عن :

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

#### ج- منظور عمليات التشغيل الداخلي:

يعكس هذا المنظور أداء جميع الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة ، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية ، وتبرز مقاييس الإنتاجية ، ووفقا لكل من (Kaplan Et Norton) ، فإن هذا المنظور يأخذ بعين الاعتبار ثلاث دورات وهي :

- دورة الإبداع .
- دورة العمليات .
- دورة خدمات ما بعد البيع.

#### د- منظور التعليم والنمو:

هذا المنظور يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ، وكذا نظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ، وبهذا وفقا لهذا المنظور ، الرأس مال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار .

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 174 .

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف ، مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 175- 176 .

## 2- نظام قياس الأداء الإستراتيجي:

يعتبر من أهم الأنظمة المتكاملة لقياس الأداء ، فهو عبارة عن طريقة أو منهجية مهيكلية ، هذه الطريقة طورها كل من (Volmann, Nanni, Dixon) سنة 1991 ، تركز على الاستبيان في طرح الأسئلة ، وتشمل الجودة ، كفاءة العمل ، كفاءة الآلات المستخدمة .

هدف هذه الطريقة التأكيد إذا كانت المؤسسة تتبع مسار التحسين أم لا، وما هي المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة؟، وتمر هذه الطريقة بثلاث مراحل :

## -المرحلة الأولى:

يتم فيها جمع المعطيات اللازمة عن المؤسسة وكذا عن المتلقين للاستبيان.

## -المرحلة الثانية:

تطرح أسئلة على المتلقين للاستبيان ، بغرض تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة على المدى الطويل، وهل نظام القياس الحالي يشجع على هذا التحسين أم يعيقه؟

## -المرحلة الثالثة:

يطلب فيها من المتلقين للاستبيان ، تقديم طريقة لقياس المناطق التي يريدون تحسينها.

## 3- جدول القيادة الإستراتيجي:

يتميز جدول القيادة الكلاسيكي بتوجهه نحو الماضي، إذ يقيس أداء المؤسسة بعدما تتم عمليات الإنجاز، وهو ما يجعله عاجزا عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المؤسسة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف قد زالت ، فهو بذلك لا يسهل القيادة الديناميكية لفقدانه خاصية الاستمرار في الأهداف ، كما أن تركيزه أكثر على المؤشرات المالية للتعبير عن الأداء الشامل، جعله يكون قاصرا عن أداء وظيفته كأداة لقياس الأداء .

وفي بداية الثمانينات ، اقترح نورثن وكابلان جدول القيادة المطور وصفاه بالإستراتيجي ، إذ يعمل على دمج مؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي ، أبعادا أخرى ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المؤسسة ، حيث يوزع جدول القيادة الإستراتيجي تلك المؤشرات على الأبعاد التالية:

الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

<sup>1</sup> دريدي أحلام ، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2018/2017 ، ص 32.

<sup>2</sup> مزهودة عبد المليك ، مرجع سابق ، ص 53 .

<sup>3</sup> ديجي وهبية ، مرجع سابق، ص 112.

وتبقى مؤشرات القياس التي يمكن اللجوء إليها في تقييم أداء المؤسسة ، غير قابلة للحصر خصوصا وأنها تتداخل مع تلك المستخدمة في تحليل البعد التشغيلي للمؤسسة، الذي لا يمكن بأي حال من الأحوال فصله عن البعد الاستراتيجي الشمولي للمؤسسة.

ولكن يمكن حصر أهم الفروقات الجوهرية بين مقاييس الأداء التقليدية والحديثة ، في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): الفرق بين مؤشرات قياس الأداء الصناعي ، التقليدية والحديثة.

مؤشرات قياس الأداء الحديثة	مؤشرات قياس الأداء التقليدية
تستند على إستراتيجية المؤسسة.	تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية.
تستند على القيمة.	تستند على التكلفة.
التوجه بالعملاء .	التوجه بالربح.
التوجه بعيد المدى.	التوجه قصير المدى.
التركيز على مؤشرات الفريق.	التركيز على المؤشرات الفردية.
التركيز على مؤشرات التحول.	الغاية منها التقييم.
الغاية منها التقييم والمراقبة.	تعيق عملية التحسين.

المصدر: موسي سهام ، مساهمة في بناء نموذج قياس المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العمة ولاية سطيف ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2013/2014 ، ص 101.

## المبحث الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق

### نموذج الاقتصاد الصناعي

قبل التطرق للمنهجية أو الإطار الذي سيتم من خلاله دراسة إشكالية هذا البحث ، المتمثلة في معالجة العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الأداء ، سنحاول الوقوف عند مفهوم الاقتصاد الصناعي ومنهجيته في التحليل ، باعتبار الخيار الإستراتيجي والأداء إحدى عناصر الثلاثية التقليدية التي بني عليها الاقتصاد الصناعي ( الهيكل / السلوك / الأداء ).

### المطلب الأول: الاقتصاد الصناعي ، المفهوم ومنهجية التحليل

يعتبر ألفريد مارشال عموما ، أبا للاقتصاد الصناعي، حيث بدأت كتاباته في نفس الفترة التي ظهرت الصناعة الحديثة في إنجلترا عام 1879، أين ألف مع زوجته كتاب اسمه "Economics of Industry" إذ بالرغم من دوره الرئيسي ، وكذا مساهمات الاقتصاديين أمثال Cournot , Dupuit , Say ، إلا أن تعريف الاقتصاد الصناعي بصورة دقيقة ، يعتبر أمرا صعبا ، كون المقاربات التي تطرقت إليه جد واسعة وحتى تحديد ميلاد الاقتصاد الصناعي يعد أمرا صعبا أيضا.

### أولا- تعريف الاقتصاد الصناعي:

هناك عدة تعاريف حاول من خلالها المهتمين بالاقتصاد الصناعي الإلمام بمفهومه ، فقد عرف Jean Pierre Angelier الاقتصاد الصناعي على أنه " إحدى جوانب النظرية الاقتصادية الذي يدرس النشاط الديناميكي للصناعة ، آخذا بعين الاعتبار ثنائية المحيط والسلوك الإستراتيجي المكون لها " . ضمن نفس السياق عرفه R. Barthwal " على أنه فرع من فروع علم الاقتصاد ، يعالج المشكلة الاقتصادية من جانبيين :

الأول وصفي ، ويهتم بجمع المعلومات التي تخص الصناعة .

أما الجانب الثاني اتخاذ القرار، فهو عبارة عن عملية تحليلية لاحقة للجانب الأول ، يتم على ضوء النتائج المتوصل إليها اتخاذ القرار المناسب .

<sup>1</sup> Rafik Bekkour, **Economie industrielle- Démarche de l'économie industrielle méthodes et outils d'analyse du système industriel-**, Office des publications universitaires, Alger, 2015, p 13.

<sup>2</sup> Kim Huynh, Damien Besancenot, **Economie industrielle**, Bréal, paris, 2004, p8.

<sup>3</sup> Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle -Eléments de méthode-**, Office des publications universitaires, Alger, 1993, p 05.

<sup>4</sup> R. Barthwal, **Industrial Economics: An Introductory Textbook**, 3rd édition, New age international publisher India , P 116.

كما يعرف الاقتصاد الصناعي " على أنه ذلك العلم الذي يهتم بدراسة الظروف الهيكلية السائدة في أسواق ما، وانعكاسات ذلك على سلوك المؤسسات الصناعية ، وتأثير هذا السلوك على مستويات الأداء " ، ومن جانب دور الدولة " فهناك تدخل من الضروري وضعه لحماية المستهلكين " .

من خلال ما سبق نستنتج " أن الاقتصاد الصناعي هو ذلك الفرع أو النموذج من علم الاقتصاد الذي ينطلق من فكرة منطقية لنموذج SCP ، بافتراض وجود علاقة سببية بين الأبعاد الثلاثة التي تكون النموذج SCP للصناعة ، والمتمثل في : هيكل السوق / السلوك ( الإستراتيجية المتبعة ) ، أداء الصناعة. حيث سيتم التطرق بشيء من التفصيل لهاته الثلاثية في النقاط الموالية.

### ثانيا- مكونات نموذج الاقتصاد الصناعي SCP

من خلال تسميته فإن النموذج يتكون من الثلاثية المعروفة به ، وهي هيكل السوق، السلوك ، والأداء ، فهو يعمل على تحليل العلاقة التأثيرية بين تلك المكونات ، وذلك قصد تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعة ، وسنقوم بعرض مكوناته كالاتي:

#### 1- هيكل الصناعة

إن مصطلح هيكل الصناعة ، يشير إلى الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة ، وقد عبر عنه Bain " بأنه تلك الخصائص المنظمة للصناعة، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل هذه الصناعة " ، إذ أن الصناعة تأخذ هيكلها من بين الهياكل الأربعة المعروفة المتمثلة في المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة والاحتكار التام . ويشمل الهيكل ، تركيز السوق ، درجة التمييز في المنتجات ، عوائق الدخول إلى الصناعة ، والتكامل الرأسي .

#### 2- سلوك المؤسسات الصناعية

يقصد بها مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات قصد التأثير في حجم نفوذها في السوق ، وكذا تعزيز مركزها التنافسي داخل المجال الصناعي الذي تنشط فيه ، فهو يتمثل أيضا في مختلف السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في ظل هيكل الصناعة السائد .

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> Jean Pierre Angelier, op cit , p 05.

<sup>3</sup> مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن ، 2001 ، ص 27.

<sup>4</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق، ص 41.

<sup>5</sup> Godefroy Dang Nguyen, *Économie industrielle appliquée*, édition Vuibert, Paris, 1995, p04.

## 3- الأداء

لقد تم التطرق إلى مقارنة الأداء ، وتوصلنا بأنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات الصناعية ، ويعتمد على مجموعة من المؤشرات ، تختلف باختلاف المستوى المستهدف في القياس من جهة، وكذا حسب تفضيل ونظرة القائم بالقياس من جهة أخرى .

وعموما يمكن القول أن الأداء في الاقتصاد الصناعي له بعدين ، الأول يستهدف المؤسسة الصناعية ، والثاني يركز على الصناعة في حد ذاتها .

الجدير بالذكر، أنه فضلا عن العناصر الثلاثة المكونة لنموذج S C P ( هيكل ، سلوك ، أداء ) ، فإن النموذج يتأثر بالظروف الأساسية للصناعة وكذا السياسة الحكومية للدولة .

## ثالثا- منهجية التحليل وفق نموذج الاقتصاد الصناعي SCP

إن المنهج المتبع في الاقتصاد الصناعي، هو دراسة العلاقات السببية بين هياكل السوق واستراتيجيات المؤسسات في الأسواق وأدائها الاقتصادي .

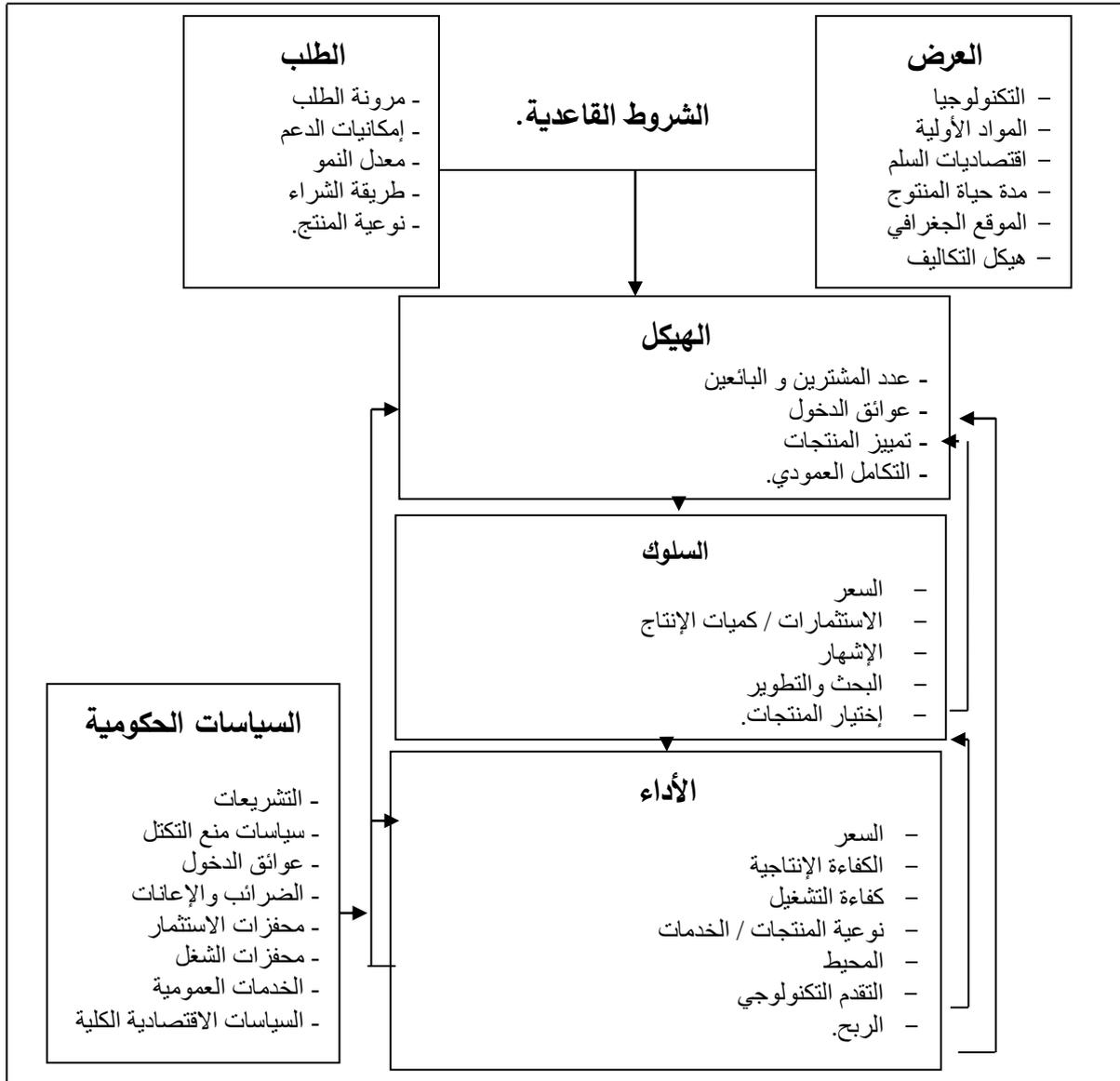
فاستخدام نموذج الهيكل- السلوك - الأداء (SCP) ، يساعد على التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات ، سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل ، تكون أكثر قربا من الواقع الاقتصادي ، لأنها تعتمد على تغيير العلاقة بين عناصر الـ S-C-P بناء على دراسات تجريبية. فهذا المنهج في أبسط أشكاله ، يبين أن هناك علاقة سببية قائمة ، وتبدأ من هيكل السوق إلى السلوك ومن ثم الأداء .

وقد جاء إثبات هذه العلاقة من طرف الاقتصادي الأمريكي (E.S MASON) في الثلاثينات والأربعينيات ، وبعده تلميذه (J.S BAIN) في الخمسينيات والستينات ، ولكن جاءت الدراسات الحديثة لتؤكد تعقد هذه العلاقات بين هيكل السوق ، السلوك والأداء الصناعي ، حيث بينت هذه الدراسات إلى إمكانية تأثير كل من السلوك والأداء على هيكل السوق .

والشكل الموالي، يوضح نموذج SCP وتلك العلاقات المعقدة بين عناصر مكوناته.

<sup>1</sup> محسن خمابسية ، إستراتيجية تحسين القوة السوقية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ،الجزائر،2010/2011، ص10.  
<sup>2</sup> روجر كلارك ، اقتصاديات الصناعة ، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994، ص19.

الشكل رقم(05): نموذج الاقتصاد الصناعي (SCP)



source : Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff, **Economie Industrielle** , de boeck université , 1998, Paris, p03.

من خلال الشكل أعلاه :

يتبين لنا أن العلاقة بين تلك العناصر (الهيكل، السلوك، الأداء) هي عبارة عن علاقات تأثير وتأثر، وبالتالي أي تغيير يحصل في أي عنصر، فإنه يؤثر على بقية العناصر الأخرى، وبأثر يختلف من عنصر إلى آخر، ونشير هنا إلى أن مكونات النموذج تتأثر بالسياسات الحكومية ( القوانين، عوائق الدخول، تشجيع الاستثمار... الخ ).

## المطلب الثاني: دراسة وتحليل هيكل الصناعة

إن دراسة وتحليل هيكل الصناعة يعتبر أساسا لمعرفة درجة المنافسة السائدة في تلك السوق ، وكذا العوامل المؤثرة في تحديد طبيعة الهيكل السائد، لذا سنتطرق إلى مفهوم هيكل الصناعة ، أشكال الصناعة وكذا أبعادها.

### أولا- مفهوم هيكل الصناعة

إن مصطلح هيكل الصناعة ، يشير إلى الظروف والعوامل البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة ، أين يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وبالتالي على نتيجة أداؤها. ففي بداية الدراسات الأولى التي اهتمت بالاقتصاد الصناعي ، كان يعبر عن هيكل الصناعة بنسبة التركيز فقط ، إذ كان الهدف هو معرفة مدى إضراب البائعين أو شكل السوق من حالة المنافسة التامة أو من حالة الاحتكار التام ، في هذا الإطار عرف هيكل الصناعة " بأنه عدد المؤسسات في الصناعة وتوزيع حجمها النسبي في الاقتصاد ، كأن يقيس مثلا نصيب أكبر أربع مؤسسات ضمن صناعة معينة من حجم الإنتاج أو رأس المال الإجمالي أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في الصناعة" .

ويظهر مفهوم المنافسة المحتملة وكذا انخفاض درجة التركيز إلى حد كبير، وبالتالي عدم صحة مفهوم السوق المستقر، عرفه BAIN بأنه " تلك الخصائص المنظمة للصناعة ، والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة" ، واقترح في هذا الإطار أربع خصائص أساسية لهيكل الصناعة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- درجة تركيز البائعين ، أي عدد المصانع المنتجة لسلعة ما ، وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشترين ، أي عدد المشترين للسلع وتوزيعهم النسبي.
- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع ، أي الفرق في مستوى نوعية المنتجات.
- شروط الدخول والخروج من وإلى الصناعة ، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول بها إلى الصناعة والخروج منها.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة ، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> خطاب مراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة دراسة حالة بصناعة الأدوية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2019، ص 61.

وضمن نهج شامل تم طرحه من طرف Michael Porter ، الذي ينظر إلى هيكل الصناعة من خلال " وصفه على أنه عبارة عن خمسة قوى تنافسية، حيث أن التنافس بين المؤسسات الموجودة في السوق يعتبر واحد من بين هذه القوى " .

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن هيكل الصناعة " هو ذلك التركيب البنائي للأسواق، الذي يأخذ شكلا من بين أربع أشكال المعروفة في الصناعة ، والمتمثلة في المنافسة التامة ، المنافسة الاحتكارية ، احتكار القلة ، والاحتكار التام ، تتأثر كلها بمجموعة من الخصائص والظروف البيئية.

### ثانيا - الأشكال الأربعة لهيكل الصناعة

يقصد بشكل هيكل الصناعة نوع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ، حيث يتأثر سلوكها بالهيكل التنافسي الذي تعمل فيه ، وكما أشرنا سابقا ، هناك أربعة أشكال لهيكل المنافسة في الصناعة، ولكل شكل مميزات خاصة به ، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

#### 1- الصناعة في ظل هيكل المنافسة التامة

إن هذا النوع من هيكل السوق يعتبر نظريا إلى حد كبير ، كونه بعيد عن الواقع ، ولكن يبقى نموذج قابل للتحليل الاقتصادي انطلاقا من الشروط التي يعتمدها ، نذكرها فيما يلي :

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين ، بحيث أن القرارات التي تتخذها إحدى المؤسسات لا تؤثر على قرارات المؤسسات الأخرى.
- توفر معلومات كافية وكاملة عن السوق ، سواء للمنتج أو المستهلك.
- تجانس وحدات السلع تجانسا تاما، بمعنى أن خصائص السلعة المباعة واحدة في سوق المنافسة التامة أي كان البائع ، بحيث أن المؤسسات تنتج سلعا متجانسة لا يمكن التفريق بينها أبدا، بل تعتبر سلعة واحدة ، لأن لها نفس النوعية والخصائص والشكل واللون وحتى نفس طريقة التغليف.
- حرية الدخول والخروج من وإلى السوق ، بمعنى عدم وجود أي قيود لدخول المنتج أو خروجه من وإلى الصناعة في أي وقت يريده، فلا توجد قيود قانونية أو إدارية أو اقتصادية تمنع أي بائع من الدخول في سوق سلعة معينة ، كما لا توجد أي قيود تمنع البائع من الخروج من السوق.

<sup>1</sup> ديجي وهيبية ، مرجع سابق ، ص132.

<sup>2</sup> خليفي عيسى ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) ، 2013 ، ص 187 .

## 2- الصناعة في ظل الاحتكار التام

- فهو يعبر عن الحالة العكسية تماما لسوق المنافسة التامة ، وهو الحالة التي يوجد فيها بائع واحد لسلعة ما بمفرده ، على أن لا يتوافر بدائل قريبة ، ومن شروطه :
- وجود منتج واحد للسلعة ، وهو شرط أساسي لتعريف الإحتكار التام.
  - عدم وجود صناعات أخرى تنتج سلعا بديلة للسلعة محل الإحتكار.
  - وجود موانع قوية تحول دون دخول منافسين جدد لسوق هذا المحتكر.
- ومن بين أسباب الاحتكار التام ، نجد:
- إحتكار المؤسسة لإنتاج مادة أولية إستراتيجية.
  - وجود براءة اختراع خاصة بالمؤسسة.
  - اتخاذ إجراءات حكومية تسمح باحتكار إنتاج سلعة معينة ، مما يجعل الشركات الحكومية في وضعية المحتكر .

## 3- الصناعة في ظل هيكل المنافسة الإحتكارية

- سوق المنافسة الإحتكارية خليط من المنافسة التامة والإحتكار التام ، فهي سوق أقرب إلى المنافسة التامة مع تشابه طفيف لبعض جوانب الإحتكار، وهو السوق الأكثر شيوعا وتطبيقا في الحياة العملية ومن بين شروطه :
- وجود عدد كبير من المنتجين إما بشكل فردي أو على شكل مؤسسات ، ولكنها أقل عددا من مؤسسات سوق المنافسة التامة.
  - السلع في سوق المنافسة الاحتكارية ليست متجانسة ولكنها تكون متشابهة ، وبالتالي فهي بدائل جيدة ولكنها غير تامة.
  - قلة الموانع التي تمنع دخول وخروج مؤسسات أخرى إلى هذا السوق، إذ في الأجل الطويل يمكن لبعض المؤسسات الدخول والخروج ، ولكن ليس بنفس السهولة التي توفرها سوق المنافسة التامة.
  - قوة المنافسة السعرية بين المؤسسات في هذا السوق تكون كبيرة ، لإقناع المستهلك بجودة السلع والحصول على أكبر حصة سوقية (لا تعتمد على السعر فقط ، بل على الجودة والخدمة).

<sup>1</sup> خليفي عيسى ، مرجع سابق ، ص 200 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 220 .

## 4- الصناعة في ظل احتكار القلة

- إن هذا النوع من أكثر النماذج شيوعا ، باعتبار أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة ، وبإمكانها تغطية حاجة السوق من الإنتاج الصناعي ، ومن أمثلتها صناعة السيارات ، صناعة الاسمنت ، صناعة الأدوية ، ..إلخ ، ومن سمات هذا السوق :
- وجود عدد قليل من المؤسسات يسيطر على الصناعة ، مما ينتج عنه وجود قوة احتكارية مرتفعة للمؤسسات ، وكذا وجود اعتماد متبادل بين المؤسسات القائمة في الصناعة، فضلا عن وجود تواطؤ بينها.
  - إمكانية تجانس السلع في هذا النوع من السوق، مما يتطلب من المؤسسات محاولة تمييز السلع عن طريق التغليف أو خدمات ما بعد البيع مثلا.
  - وجود منافسة غير سعرية تعتمد على وسائل الدعاية والإعلان.
  - وجود موانع مرتفعة لدخول هذا السوق.

## ثالثا - أبعاد هيكل الصناعة

كما أشرنا سابقا، فإن الصناعة تأخذ أربع هياكل أساسية ممثلة في هيكل المنافسة التامة، هيكل المنافسة الاحتكارية ، هيكل احتكار القلة وهيكل الاحتكار التام ، من هذا المنطلق حاول باحثي الإقتصاد الصناعي فحص الطريقة التي تربط بين مختلف مكونات السوق ، ومن ثم إيجاد مؤشرات تعمل على قياس خصائص هيكل الصناعة بشكل كمي ، حيث تم التوصل إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية ، يتفق عليها أغلب رواد هذا المجال والمتمثلة في: التركيز الصناعي ، عوائق الدخول إلى الصناعة ، التمييز في المنتجات داخل الصناعة ، وسنتطرق لكل بعد على حدا.

## 1- التركيز الصناعي

## 1-1 تعريفه:

يشير أحمد سعيد بامخرمة إلى التركيز الصناعي على أنه ، التوزيع النسبي للحجم الكلي للصناعة بين المؤسسات المنتجة فيها ، وبشكل مبسط التركيز الصناعي هو " مدى تركيز عملية الإنتاج لإحدى الصناعات ، في أيدي عدد محدود من المؤسسات داخل الصناعة " .

<sup>1</sup> خليفي عيسى ، مرجع سابق ، ص 224 .  
<sup>2</sup> أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص53..  
<sup>3</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص 29 .

## 2-1 مقاييس التركيز الصناعي:

يوجد العديد من المقاييس المستخدمة لقياس درجة المنافسة في السوق ، ومن بين المقاييس الأكثر استخداماً منها:

- نسبة التركيز: (Concentration Ratio) ويرمز له بالرمز  $(C_{rn})$ .

يعتمد هذا المقياس على نسبة الحصة السوقية التي تحتلها أكبر المؤسسات ، يمكن أن تكون نسبة تركيز 3 مؤسسات ( الحصة السوقية لثلاث مؤسسات مهمة) أو نسبة تركيز 5 مؤسسات. ويأخذ مقياس نسبة التركيز الصيغة التالية :

$$C_{rn} = \sum_{i=1}^r \frac{x_i}{x} = \sum_{i=1}^r s_i$$

حيث أن:

$C_r$ : نسبة التركيز.  $n$ : عدد المؤسسات.

$X_i$ : الحصة السوقية للمؤسسة.  $X$ : الإنتاج الكلي للصناعة.

- مقلوب عدد المؤسسات:

$$R = 1/N$$

يأخذ العلاقة التالية :

حيث أن:

$R$ : قيمة المؤشر.  $N$ : عدد المؤسسات.

إذ كلما اقتربت قيمة هذا المؤشر من الواحد ، دل ذلك على زيادة درجة التركيز ، وكلما اقتربت القيمة من الصفر ، كلما دل ذلك على انخفاض في درجة التركيز ، ويعتبر هذا المؤشر من المقاييس الأكثر ملاءمة في حالة المؤسسات التي تعمل في صناعة متماثلة .

- مؤشر هيرشمان هرفندال (L'indice de Herfindahl-Hirschman):

يعتبر من أبسط المؤشرات وأكثرها استخداماً ، وذلك لسهولة تطبيقه من حيث عملية الحساب ، ويرمز له اختصاراً بمؤشر (HH) أو كما يسمى بـ Herfindahl index .

<sup>1</sup> Jean Tirole, **the theory of industrial organization**, the MIT Press, England, 1994, P221.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، جامعة الإسكندرية ، مصر، 1997، ص 9.

ويأخذ الصيغة التالية :

$$H = \sum_{i=1}^n (x_i/x)^2 = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

حيث أن :

Si : الحصة السوقية للمؤسسة (i).

n : العدد الإجمالي للمؤسسات.

إذ أن قيمة (HH) تتراوح بين 1/N ، في حالة وجود عدد من المؤسسات المتساوية الحجم ، وبين الواحد الصحيح في حالة الاحتكار التام .

## 2- عوائق الدخول إلى الصناعة

تعتبر عوائق الدخول إحدى الأبعاد المهمة في تحديد الخصائص الهيكلية للصناعة ، إذ تشكل الحواجز التي تحول دون الدخول ، عقبة أمام المؤسسات عند دخول السوق ، فيمكن أن تأتي في شكل تكاليف عالية أو منافسين ذوي علامات تجارية قوية أو رسوم استيراد عالية ، وبالتالي تلعب دورا مهما في تشكيل ملامح التركيز الصناعي .

## 2-1 تصنيف عوائق الدخول:

يمكن تصنيف حواجز الدخول إلى أربعة أنواع وهي:

عوائق قانونية ، عوائق تقنية ، عوائق إستراتيجية ، الولاء للعلامة التجارية .

### أ- عوائق قانونية:

وتتجلى في شكل سياسات صناعية تنظم وتحمي صناعة ما ، وهي تعبر عن إحدى مظاهر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية ، وقد يكون هذا التدخل ضروريا لتسوية اللامساواة الموجودة في المجتمع ، وكذا تحقيق الرفاهية الاقتصادية .

ومن أمثلتها :

<sup>1</sup> روجر كلارك ، مرجع سابق ، ص36.  
<sup>2</sup> سهام بوخلالة ، محمد الجموعي قريشي ، تطور مؤشرات التركيز السوقي وأثرها على المنافسة المصرفية في الجزائر ، مجلة الباحث العدد16، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2016 ، ص 44 .  
<sup>3</sup> سهير محمد السيد حسن ، التحليل الاقتصادي الجزئي ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2000 ، ص44 .  
<sup>4</sup> بوسنة محمد رضا ، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر 2014/2004، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016، ص29.

- قوانين التسجيل والتراخيص:

فهي عادة ما يتم إصدارها من طرف الدولة للحفاظ على الجودة ، ولكنها تقلل من مستويات المنافسة في نفس الوقت ، نتيجة لذلك ستجد المؤسسات الجديدة صعوبة في الدخول.

- الحواجز الجمركية:

عند فرض الدولة لنظام الحصص والتعريفات والقيود التجارية ، فبذلك تقيد المنافسة أيضا ، إذ تصبح السلع المستوردة باهظة الثمن بسبب هذه الرسوم الجمركية ، وبالتالي تصبح المؤسسات المنافسة غير قادرة على المنافسة عند مقارنتها بالموردين المحليين.

- المعايير واللوائح التنظيمية:

فهي يمكن أن تضيف تكاليف أخرى للداخلين الجدد ، من خلال استغراق الوقت، الجهد ، المال قصد مواكبة ومطابقة المعايير المطلوبة .

ب- عوائق تقنية:

وتشمل عموما مجموعة من الحواجز منها: تكاليف الإنطلاق المرتفعة، التكاليف الثابتة، الاحتكار،..إلخ.

ج- عوائق إستراتيجية:

وهي عوائق تمارسها المؤسسات القائمة بغرض السيطرة والرقابة على الصناعة أو السوق ، حيث تقوم بخلقها أو إنشائها من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم الخاصة ، ومن أمثلتها:

- السياسات التسعيرية للمنافسين الحاليين .

- السياسات الدعائية أو الإعلانية .

- التكامل بين المؤسسات .

د- عائق العلامة التجارية (الولاء للعلامة التجارية):

تلعب صورة العلامة التجارية للمؤسسة دورا مهما في اتخاذ القرار الاستهلاكي ، إذ تعكس الثقة وضمان الجودة ، فالعلامات التجارية التي تتمتع بالديمومة ، سواء من حيث الأسعار المعقولة أو المنتجات عالية الجودة ، تعطي إشارة إلى السوق والمستهلك بأن هذا المنتج الأفضل في السوق ، حيث تمارسها المؤسسات القائمة بغرض السيطرة والرقابة على الصناعة أو السوق .

<sup>1</sup> فرحاني الزهرة ، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013، ص 24 .

## 3- التمييز في المنتجات داخل الصناعة

إن التمييز في المنتجات يعتبر أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في هيكل الصناعة ، كونه يشكل عائقا أيضا للدخول إليها ، من خلال الولاء لعلامة تجارية معينة أو تفضيل منتجات مؤسسة ما ، إذ يرى BAIN أن للتمييز في المنتجات ، ثلاث مصادر ممكنة وهي :

- التقضيلات المتركمة للمشتريين ، لأسماء تجارية معروفة .

- السيطرة الحصرية على تصاميم المنتجات من قبل المؤسسات ، من خلال براءات الاختراع مثلا.

- الملكية التامة أو التحكم في أنظمة التوزيع ، والتي تشكل تكلفة بالنسبة للداخلين المحتملين .

وكي يشكل التمييز عائق للدخول إلى الصناعة ، لا بد من :

-الإعلان الكثيف، إذ يفرض تكاليف إضافية على الداخلين من أجل القضاء على ولاء المستهلكين للعلامة التجارية ، لذا يتعين على الوافدين الجدد أن ينفقوا أكثر على الدعاية للحصول على العملاء ، و بذلك تكون تكاليف اختراق السوق عالية جدا ، فتحقق المؤسسة القائمة الميزة المطلقة للتكاليف .

- إن الوافدين الجدد لا يستفيدون من اقتصاديات الحجم الكبير، وبالتالي الدخول يتم على نطاق ضيق .

- إن ما تحتاجه المؤسسات الداخلة من الأموال اللازمة لحملة إعلانية ، قد يعرضها للخطر لأن هذا النوع من الاستثمار له مخاطر عالية و لا يخلق أصول مادية.

من خلال مضمون أبعاد هيكل الصناعة التي تم التطرق إليها ، نجد أنه ليس بالسهل على المؤسسات دخول الصناعة ، وهذا ما يشكل أحد أهم العوامل الرئيسية المحدد لهيكل الصناعة .

## المطلب الثالث: علاقة الخيارات الإستراتيجية بتحسين أداء المؤسسات ص و المتوسطة

## أولاً- مفهوم تحسين الأداء

إن التحسين بشكل عام ، يدل على التغيير للأفضل بحيث " أن ما نفعله اليوم ، يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدا يجب أن يكون أفضل من اليوم."

فمفهوم التحسين المستمر المبني على الخطوات الإدارية (خطّط - نفّذ - افحص - حسن) والمعروفة بالإنجليزية ( cycle PDCA ) ، من المفاهيم الأولى في علم الجودة والتي وضعها العالم الأمريكي إدوارد دمنغ Edward Deming ، والتي بُنيت عليها العديد من الأدوات والأساليب التحسينية فيما بعد، وهي أيضا

<sup>1</sup> Hans Huber, **strategic behavior, Barriers to entry and Barriers to mobility**, Thèse de doctorat, faculté des Sciences économiques et sociales, université de Genève, 2001, p 49.

<sup>2</sup> فرحاني الزهرة ، مرجع سابق ، ص 32 .

متجددة في النهضة الحديثة، والمتمثلة في أدوات التميز والإبداع وإدارة المعرفة ، فالتميز لا يتحقق دون رفع مستويات الأداء بشكل متواصل ومستمر .

فقد عرف تحسين الأداء بأنه " استخدام جميع الموارد المتاحة ، لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريق المثالي " .  
كما عرفه محمد خليل بأنه " طريقة شاملة ومنظمة لعلاج الخلل الذي تعاني منه المؤسسات ، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الراهن بالوضع المخطط له، وتحديد الفجوة في الأداء " .  
وعليه يمكن القول ، أن عملية قياس وتقييم الأداء ليس هو الهدف الرئيسي بقدر ما هو أداة من أجل تحسين الأداء ، وبالتالي يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، للوقوف على نقاط الضعف في المؤسسة ، لتعديلها وكذا مناطق القوة لتثمينها .

وعموما يتطلب تحسين أداء أي مؤسسة ، توازن العناصر الأربع التالية :

الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة ، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل .

#### ثانيا- أهمية تحسين الأداء

تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين الأداء بصورة شاملة في جميع النواحي ، حيث أصبح التحسين من ضروريات الإدارة الحديثة ، باعتبار الأداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها ، ويمكن إبراز أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية :

- تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعية لتحسين الأداء الحالي والخطة المستقبلية.

- يعمل التحسين على توفير الموارد اللازمة ، الوقت المستغرق وتحقيق الأهداف المرجوة.

- يوفر تحسين الأداء التغذية العكسية حول خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخططة ، وبالتالي

الارتقاء بوضعها التنافسي .

- تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات و/أو المنتجات المقدمة ، وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل .

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي ، مرجع سابق ، ص17.

<sup>2</sup> فرحات سميرة ، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2015/2016، ص217 .

<sup>3</sup> محمد خليل حسن الحجار، الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص32.

<sup>4</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 82 .

<sup>5</sup> ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنقط ، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص39.

- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء ، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز واهتمام ، لتحقيق الإيجابية في تلك المحاور .
- تحسين الأداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها .

### ثالثا- مساهمة الإستراتيجية في تحسين الأداء

إن مفهوم الأداء مرتبط دائما بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فمن بين الباحثين في دراسة العلاقة بين الإستراتيجية والأداء ، نجد Rumelt الذي توصل بأن " المؤسسات المتخصصة في ميدان معين ، هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق مقارنة بالمؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقى، فهذا أدى إلى التفكير بأن الاختلاف في بناء الاستراتيجيات التنافسية ، هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات ، بالتالي فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء" .

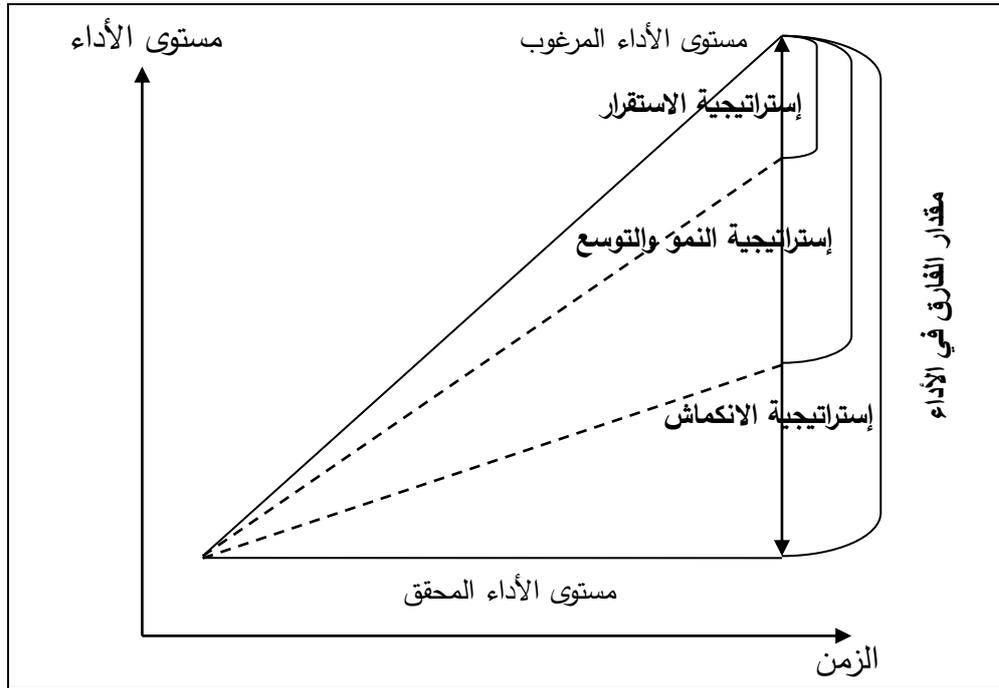
فتغيير الإستراتيجية غالبا ما يكون جد ضروريا، ويتضمن قيام المؤسسة بإعادة تقويم إستراتيجيتها على مستوى الأنشطة التي تقوم بها ، فالمؤسسة التي تفشل في تحقيق النجاح عن طريق قيادة التكلفة ، قد يتم توجيهها إلى العمل عن طريق إستراتيجية التركيز أو التنوع ، أما بالنسبة إلى المؤسسة التي تطبق إستراتيجية التنوع ، فإن إعادة التركيز الإستراتيجي يعني التعرف على الأنشطة التي تحقق أفضل أرباح ونمو في المدى الطويل والقيام بتركيز استثماراتها فيها" .

فمن خلال فجوة الأداء التي تعبر عن الفرق بين الأداء المحقق فعليا والأداء المخطط أو المرغوب فيه ، يمكن تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الذي ستعتمده المؤسسة الصناعية ، ويمكن توضيح ذلك ضمن الشكل الموالي:

<sup>1</sup> إيمان نعمون ، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2017/2018 ، ص158.

<sup>2</sup> وليد بن تركي، أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة في الصناعة دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018 / 2019 ، ص123.

الشكل رقم(06): علاقة الخيار الاستراتيجي بمستوى الأداء



المصدر: من إعداد الباحث .

من خلال الشكل أعلاه ، يمكن تمييز بين ثلاث حالات لفارق الأداء وطبيعة الإستراتيجية المناسبة

لكل مستوى :

- الفجوة صغيرة جدا والفارق جد هامشي ، فإن الإستقرار يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالا.
- الفجوة كبيرة وواسعة ، فإن الانكماش يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالا.
- الفجوة قليلة ، فإن النمو والتوسع يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالا.

وبالتالي فإن الخيار الاستراتيجي الأنسب ، هو شرط أساسي ومهم لتحقيق الأداء المرغوب فيه ، وهو ما أشار إليه Lenz " للعلاقة بين متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية العامة والقوى التنافسية من جهة ، وانعكاسات هذه العلاقة في مستوى الأداء المحقق من جهة أخرى ، ويبين أن قدرة المؤسسة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة (أي قطاع الأعمال الجديد) ، تتوقف على قدرتها في المفاضلة بين الإستراتيجيات " .

<sup>1</sup> إيمان نعمون ، مرجع سابق، ص158.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل ، المعنون بـ مساهمة الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء وفق منظور الاقتصاد الصناعي ، إلى ثلاث مباحث رئيسية ، أولاً تم التطرق إلى مفهوم الأداء كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والتأقلم مع بيئتها.

حيث توصلنا إلى أن مصطلح الأداء مفهوم شامل بالرغم من تركيز أغلب الباحثين على الجانب الاقتصادي ، ولكن هذا لا يعن غياب الجانب التنظيمي والاجتماعي .

أما في المبحث الثاني ، أشرنا إلى عملية تقييم الأداء الصناعي ومدى أهميتها بالنسبة للإدارة العليا عند تقييم فعالية قراراتها، إذ تم التطرق إلى مجموعة من النماذج والأساليب باعتبارها كمؤشرات لقياس الأداء ومدى عمليتها ميدانياً ، بتقسيمها إلى نوعين ، مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة ، وهو تقسيم تم اعتماده في معظم الدراسات وإن اختلفت في مسمياتها.

في الأخير، المبحث الثالث بعنوان أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج الاقتصاد الصناعي، حيث تناولنا مفهوم الاقتصاد الصناعي ومنهجية التحليل وفق هذا المنظور ، لاسيما دراسة العلاقة السببية بين الخيار الإستراتيجي والأداء (سلوك/أداء) والتي تعتبر جوهر إشكالية هذه الدراسة البحثية.

خلصنا في النهاية إلى أن تحقيق أداء معين ، ليس هو الهدف فقط ، بقدر ما أصبح ضروري على المؤسسات أن تلجأ إلى عملية التحسين المستمر لأدائها ، قصد تقديم الأفضل والمميز على غيرها ، ولن يتأتى ذلك إلا بفهم عميق لبيئتها وتحليل المناخ الداخلي لها، وكذا رصد وتقييم الفرص والموارد المتاحة.

ولتحليل العلاقة (سلوك/أداء) بصورة عملية ، سنتطرق في الفصل الموالي (الرابع) لدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة.

# الفصل الرابع

## أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة

تمهيد.

المبحث الأول: مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام لولاية بسكرة.

المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

المطلب الثالث: نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات ومجال الدراسة.

المطلب الثاني: نموذج وعينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المطلب الأول: تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالدراسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء .

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الثانوية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تنويعا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري ، من خلال عملية المسح البليوغرافي عن كل ما يتعلق بموضوع الدراسة ، أين تطرقنا إلى الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومختلف الخيارات المتاحة لها، فضلا عن مساهمة هاته الأخيرة في تحسين الأداء .

سنحاول في هذا الفصل ، إسقاط ما تم تناوله سابقا في الفصول النظرية ، على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة ، قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهاته الدراسة والمتمثلة في " ما مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟." والتي تم اعتمادها في مقدمة بحثنا ، استنادا إلى الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأخرى .

إذ سيتم استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، عرض وتحليل بيانات الدراسة ، من خلال تحليل اتجاهات الآراء حول عبارات ومحاور الاستبيان الموزع على المؤسسات المدروسة ، لنخلص إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج ، ومن ثم بلورة لأهم التوصيات المناسبة .  
ولتحقيق أهداف هذا الفصل ، ونقاط أخرى ، سنتطرق إلى المباحث الآتية:

**➤ المبحث الأول: مجتمع الدراسة****➤ المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التطبيقية****➤ المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات****➤ المبحث الرابع: اختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: مجتمع الدراسة

في محاولة لإسقاط الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، تم تسليط الضوء ، على عينة من هاته المؤسسات على مستوى إحدى الولايات الجزائرية ، وكانت الدراسة بولاية بسكرة ، من خلال الإجابة على استمارات الاستبيان الموجهة لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الناشطة بإقليم الولاية ، و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بعاصمة الزيبان ، من خلال المطالب الثلاثة التالية:

- تقديم عام لولاية بسكرة.

- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.

- نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.

## المطلب الأول: تقديم عام لولاية بسكرة

## أولا: الموقع الجغرافي.

تقع ولاية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية للبلاد ، تحت سفوح كتلة جبال الأوراس ، التي تمثل الحد الطبيعي بينها وبين الشمال ، وتتربع على مساحة تقدر بـ 21509.80 كلم<sup>2</sup> ، تضم 33 بلدية و 12 دائرة و يحدها :

من الشمال ولاية باتنة ، من الشمال الغربي ولاية المسيلة ، من الشمال الشرقي ولاية خنشلة ، من الجنوب الغربي ولاية الجلفة ، من الجنوب الشرقي ولاية الوادي ، من الجنوب ولاية ورقلة.

## ثانيا: الإطار الإداري.

صنفت بسكرة كولاية أثناء التقسيم الإداري لسنة 1974 و كانت تضم آنذاك 22 بلدية وستة (6) دوائر ، وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 انقسمت إلى شطرين: ولاية الوادي التي تشكلت بضم دائرتي الوادي والمغير ، وبذلك أصبحت ولاية بسكرة تضم 33 بلدية وأربعة (4) دوائر ، هي أولاد جلال ، سيدي عقبة ، طولقة ، لوطاية ، وعلى إثر هذا التقسيم ألحقت بها بلديات جديدة وهي:

- بلدية خنقة سيدي ناجي من ولاية تبسة.

- بلدية القنطرة و عين زعطوط من ولاية باتنة.

- بلدية الشعبية (أولاد رحمة) من ولاية المسيلة.

<sup>1</sup> من إعداد الباحث بناء على معطيات مقدمة من طرف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية بسكرة.

في سنة 1991 تم تعديل إداري طفيف على الدوائر ، حيث أصبح عددها 12 دائرة وبقي عدد البلديات على حاله أي 33 بلدية، أعيد توزيعها على الدوائر حسب التقسيم الحالي. وفي سنة 2015، أنشئت بها ولاية منتدبة هي "أولاد جلال"، تضم دائرتي: - أولاد جلال والبلديات التابعة لها وهي: أولاد جلال ، الشعبية ، و الدوسن. - سيدي خالد والبلديات التابعة لها وهي: سيدي خالد ، البساس ، ورأس الميعاد.

#### المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة

أعطت الجزائر مكانة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية ، وهذا بإصدار القانون التوجيهي الخاص بها ، وقامت بإطلاق برنامج التأهيل حتى تتمكن من مواجهة المنافسة ، مما شهد هذا القطاع أيضا بولاية بسكرة ، تطورا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة لأخرى ، نوضحه ضمن الجدول الموالي:

#### أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية

يوضح الجدول الموالي تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة من سنة 2009 إلى غاية سنة 2018.

#### الجدول رقم (01): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة خلال الفترة 2009 - 2018

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد المؤسسات ص وم الخاصة	4499	4733	5230	5611	5861	6169	7015	8224	8659	8989
نسبة التطور %	/	5,20	10,50	7,28	4,45	5,25	13,71	17,23	5,28	3,81

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية الصناعة والمناجم - ولاية بسكرة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أعلاه ، زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في ولاية بسكرة ، من سنة لأخرى ، إذ سجلنا 4499 مؤسسة خلال سنة 2009 ، ليرتفع العدد إلى 5861 مؤسسة سنة 2013 ، ليسجل أعلى رقم سنة 2018 بـ 8989 مؤسسة بنسبة تطور تقدر بـ 3,81% .

#### ثانيا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، كمثيلاتها عبر ولايات الوطن ، تتوزع وفقا لمجموعة من المعايير، وسيتم التطرق في هذا السياق إلى توزيعها وفقا لقطاع النشاط، وكذا حسب الإقليم الجغرافي.

## 1- حسب قطاع النشاط:

من أهم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الشمولية ، حيث تتغلغل في جميع النشاطات الاقتصادية وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط بولاية بسكرة

### لسنتي 2012-2018

القطاع السنة	المياه والطاقة	المحروقات	خدمات الأشغال البتروولية	المناجم والمحاجر	الحديد والصلب	البناء والأشغال العمومية	كيميا - مطاط - بلاستيك		
2012	04	04	02	06	40	2600	12		
2018	07	07	05	41	84	3564	37		
القطاع السنة	الصناعة الغذائية	صناعة النسيج	صناعة الجلد	مواد البناء	صناعة مختلفة	النقل والمواصلات	التجارة	الفندقة والإطعام	
2012	200	10	00	92	15	388	848	129	
2018	369	45	03	124	46	560	1479	196	
القطاع السنة	خدمات للمؤسسات	خدمات للعائلات	مؤسسات مالية	أعمال عقارية	خدمات للمرافق الجماعية	الزراعة والصيد البحري	صناعة الخشب والفلين والورق		
2012	667	377	41	15	50	32	79		
2018	1059	606	58	18	96	479	106		
المجموع الإجمالي للمؤسسات								5611	سنة 2012
								8989	سنة 2018
								% 60,20	% التطور

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية الصناعة والمناجم - ولاية بسكرة .

من معطيات الجدول رقم (02) أعلاه ، نلاحظ أن قطاع البناء والأشغال العمومية ، يسيطر على مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولاية بـ 3564 مؤسسة سنة 2018 ، يليه قطاع التجارة بـ 1479 مؤسسة ، ثم قطاع الخدمات للمؤسسات بـ 1059 مؤسسة خلال نفس السنة ، أما القطاعات الأخرى فتبقى ضعيفة. (للإطلاع على القطاعات الأكثر هيمنة -10 قطاعات- بولاية بسكرة سنتي 2012 و 2018 ، أنظر الملحق رقم 02) .

## 2- حسب إقليم الولاية

كما أشرنا سابقا ، فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة سنة 2018 ، بلغ 8989 مؤسسة ، هذه الأخيرة موزعة عبر إقليم ولاية بسكرة ، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (03): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الدوائر بولاية بسكرة سنة 2018

النسبة %	عدد المؤسسات ص و م الخاصة	الدوائر
55,60	4998	بسكرة
4,23	380	أورلال
9	809	اولادجلال
4,33	389	سيدي خالد
1,70	152	جمورة
3,65	328	زربية الوادي
5,26	473	سيدي عقبة
10,18	915	طولقة
2,22	200	فوغالة
2,17	195	القتطرة
1,03	93	لوطاية
0,63	57	مشونش
<b>100</b>	<b>8989</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مقدمة من مديرية الصناعة والمناجم - ولاية بسكرة .

من معطيات الجدول رقم (03) أعلاه ، نسجل بأن العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بإقليم الولاية يقدر بـ 8989 مؤسسة ، تحتل عاصمة الولاية المرتبة الأولى في الدوائر بـ 4998 مؤسسة بنسبة تفوق 55% من مجموع المؤسسات ، ثم دائرة طولقة في المرتبة الثانية بـ 915 مؤسسة مانسبته 10,18% ، تليها دائرة سيدي عقبة ، سيدي خالد وكلها بنسب جد ضئيلة ، وبالتالي يظهر بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البسكرية ، لا تتوزع توزيعا عادلا و منتظما عبر كل دوائر الولاية ، مما يثبت عدم تكافؤ الفرص في استغلال الموارد المتاحة وحتى الاستفادة من التحفيزات الموجودة.

### المطلب الثالث: نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية

هناك العديد من الهيئات والأجهزة الحكومية ، التي تم استحداثها خصيصا من طرف الدولة ، سعيا منها لدعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا مرافقتها طيلة حياة المشروع ، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب ، استعراض نشاط وتدخلات بعض هاته الأجهزة على مستوى ولاية بسكرة.

### أولا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، إحدى أهم الهيئات الرئيسية الداعمة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة ، إذ حققت أرقام جد ملحوظة ، مسجلة 25086 ملف مودع إلى غاية 2018/12/31 ، والجدول الموالي يوضح الحصيلة المحققة .

الجدول رقم(04): نشاط الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب  
حسب قطاع النشاط إلى غاية 2018/12/31

النشاط	الملفات المودعة		الملفات المقبولة		المؤسسات الممولة		مناصب الشغل المحققة	
	سنة 2018	الإجمالي	سنة 2018	الإجمالي	سنة 2018	الإجمالي	سنة 2018	الإجمالي
الخدمات	62	6104	44	1718	16	1385	43	640
الحرف	57	1977	41	1128	10	496	11	167
النقل	7	1995	5	462	0	398	4	150
الفلاحة	444	11285	341	6661	50	3948	27	503
الري	0	91	0	35	0	32	0	21
المهن الحرة	7	1011	10	767	8	578	21	252
الصناعة	32	1131	19	359	6	303	8	98
الصيانة	0	0	0	0	0	0	0	0
الأشغال العمومية	18	1492	17	513	12	500	15	311
<b>المجموع</b>	<b>627</b>	<b>25086</b>	<b>477</b>	<b>11643</b>	<b>102</b>	<b>7640</b>	<b>129</b>	<b>2142</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة

من خلال معطيات الجدول (04) أعلاه ، نلاحظ أن الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب ، ساهمت في خلق فرص إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية ، فضلا عن مساهمتها في خلق مناصب الشغل ، إذ إلى غاية 2018/12/31:

- سجلت الولاية 25086 ملف بتمويل إجمالي لـ 7640 مشروع ، ساهم في خلق 2142 منصب شغل .
- يأتي في الدرجة الأولى قطاع الفلاحة بـ 11285 ملف ، تم قبول 6661 ملف، أين تم تمويل 3948 مشروع ، بنسبة تفوق 50 % من إجمالي المشاريع الممولة وهو ما يعكس الطابع الفلاحي للولاية.
- في المرتبة الثانية قطاع الخدمات بـ 6104 ملف مودع ، تم تمويل بصفة نهائية 1385 مشروع من مجموع 1718 ملف مقبول ، ساهم في خلق 640 منصب شغل.
- يليها قطاع النقل بـ 1995 ملف مودع ، تم تمويل 398 مشروع بنسبة 86.14% من إجمالي المشاريع المقبولة ، ثم مؤسسات الحرف ، وقطاع الأشغال العمومية .

أما في سنة 2018 فقط : سجلت الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب ، إيداع 627 طلب ، تم قبول 477 ملف ، أي بنسبة 76.07 % بتمويل إجمالي لـ 102 مشروع، حظيت في مقدمتها عاصمة الولاية دائرة بسكرة بـ150 ملف مودع بتمويل لـ40 مشروع ، تليها دائرة سيدي عقبة بـ144 ، ملف بتمويل 29 مشروع ، وزريبة الوادي بـ 106 ملف . ( للإطلاع على حصيلة كل بلدية أنظر الملحق رقم 03) .

ثانياً: الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM

في إطار نشاط الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ، سجلت سنة 2018 إيداع 699 طلب ، تم قبول وتمويل 582 مشروع أي بنسبة 83,26% ، بصيغتي التمويل الثنائي وكذا الثلاثي ، والجدول الموالي ، يوضح الملفات المودعة والمقبولة من طرف الوكالة ، موزع حسب دوائر الولاية.

الجدول رقم(05): نشاط الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر

حسب دوائر الولاية لسنة 2018

الدوائر	عدد الملفات المودعة		عدد الملفات المقبولة	
	تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي	تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي
بسكرة	213	126	145	96
أورلال	91	07	87	7
أولادجلال	22	09	27	7
سيدي خالد	38	00	09	00
جمورة	21	1	27	1
زربية الوادي	3	0	2	0
سيدي عقبة	47	27	32	20
طولقة	41	19	61	12
فوغالة	0	0	20	02
القططرة	10	2	8	2
لوطاية	11	0	06	00
مشونش	11	0	9	2
المجموع	508	191	433	149
المجموع	699		582	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر - ولاية بسكرة

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه ، نلاحظ أن عاصمة الولاية دائرة بسكرة ، تحتل المرتبة الأولى دوما

بـ 339 ملف ، تم تمويل 241 مشروع موزع كما يلي :

- 213 طلب مودع في إطار التمويل الثنائي ، تم قبول وتمويل 145 مشروع .
- 126 طلب مودع في إطار التمويل الثلاثي ، تم قبول وتمويل 96 مشروع .

تليها دائرة أورلال بـ 98 ملف ، تم قبول وتمويل 87 مشروع موزع كما يلي:

- 91 طلب مودع في إطار التمويل الثنائي ، تم قبول وتمويل 145 مشروع .
- 7 طلبات مودعة في إطار التمويل الثلاثي ، تم قبول وتمويل 7 مشاريع .

تجدر الإشارة أنه ، تم إيداع 191 ملف في إطار التمويل الثلاثي ، بتمويل لـ 149 مشروع أي بنسبة تفوق 78% ، وهو ما يعكس الدور الكبير للمؤسسات البنكية ، في خلق ومرافقة نشاط المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ، لاسيما المصغرة منها ، في إطار ANGEM .

هذا وقد توزعت المشاريع الممولة من قبل الوكالة وكذا البنوك ، سواء في إطار التمويل الثنائي أو الثلاثي ، على جملة من القطاعات ، كما هي موضحة بالتفصيل ضمن الجدول أدناه:

الجدول رقم(06): توزيع مشاريع الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر

حسب قطاع النشاط لسنة 2018

القطاع	عدد الملفات المودعة		عدد الملفات المقبولة		عدد مناصب الشغل المنشأة	
	تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي	تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي	تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي
الفلاحة	21	28	27	23	60	68
الصناعة	49	13	122	18	323	23
البناء	94	32	76	29	191	09
الخدمات	111	106	102	61	186	14
الحرف	233	06	106	14	632	08
التجارة	00	06	00	04	00	00
الصيد البحري	00	00	00	00	00	00
<b>المجموع</b>	<b>508</b>	<b>191</b>	<b>433</b>	<b>149</b>	<b>1392</b>	<b>122</b>
	<b>699</b>		<b>582</b>		<b>1514</b>	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر-ولاية بسكرة

ثالثا: الصندوق الولائي للتأمين عن البطالة

الجدول أدناه ، يوضح بالتفصيل نشاط الصندوق خلال سنة 2018 ، عبر مختلف دوائر الولاية.

الجدول رقم(07): نشاط الصندوق الولائي للتأمين على البطالة CNAC

حسب الدوائر لسنة 2018

الدوائر	عدد المؤسسات الناشطة	عدد مناصب الشغل المنشأة
بسكرة	57	146
أورال	7	17
أولادجلال	15	40
سيدي خالد	4	11
جمورة	1	4
زريبة الوادي	18	40
سيدي عقبة	97	261
طولقة	15	39
فوغالة	1	3
القططرة	1	3
لوطاية	1	6
مشونش	1	2
<b>المجموع</b>	<b>218</b>	<b>572</b>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من الصندوق الولائي للتأمين على البطالة-وكالة بسكرة-

من معطيات الجدول (07) أعلاه ، نلاحظ أن عدد المشاريع (المؤسسات) القائمة والممولة من طرف الصندوق الولائي للتأمين عن البطالة بسكرة ، لم يتعد 218 مشروع سنة 2018 ، وهو رقم ضئيل في ظل التسهيلات البنكية خلال تلك السنة (2018) ، هذا الرقم موزع على مختلف الدوائر ، احتلت عاصمة الولاية ، دائرة بسكرة المرتبة الثانية بعد دائرة سيدي عقبة بـ 57 مشروع ، ساهم في خلق 146 منصب شغل من مجموع مناصب الشغل المقدر بـ 572 منصب .

### المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات ومجال الدراسة

##### أولاً: أدوات جمع البيانات

إن استخدام أي منهج علمي ، يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج المرجوة ، ومن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف البحث ، قمنا باستخدام التحليل الوصفي وكذا الإحصائي ، لدراسة أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة ، في هذا الإطار ، اعتمدنا على مصادر رئيسية و أخرى ثانوية ولكن جد مهمة كوسيلتين لجمع البيانات.

#### 1- المصادر الرئيسية

**1-1- الاستبيان:** يعتبر أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ، إذ يعتمد على استجواب المستهدفين بالبحث ، من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع. فالاستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع ، والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة .

#### 1-2- بناء أداة الدراسة ( الاستبيان )

قمنا باعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للبحث ، من خلال تصميم استمارة لهذا الغرض ، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى آراء العديد من الأساتذة والمهنيين لاسيما في هذا المجال. وحتى تكون الاستمارة منظمة وقابلة للتوزيع و الاستغلال في شكلها العلمي ( الشكل، المضمون ، البساطة )، تم الاستعانة بمجموعة من الأساتذة ، والعمل بتوجيهاتهم ومقترحاتهم من خلال عملية التحكيم. إذ وفقا لملاحظات المحكمين، تم اعتماد الشكل النهائي للاستبيان بـ 39 عبارة . (أنظر الملحق رقم 04).

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 1999 ، ص ص 148 ، 149.

## 2- المصادر الثانوية

**2-1- المقابلة:** هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها ، وتتم بين طرفين حول موضوع محدد، منطلقا من أسباب ومحققا لغايات، إذ يتم من خلالها ، طرح أسئلة تهدف إلى استيضاح الحقائق من ذوي العلاقة بالحالة أو الظاهرة ، وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، والمتداخلة لإظهارها في البحث والدراسة .

هذا وقد شملت المقابلة محل الموضوع ، زيارة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة ، إذ سمحت بمقابلة مسيرتها ، فضلا عن زيارة هيئات إدارية لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة ، وشملت إدارات مديرية الصناعة والمناجم للولاية ، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ، غرفة الصناعة التقليدية ، وكذا الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( ANSEJ، ANGEM، CNAC، ANDI ).

### ثانيا : مجال الدراسة

**1- المجال المكاني:** شملت الدراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية بسكرة .

**2- المجال الزمني:** تم القيام بالدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2020/2019.

### المطلب الثاني: نموذج وعينة الدراسة

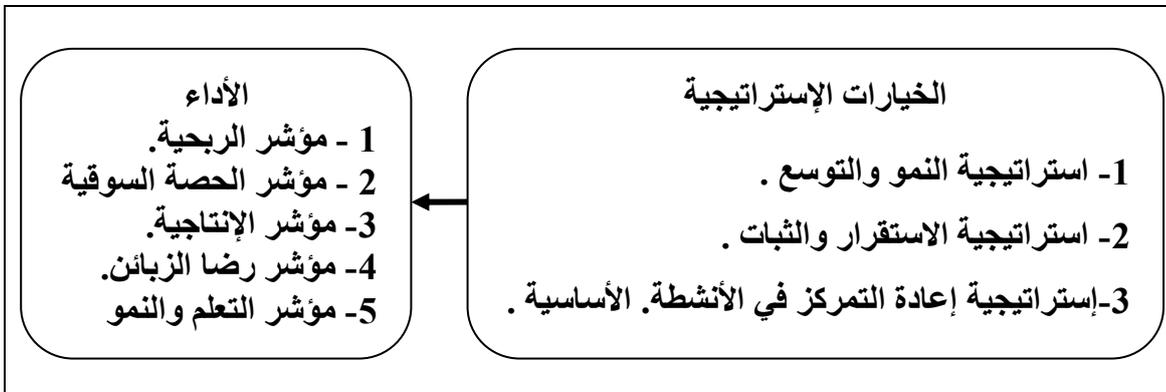
#### أولا: نموذج الدراسة

**المتغير المستقل:** يتمثل في الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

**المتغير التابع:** يتمثل في أداء المؤسسات محل الدراسة.

إذ تم تلخيص نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم(01): النموذج النظري للدراسة



**المصدر:** من إعداد الباحث

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل ، مرجع سابق ، ص 182.

## ثانيا: عينة الدراسة

شملت الدراسة ، مجموعة من مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بإقليم ولاية بسكرة ، الذين أمكن الوصول إليهم من خلال المصادر السابقة ذكرها ، ولقد تم الاعتماد على العينة المقصودة (الهدفية) ، وحاولنا إيصال الاستبيان إلى أكبر عدد ممكن من مسيري هاته المؤسسات ، إذ تم الاعتماد على استبيان بصورته النهائية ، في شكل استمارة تشمل 39 عبارة . (أنظر الملحق رقم 04).

تم توزيع عبارات الاستبيان على محورين رئيسيين ، يمثلان متغيرات الدراسة ، كل محور يحوي على عبارات متسلسلة ومتناسقة ، قاربت 40 عبارة ، وهو ما يوضحه الجدول أدناه :

الجدول رقم(08): محاور الاستبيان وعدد الفقرات

الرقم	المحور	أرقام العبارات	عدد الفقرات	النسبة %
01	الخيارات الإستراتيجية	19 -1	19	48 ,72
02	مؤشرات أداء المؤسسة	39 -20	20	51,28
	المجموع	39 -1	39	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان.

تم توزيع الاستبيان على مرحلتين .

- المرحلة الأولى: شملت 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، تم توزيع الاستمارات و إعطاء فرصة للإجابة عليها بعد فترة تكون مقبولة ، أين تم شرح للعبارات الواردة ضمنها .

- المرحلة الثانية: شملت أيضا 40 استمارة ، ولكن الإجابة عنها واسترجاعها ، يتم مباشرة خلال المقابلة الشخصية لمسيري هاته المؤسسات ، كون المرحلة الأولى أثبتت عدة نقائص منها:

- طول فترة استرجاع الاستبيان لعدم الإجابة في الوقت المحدد .
- إضاعة بعض الاستمارات وتحجج البعض بارتباطات مهنية .

إذن إجمالاً تم توزيع 80 استبيانا ، تم استرجاع 65 ، منها 02 تم استبعادها ، لتكون عينة الدراسة النهائية 63 مالكا/مسيرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي ما نسبته 78.75% من إجمالي الاستبيانات الموزعة .

وتجدر الإشارة إلى أن كل استبيان أو إجابة مقدمة من قبل المجيبين سيعبر عن رأي مؤسسة ، علما أن توزيع العينة يتبع توزيعا طبيعيا ( أنظر الملحق رقم 06).

## المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة

لبيان أهم النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة ، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والطرق ، قصد القيام بالمعالجات الإحصائية ذات الصلة.

## أولاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج الإعلام الآلي المسمى " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" الذي يرمز له اختصاراً بـ SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ، حيث تم استخدام الإصدار V23 ، والذي من خلاله تم التوصل إلى قيم العناصر التالية:

1 - معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل Alpha Cronbogh ، إذ أن أسلوب ألفا كرونباخ ، يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان ، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة ، طبقت معادلة Alpha Cronbogh على درجات أفراد العينة .

2 - معامل الصدق: الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbogh ، إذ أن أسلوب ألفا كرونباخ ، يشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان .

3 - المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء حول متغيري الدراسة .

4 - الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.

5 - التكرارات والنسب المئوية: قصد وصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.

6 - معامل الارتباط بيرسون: لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات وبنود المتغيرات ، كما هو مبين

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	0.7- 0.99
ارتباط طردي متوسط	0.50-0.69
ارتباط طردي ضعيف	0.01- 0.49
لا يوجد ارتباط	0

7 - معامل التحديد: عبارة عن مربع معامل الارتباط ، ويشير إلى التغيرات الحاصلة في التغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل.

8 - معامل الانحدار البسيط : قصد قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير آخر واحد .

9 - اختبار كاي تربيع للاستقلالية.

10 - اختبار Z.

### ثانيا- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات

باتباع سلم ليكرت في تحديد الإجابات بين: غير موافق تماما ، غير موافق، محايد ، موافق ، موافق تماما ، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيحة ( 0.8=5/4 ) ، ليتم بعدها إضافة النتيجة إلى أقل قيمة في المقياس ، وهي الواحد الموجب الصحيح ، ليتم تحديد الحد الأعلى لأول فئة ، وبذلك يكون المقياس في الحكم على إجابات الأفراد كالتالي :

#### الجدول رقم(09): توزيع درجات مقياس ليكرت وقيم المتوسط الحسابي الموافقة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
1	2	3	4	5	درجة الإستجابة
( 1.8 - 1 )	( 2.60 - 1.8 )	( 3.40 - 2.60 )	( 4.20 - 3.40 )	( 5 - 4.20 )	قيم المتوسط الحسابي

وعليه، من خلال الجدول أعلاه ، يمكن الاستنتاج أن تحديد الإتجاه العام نحو كل عبارة من عبارات الدراسة يكون كمايلي:

- \* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح مابين (5 - 4.20) فهذا يعني أن الاتجاه العام بشأن تأييد حول ما جاء فيها هو " موافق تماما " .
- \* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح مابين (4.20 - 3.40) فهذا يعني أن الاتجاه العام بشأن تأييد حول ما جاء فيها هو " موافق " .
- \* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح مابين (3.40 - 2.60) فهذا يعني أن الاتجاه العام بشأن تأييد حول ما جاء فيها هو " محايد " .
- \* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح مابين(2.60 - 1.80) فهذا يعني أن الاتجاه العام بشأن تأييد حول ما جاء فيها هو " غير موافق " .
- \* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح مابين (1.80 - 1) فهذا يعني أن الاتجاه العام بشأن تأييد حول ما جاء فيها هو " غير موافق تماما " .

#### ثالثا: صدق وصلاحيّة أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة ، قدرة الاستبانة على قياس الخاصية التي صممت لقياسها ، وللتحقق من صدقها في البحث ، نعتمد على ما يلي:

## 1- صدق المحتوى الشكلي والموضوعي

تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين ، مع مراعاة تنوع تخصصاتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من الملاحظات والتوجيهات .

وعموما جميع الردود والملاحظات المسجلة من قبل المحكمين ، أجمعت على وضوح عبارات الاستبيان ، وتم الاتفاق على تقادي العبارات المركبة وضرورة فصلها ، فضلا عن جوانب شكلية كترقيم العبارات جميعها ، ترقيما ترتيبيا ، وعدم ترقيم عبارات المحور على حدى ، تسهيلا لعملية الاختبار ومن ثم التحليل، وهو ما تم بالفعل وأخذ به بعين الاعتبار .

## 2- درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بإتمام مرحلة التأكد من الصدق الشكلي والموضوعي للاستبيان ، عن طريق التحكيم ، سيتم اختبار الصدق البنائي وكذا الاتساق الداخلي لعبارته من خلال ما يسمى بقياس درجة الارتباط ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ، والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد الذي تنتمي إليه .

أ- معامل بيرسون للارتباط الخاص بالمتغير المستقل " محور الخيارات الإستراتيجية " .  
بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 حصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم(10): معاملات بيرسون للارتباط الخاص بالمتغير المستقل " محور الخيارات الإستراتيجية "

الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة		مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي		واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,732**	15	0,814**	6	0,866**	1
		0,869**	7		
0,898**	16	0,897**	8	0,883**	2
		0,881**	9		
0,718**	17	0,594**	10	0,826**	3
		0,711**	11		
0,895**	18	0,884**	12	0,760**	4
		0,889**	13		
0,683**	19	0,777**	14	0,785**	5

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية: 0,01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss 23.

من خلال النتائج المتوصل إليها، المبينة ضمن الجدول رقم (10) أعلاه ، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين جميع العبارات المكونة لمحور الخيارات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، إذ تراوحت بين 0,594 في حدها الأدنى أمام بعد ممارسة عملية التحليل الإستراتيجي ، و 0,898 في حدها الأعلى أمام بعد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ب- معامل بيرسون للارتباط الخاص بالمتغير التابع " أداء المؤسسة " .

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم(11): معاملات بيرسون للارتباط الخاص بالمتغير التابع " أداء المؤسسة "

التعلم والنمو		الزبائن		الإنتاجية		الحصة السوقية		الربحية	
معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم
0,603**	36	0,828**	32	0,739**	28	0,606**	24	0,874**	20
0,624**	37	0,544**	33	0,799**	29	0,747**	25	0,785**	21
0,818**	38	0,723**	34	0,711**	30	0,817**	26	0,772**	22
0,925**	39	0,760**	35	0,824**	31	0,767**	27	0,535**	23
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية: 0,01									

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج spss 23.

من خلال ما تم التوصل إليه بالجدول رقم (11) أعلاه ، نسجل بأن جميع معاملات الارتباط المحسوبة موجبة ، ما يؤكد وجود العلاقة الطردية بين جميع العبارات التي يشملها محور أداء المؤسسة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من 0,535 المقابلة لبند الربحية كحد أدنى إلى 0,925 كقيمة أعلى أمام بعد التعلم والنمو .

وعليه ، كنتيجة متوصل إليها ، نقول بأن جميع العبارات المكونة للاستبيان ، اتسمت بالاتساق العالي فيما بينها ، وبين الأبعاد المشكلة لمحوري متغيري الدراسة .

### 3- ثبات أداة الدراسة

لتقدير ثبات الدراسة ، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ، حيث يتم حسابه لأداة الدراسة ككل ، وللمحاور المشكلة لها ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): معامل ثبات وصدق الاستبيان

رقم	محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
	<b>المحور الأول : الخيارات الإستراتيجية</b>			
1	واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسة	5 -1	0,844	0,849
2	مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي	14 -6	0,933	0,935
3	الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	19 -15	0,821	0,827
	<b>المحور الثاني : مؤشرات أداء المؤسسة</b>			
4	مؤشر الربحية	23 -20	0,682	0,692
5	مؤشر الحصة السوقية	27 -24	0,643	0,654
6	مؤشر الإنتاجية	31 -28	0,704	0,714
7	رضا الزبائن	35 -32	0,674	0,685
8	مؤشر التعلم والنمو	39 -36	0,745	0,754
	<b>الإجمالي</b>			
		39 -01	0,957	0,958

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستمارة ونتائج برنامج spss 23 .

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، تظهر هذه النتائج ، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة ، حيث قدرت بـ 0,957 ، مما يجعلها مقبولة جدا ، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة قوية بين عبارات الاستبيان ، وعليه فهي متناسقة وغير متناقضة ولها صلة بموضوع البحث . نفس الأمر بالنسبة لمعامل الصدق فهو مرتفع أيضا ، حيث قدر بالنسبة لمحور الخيارات الإستراتيجية بـ 0,962 و 0,854 بالنسبة لمحور الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، ما يجعل إجمالاً العبارات تؤدي الغرض للوصول إلى هدف هذا البحث ، فقد سجل معامل الصدق الإجمالي قيمة 0,958 ، وهي مرتفعة وجد مقبولة .

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

سنقوم من خلال هذا المبحث ، بتحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالدراسة ، ومن ثم تحليل اتجاهات الآراء، وتفسير النتائج.

### المطلب الأول: تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالدراسة

إن أفراد العينة محل الدراسة ، تختلف خصائصها ، سواء من حيث النوع ، الوظيفة ، الخبرة المهنية ، وحتى المستوى التعليمي ، وسنعرض فيما يلي ، توزيع أفراد العينة حسب الخصائص المذكورة .

#### أولاً- تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالمستجوب

##### 1- توزيع أفراد الدراسة من حيث النوع

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة ضمن الجدول أدناه :

الجدول رقم(13): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير النوع ( N=63).

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	57	90,5
أنثى	06	9,5
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

من معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ وجود اختلاف بين نسبة الذكور إلى الإناث في المؤسسات ص و م محل الدراسة ، إذ بلغ عدد الذكور (57) وهم يشكلون نسبة تتعدى 90 % من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم 63 ، في المقابل لم تتعد نسبة الإناث 10 % بتعداد يقدر ب(6) فقط ، مما يدل على ضعف اقتحام المرأة الجزائرية لعالم الأعمال ، وهذه النسبة تخص جانب توليها لميدان التسيير فقط .

##### 2- توزيع أفراد الدراسة من حيث الوظيفة

تم تبويب جانب الوظيفة ضمن ثلاث فئات ، تعبر عن صفة المجيب في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم(14): توزيع أفراد الدراسة حسب الصفة في المؤسسة (N=63).

الصفة	التكرار	النسبة %
مالك	19	30,2
مسير	44	69,8
أخرى	00	00
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss .

من معطيات الجدول أعلاه ، تظهر أن أغلبية ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لا يقوموا بتسيير مؤسساتهم بأنفسهم ، إذ سجلنا في هذا الإطار نسبة 69,8 % ، في المقابل لم تتعد نسبة إشراف المالكين على نشاطهم 30,2 % .

### 3- توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية

تم تبويب جانب الخبرة ضمن أربع فئات ، كما هي موضحة بالجدول أدناه :

الجدول رقم (15): توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية ( N=63 )

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
04,8	03	أقل من 5 سنوات
69,8	44	من 5 إلى 10 سنوات
17,5	11	من 11 إلى 15 سنة
07,9	05	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23 .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ، أن أعلى نسبة من المستجوبين تتراوح أقدميتهم بين 5 و 10 سنوات بأكثر من 60 % ، وبدرجة أقل تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 17,5 % ، ونسبة متقاربة بين ذوي خبرة تقل عن 5 سنوات أو أكثر من 15 سنة ، وهي على التوالي 4,8 % و 7,9 % .

### 4- توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

تم تقسيم المستوى التعليمي للمجيبين على الاستبيان إلى ثلاث أصناف ، جامعي ثانوي ، وكذا دون المتوسط ، كانت إجاباتهم موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي ( N=63 )

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
34,9	22	جامعي
39,7	25	ثانوي
25,4	16	دون المتوسط
<b>100</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، أن أعلى نسبة من المستجوبين مستواها ثانوي بنسبة 39,7 % ، في حين كانت نسبة الجامعيين ودون المتوسط 34,9 % و 25,4 % ، على التوالي .

## ثانيا- تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالمؤسسة

## 1- توزيع بيانات الدراسة من حيث قطاع النشاط:

على غرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموزعة عبر الوطن ، تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة في العديد من النشاطات ، كما تم توضيحه بالتفصيل سابقا، ويمثل الجدول الموالي إجابات أفراد العينة وفق قطاع النشاط للمؤسسة محل الدراسة .

## الجدول رقم (17): توزيع بيانات الدراسة حسب قطاع النشاط (N=63)

قطاع النشاط	التكرار	النسبة %
الصناعة	09	14,3
البناء والأشغال العمومية	15	23,8
الفلاحة	10	15,9
الخدمات	24	38,1
أخرى	05	07,9
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23 .

نلاحظ أن قطاعات الخدمات و الأشغال العمومية وكذا القطاع الفلاحي ، هي الأكثر هيمنة في عينة الدراسة ، بنسبة تقدر بـ 38,1 % و 23,8 % و 15,9 % على التوالي ، في حين لم تتعد القطاعات الأخرى مجتمعة 23 % .

## 2- توزيع بيانات الدراسة من حيث حجم المؤسسة:

أخذنا بعين الاعتبار تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وعليه تمت عملية التقسيم ، وفقا لثلاث تصنيفات ، موضحة ضمن الجدول الموالي:

## الجدول رقم (18): توزيع بيانات الدراسة حسب حجم المؤسسة (N=63)

قطاع النشاط	التكرار	النسبة %
مصغرة ( أقل من 9 عمال )	29	46
صغيرة ( 10 - 49 عامل )	23	36,5
متوسطة ( 50 - 249 عامل )	11	17,5
المجموع	63	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23 .

شكلت المؤسسات المصغرة النسبة الأكبر للعينة بنسبة 46% ، تليها الصغيرة بـ 36,5 % ، في الأخير المؤسسات المتوسطة بـ 17,5 % ، وهو ما يؤكد سهولة إنشاء هذا النوع من المؤسسات المصغرة.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

لقد تم الاعتماد في تحليل اتجاهات الآراء للعبارات المكونة لكل محور ، على مجموعة من الاختبارات الإحصائية ، ممثلة في حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات المسيرين ، وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها .

#### أولاً: الخيارات الإستراتيجية

تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد رئيسية وهي: واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مدى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لعملية التحليل الإستراتيجي ، وفي الأخير الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات محل الدراسة ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهاته الأبعاد موضحة إجمالاً في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمحور الخيارات الإستراتيجية

ترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم
<b>المحور الأول : الخيارات الإستراتيجية</b>					
1	موافق	0,72	3,60	واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسة	1
3	محايد	0,91	3,14	مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي	2
2	محايد	0,72	3,34	الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة	3
<b>محايد</b>		<b>0,76</b>	<b>3,36</b>	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

#### 1- واقع الفكر الإستراتيجي

يتكون هذا البعد من خمس (05) عبارات موزعة ضمن الاستبيان وفقاً للترتيب التالي: 1،2،3،4،5، تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة تجاه كل عبارة ، كما هي موضحة بالجدول الموالي :

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " واقع الفكر الإستراتيجي "

رقم العبارة	العبارة	مدى الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
		التكرار								
		النسبة %								
1	- تهتم مؤسستكم بتحديد أهدافها في إطار خطة طويلة الأجل	2	54	0	4	3	3,76	0,81	موافق	3
		3,2	85,7	0	6,3	4,8				
2	- للمؤسسة تصور استراتيجي في ممارسة مهامها	1,6	74,6	1,6	20,6	1,6	3,53	0,89	موافق	4
		1	47	1	13	1				
3	- توجد رؤية موحدة وواضحة لإستراتيجية المؤسسة لكل المستويات الإدارية .	2	36	0	6	19	2,93	1,42	محايد	5
		3,2	57,1	0	9,5	30,2				
4	- يوجد في مؤسستكم كفاءات مختصة في إعداد الإستراتيجيات	3	57	0	1	2	3,92	0,62	موافق	1
		4,8	90,5	0	1,6	3,2				
5	- تتوفر مؤسستكم على المهارات اللازمة لتنفيذ الخيار الإستراتيجي المقترح .	1	58	0	3	1	3,87	0,58	موافق	2
		1,6	92,1	0	4,8	1,6				
المعدل العام							3,60	0,72	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أنه :

- أظهرت أكثر من 80% من عينة الدراسة ، أن مؤسساتهم تهتم بتحديد أهدافها في إطار الخطة طويلة الأجل، بقيمة متوسط حسابي يقدر بـ 3,76 وانحراف معياري بـ 0,81 ، هذه النتيجة تحققت بـ 54 مستجوب ، أبدو الرأي بالموافقة من مجموع 63 مستجوب (العبارة رقم 1).

- ضمن نفس الاتجاه ، أكد حجم أفراد العينة ، أن لمؤسساتهم تصور استراتيجي للقيام بمهامها ، إذ بلغت نسبة الموافقين أكثر من 74%، مع تسجيل نسبة 20,6 % من غير الموافقين بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,53 ، إلا أن مدى الموافقة لصالح الاتجاه " موافق " (العبارة رقم 2).

- في المقابل، على الرغم من إجابة أكثر من 50% من حجم أفراد العينة ، أن لمؤسساتهم رؤية واضحة وموحدة للإستراتيجية لكل المستويات الإدارية ، إلا أن أكثر من 30% أبدو عدم موافقتهم تماما ، مما أثر على الاتجاه الترتيبي لصالح العبارة " محايد " (العبارة رقم 3)، والذي يعود غالبا إلى اختلاف في الرؤية والتصوير بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا ، وهو ماتؤكدده قيمة المتوسط الحسابي بـ 2,93 وانحراف معياري بقيمة 1,42 .

- أكدت أكثر من 90% من أفراد العينة المستجوبة ، أن مؤسساتهم تتوفر على كفاءات مختصة لإعداد الإستراتيجيات ، وكذا توفرها على المهارات اللازمة لتنفيذ الخيار الإستراتيجي المقترح (العبارة رقم 4 و5).

2- مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي

يتكون هذا البعد من تسع (09) عبارات ، تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة ، تجاه كل عبارة من عباراتها، كما هي موضحة بالجدول أدناه :

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي "

رقم العبارة	العبارة	مدى الموافقة					الانحراف المعياري	التوزيع وفق الاتجاه	
		تماماً موافق	موافق	م	م	تماماً موافق			
		التكرار							
		النسبة %							
6	- مؤسستكم تولي أهمية بالغة لعملية التحليل الإستراتيجي .	1	17	0	45	0	3,41	موافق	
		1,6	27	0	71,4	0			
7	- تمتلك مؤسستكم نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الداخلية	31	12	0	13	7	2,25	موافق	
		49,2	19	0	20,6	11,1			
8	- تمتلك مؤسستكم نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الخارجية	22	21	4	11	5	2,30	موافق	
		34,9	33,3	6,3	17,5	7,9			
9	- تعتمد مؤسستكم على تحليل بيئتها الداخلية لتحديد الخيار الإستراتيجي الأنسب لها .	1	17	1	39	5	3,47	موافق	
		1,6	27	1,6	61,9	7,9			
10	- تعتمد مؤسستكم على تحليل بيئتها الخارجية لتحديد الخيار الإستراتيجي الأنسب لها .	2	1	1	56	3	3,90	موافق	
		3,2	1,6	1,6	88,9	4,8			
11	- مؤسستكم قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها	2	1	3	51	6	3,92	موافق	
		3,2	1,6	4,8	81	9,4			
12	- مؤسستكم قادرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها .	15	18	3	27	0	2,66	محايد	
		23,8	28,6	4,8	42,8	0			
13	- تستخدم مؤسستكم نماذج وأدوات التحليل لتقييم الخيار الإستراتيجي المتبع .	24	8	0	31	0	2,60	موافق	
		38,1	12,7	0	49,2	0			
14	- تستفيد مؤسستكم من نتائج تقييم الخيارات الإستراتيجية في تحسين أدائها	6	3	0	47	7	3,73	موافق	
		9,5	4,8	0	74,6	11,1			
المعدل العام							3,14	0,91	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23.

من معطيات الجدول رقم(21) أعلاه ، نسجل بأنه:

- يؤكد أكثر من 71% من أفراد العينة المستجوبة ، بأن مؤسساتهم تولي أهمية بالغة لعملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أظهرت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ذلك، بقيمة 3,41 و0,94 على التوالي. هذه النتيجة وافق عليها 45 مؤسسة من مجموع أفراد العينة المستجوبة والمقدرة بـ 63 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، بينما أشار 1,6% إلى عدم الموافقة تماما ، و 27% بدرجة غير موافق . والذي غالبا مرده إلى اختلاف حجم المؤسسة وعمرها الصناعي القصير في الميدان ، أين تكون نادرا ما تهتم بعملية التحليل الإستراتيجي خلال هذه المرحلة .

بينما في المقابل ، تشير معطيات هذا الجدول أيضا ، إلى ضعف قدرة المؤسسات محل الدراسة على القيام بعملية التحليل الإستراتيجي بصورة فعالة ، وهذا استنادا لما يلي :

\* عدم امتلاك نظام معلوماتي كافي حول البيئة الداخلية ، إذ سجلنا موافقة أكثر من 30 مؤسسة محل الدراسة حول هذا الأمر، أي بنسبة 2, 49% ، على الرغم من اتفاق أكثر من 6, 20% من المستجوبين حول توفر نظام معلوماتي كافي حول الموضوع .

\* عدم امتلاك نظام معلوماتي كافي حول البيئة الخارجية باتفاق 43 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ، تراوحت إجاباتهم بين درجة غير موافق تماما وغير موافق.

\* اتجاهات سلبية للمسيرين نحو استخدام نماذج و أدوات التحليل الإستراتيجي ، على الرغم من اتفاق أكثر من 49% من المستجوبين ، وهو ما يفسر بتأثر عملية التسيير لهاه المؤسسات ، بشخصية القائمين عليها والمحددة بالمستوى التعليمي وكذا الخبرة المهنية .

### 3. الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

يتكون هذا البعد من خمس (05) عبارات موزعة ضمن الاستبيان وفقا للترتيب التالي:

15،16،17،18،19 تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة ، تجاه كل عبارة من عباراتها، كما هي موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	مدى الموافقة					المتوسط الحسابي	الاتجاه	التنسيق وفق الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
		التكرار							
		النسبة %							
15	- تعمل مؤسساتكم على تبني خيارات إستراتيجية تقلل لها من درجة المخاطرة للقيام بنشاطها (إعادة التمرکز).	5	54	1	2	1	3,95	موافق	2
		7,9	85,7	1,6	3,2	1,6			
16	- تعتمد مؤسساتكم خيارات إستراتيجية تضمن لها الاستقرار .	0	25	1	16	21	2,47	غير موافق	4
		0	39,7	1,6	25,4	33,3			
17	- تعتمد مؤسساتكم خيارات إستراتيجية تضمن لها النمو .	8	53	0	1	1	4,04	موافق	1
		12,7	84,1	0	1,6	1,6			
18	- يوجد في مؤسساتكم توافق بين الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهيكلها التنظيمية .	0	23	0	17	23	2,36	غير موافق	5
		0	36,5	0	27	36,5			
19	- تسعى مؤسساتكم لاختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق لها أحسن مستوى من الأداء .	2	56	1	3	1	3,87	موافق	3
		3,2	88,9	1,6	4,8	1,6			
المعدل العام							3,34	0,72	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

من معطيات الجدول رقم (22) أعلاه :

- أثبتت قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,04 بانحراف معياري قيمته 0,58 ، النتائج التي تظهر أن 96,8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجابت على الاستبيان، تعتمد خيارات إستراتيجية سعياً منها للنمو، حيث وافقت 84,1% منها على ذلك ، وبدرجة موافق تماما بنسبة 12,7% (العبارة رقم 17).  
ضمن نفس الاتجاه، 54 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من إجمالي 63 مؤسسة محل الدراسة، أي بنسبة أكثر من 85% ، أبدت موافقتها على تبني مؤسساتهم لخيارات إستراتيجية تقلل لها من درجة المخاطر عند القيام بنشاطها ، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,95 وانحراف معياري 0,60 (العبارة رقم 15).  
أيضا، وبقيم متوسط حسابي يقدر بـ 3,87 وانحراف معياري بـ 0,60، أثبتت النتائج التي تظهر 92,1% من المؤسسات المستجوبة ، تسعى لاختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق لها أحسن مستوى من الأداء (العبارة رقم 19).

- على الرغم من تعبير 39,7% و 36,5% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، على التوالي ، بأنها تعتمد خيارات إستراتيجية تضمن لها الاستقرار ، فضلا عن تأكيدها أيضا لتوافق الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهياكلها التنظيمية ، إلا أن الاتجاه الترتيبي كان لصالح الدرجة "غير موافق" بمتوسط حسابي 2,47 و 2,36 وانحرافي معياري 1,31 و 1,31 على التوالي(العبارة رقم 16 و18)، وهو ما يؤكد النتائج المتوصل إليها من العبارة الثالثة ، والذي مرده غالبا اختلاف الرؤية والترجمة الصحيحة لإجراءات التنفيذ لدى مسؤولي كل مستوى إداري بالمؤسسة .

#### ثانيا: مؤشرات أداء المؤسسة

تم تقسيم هذا المحور إلى ثمانية أبعاد رئيسية وهي: مؤشر الربحية ، مؤشر الحصة السوقية ، مؤشر الإنتاجية ، رضا الزبائن وأخيرا مؤشر التعلم والنمو. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهاته الأبعاد ، موضحة إجمالاً في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمحور مؤشرات أداء المؤسسة

ترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	رقم
<b>المحور الثاني : مؤشرات أداء المؤسسة</b>					
5	موافق	0,62	3,67	مؤشر الربحية	4
4	موافق	0,49	3,74	مؤشر الحصة السوقية	5
1	موافق	0,34	3,95	مؤشر الإنتاجية	6
2	موافق	0,54	3,94	رضا الزبائن	7
3	موافق	0,43	3,92	مؤشر التعلم والنمو	8
<b>موافق</b>		<b>0,35</b>	<b>3,84</b>	<b>الإجمالي</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23.

#### 1- مؤشر الربحية:

يتكون هذا البعد من أربع (04) عبارات موزعة ضمن الاستبيان ، وفقا للترتيب التالي: 20، 21، 22، 23 تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة تجاه كل عبارة ، كما هي موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "مؤشر الربحية"

ترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				التكرار						
النسبة %					الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسستكم ساهم في:					
4	محايد	1,37	2,77	20	3	15	21	4	- زيادة الأرباح وتطور في حجم المبيعات.	20
				31,7	4,8	23,8	33,3	6,3		
1	مراقب	0,69	4,00	2	1	0	52	8	- تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات/ الخدمات لتحقيق النمو .	21
				3,2	1,6	0	82,5	12,7		
2	مراقب	0,55	3,98	1	1	1	55	5	- جودة في المنتجات/الخدمات مما أدى إلى زيادة في المبيعات .	22
				1,6	1,6	1,6	87,3	7,9		
3	مراقب	0,57	3,92	1	2	1	56	3	- استخدام أمثل للموارد المتاحة .	23
				1,6	3,2	1,6	88,9	4,8		
			3,67	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23.

من خلال معطيات الجدول رقم(24) أعلاه ، نجد أنه:

- تشير إجابات أفراد العينة على عبارات بند الربحية ، إلى حرص مؤسساتهم بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات/الخدمات ، وكذا الاهتمام بوجودتها ، وذلك بفضل الخيار الإستراتيجي المتبني ، وقد كانت جل إجابات هاته العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متقاربة بمتوسط حسابي بين 3,92 و 4.

هذا وقد سجل أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره 1,37 ملاحظ على العبارة رقم 20 ، مما يعني محدودية الاتفاق حول تبني خيار استراتيجي يضمن نمو في حجم المبيعات دون مراعاة توفر شروط أخرى ، وهو ما أكدته إجاباتهم على العبارة رقم 22 ، أين ظهرت بأقل تشتت ضمن هذا البند ، حيث سجلت أدنى قيمة للانحراف المعياري بـ 0,55 ، ما يعني اتفاق أفراد العينة على تبني خيار استراتيجي يضمن زيادة في المبيعات ولكن على أساس الجودة أيضا وليس الحجم فقط .

## 2- مؤشر الحصة السوقية:

يتكون هذا البعد من أربع (04) عبارات ، موزعة ضمن الاستبيان وفقا للترتيب التالي: 24، 25، 26، 27، تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بغية معرفة درجة الموافقة

للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة تجاه كل عبارة ، كما هي موضحة بالجدول الموالي :

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الحصة السوقية"

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				التكرار						
النسبة %					الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسستكم ساهم في:					
1	مراق	0,33	4,01	0	1	0	59	3	- تعزيز الموقع التنافسي ، وقدرة التكيف مع الضغوط التنافسية.	24
				0	1,6	0	93,7	4,8		
2	مراق	0,56	3,93	1	2	0	57	3	- زيادة الحصة السوقية .	25
				1,6	3,2	0	90,5	4,8		
4	مراق	1,13	3,11	3	25	0	32	3	- خلق أسواق جديدة .	26
				4,8	39,7	0	50,8	4,8		
3	مراق	0,55	3,90	1	2	1	57	2	- تجزئة السوق بطريقة علمية ومدروسة وفقا للزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة.	27
				1,6	3,2	1,6	90,5	3,2		
				المعدل العام						
موافق		0,49	3,74							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (25) أعلاه ، يتضح أنه :

- حصل بند الحصة السوقية على متوسط حسابي إجمالي وصلت قيمته إلى 3,74 بانحراف معياري قدره 0,49، موزع على العبارات الأربع المشكلة له.

إذ سجلت العبارة رقم 24 أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 4,01، تليها العبارة رقم 25 بقيمة 3,93 وهو ما يؤكد سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، للحصول على أفضل موقع تنافسي بجلب زبائن جدد وبالتالي ضمان حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها ، وهو ما ترجم في مدى الموافقة لصالح الدرجة " موافق" للعبارات الثلاث 24 و 25 و 27 ، ما عدا العبارة رقم 26 التي نصت على " خلق أسواق جديدة " ، فكان الاتجاه لدرجة "محايد" الذي يرجع سببه عموما إلى تحفظ المسيرين على الإفصاح صراحة بنواياهم الإستراتيجية مستقبلا ، وهو ما لمسناه خلال المقابلة معهم ، مما انعكس في إجاباتهم على الاستبيان.

3- مؤشر الإنتاجية:

يتكون هذا البعد أيضا من أربع (04) عبارات ، موزعة ضمن الاستبيان وفقا للترتيب التالي: 28، 29، 30، 31 تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة تجاه كل عبارة ، كما هي موضحة بالجدول الموالي :

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الإنتاجية"

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				التكرار						
				النسبة %					الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسستكم سأهم في :	
2	موافق	0,27	3,95	0	1	1	61	0	- رفع إنتاجية المؤسسة الكلية .	28
				0	1,6	1,6	96,8	0		
1	موافق	0,31	4,00	0	1	0	60	2	- جودة وفعالية العمليات الداخلية .	29
				0	1,6	0	95,2	3,2		
3	موافق	0,60	3,95	1	1	0	58	3	- نقص تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين .	30
				1,6	1,6	0	92,1	4,8		
4	موافق	0,57	3,92	2	0	1	58	2	- تعبئة جميع موارد وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدف المؤسسة	31
				3,2	0	1,6	92,1	3,2		
				المعدل العام						
	موافق	0,34	3,95							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ، ضمن الجدول رقم (26) أعلاه:

- نجد أن المعدل العام للمتوسط الحسابي للعبارات المكونة لمؤشر الإنتاجية هو 3,95 بانحراف معياري قدره 0,34. وبصفة عامة كانت آراء أفراد العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باتجاه ترتيبي للدرجة "موافق". إذ سجلنا:

- تقارب كبير لقيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا المؤشر ، مما يشير إلى التوافق الكبير حول نفس الإجابة لأفراد العينة حول هذا البند ( 4 ، 3,95 ، 3,95 ، 3,92 ).

- احتلت العبارة 29 " جودة وفعالية العمليات الداخلية ، المرتبة الأولى بدرجة موافق بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري ب 0,31 ، تليها العبارة رقم 28 و 30 بمتوسط حسابي متساوي لكل منهما بقيمة 3,95

والملاحظ هو إجماع أغلب أفراد العينة المستجوبة على مساهمة الخيار الإستراتيجي في رفع إنتاجية المؤسسة الكلية ، وهو ما يترجم في قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0,27 والذي يعتبر أقل تشتت مما يؤكد مرة أخرى إلى اتفاق إجابة العينة حول هذه العبارة .

- أكدت جل أفراد العينة المستجوبة على مساهمة الخيار الإستراتيجي في الرفع من مستوى العملية الإنتاجية لمؤسساتهم ، بنسبة تفوق 92% لكل عبارة مشكلة لهذا المؤشر ( مؤشر الإنتاجية ) وعدد جاوز 57 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل عبارة .

#### 4- رضا الزبائن:

يتكون هذا البعد كذلك من أربع (04) عبارات ، موزعة ضمن الاستبيان وفقا للترتيب التالي: 32، 33، 34، 35 تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة تجاه كل عبارة ، كما هي موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " رضا الزبائن "

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				التكرار						
النسبة %					الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسستكم ساهم في :					
4	موافق	0,97	3,82	6	0	0	50	7	- تحسين سمعة المؤسسة .	32
				9,5	0	0	79,4	11,1		
1	موافق	0,71	4,03	2	1	0	50	10	- تلبية رغبات الزبائن وضمان ولائهم لمنتجات/خدمات المؤسسة.	33
				3,2	1,6	0	79,4	15,9		
3	موافق	0,61	3,93	1	2	2	53	5	- تميز منتجات/خدمات المؤسسة واستقطاب زبائن جدد .	34
				1,6	3,2	3,2	84,1	7,9		
2	موافق	0,68	3,98	1	3	0	51	8	- التأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن	35
				1,6	4,8	0	81	12,7		
المعدل العام										
موافق		0,54	3,94							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفرغ الاستمارة ونتائج برنامج 23 spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (27) أعلاه:

- أظهرت النتائج تقارب إلى حد كبير في قيمة المتوسطات الحسابية ، وهو يدل على تجانس الإجابات حول عبارات هذا البند ، مسجلا هذا الأخير متوسط حسابي عام يقدر بـ 3,94 وانحراف معياري بقيمة 0,54، وقد سجل أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم 33 ، إذ بلغ قيمة 4,03 ، مما يؤكد على استجابة المؤسسات ص والمتوسطة محل الدراسة لتلبية رغبات الزبائن وضمان ولأهم لمنتجات/خدمات المؤسسة . أما أقل تشتت، فقد حصلت عليه العبارة رقم 34، إذ بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,61، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى قوة اتفاقهم على تمييز المنتجات/الخدمات واستقطاب زبائن جدد.

### 5- مؤشر التعلم والنمو:

بدوره هذا البعد شمل أربع (04) عبارات، موزعة ضمن الاستبيان وفقا للترتيب التالي: 36، 37، 38، 39. تم حساب متوسطاتها الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك بغية معرفة درجة الموافقة للقائمين على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة تجاه كل عبارة ، كما هي موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "مؤشر التعلم والنمو"

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				التكرار						
النسبة %					الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسستكم ساهم في:					
1	مراق	0,45	3,98	1	0	1	58	3	- التعرف على نقاط القوة والضعف بسهولة.	36
				1,6	0	1,6	92,1	4,8		
2	مراق	0,50	3,93	1	1	1	58	2	- إنجاز أقسام المؤسسة لمهامها بكل سهولة	37
				1,6	1,6	1,6	92,1	3,2		
3	مراق	0,55	3,90	2	0	1	59	1	- زيادة في جودة المنتجات/الخدمات وابتكار طرق إنتاج/تقديم جديدة	38
				3,2	0	1,6	93,7	1,6		
4	مراق	0,74	3,88	3	0	3	52	5	- توسع نطاق المؤسسة وزيادة إمكانية التعاون مع مؤسسات أخرى.	39
				4,8	0	4,8	82,5	7,9		
				المعدل العام						
موافق		0,43	3,92							

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات تفريغ الاستمارة ونتائج برنامج spss 23.

من خلال معطيات الجدول رقم (28) أعلاه ، نجد أنه :

- حصل هذا البعد ، على متوسط حسابي عام قدره 3,92 بانحراف معياري يقدر بـ 0,43 ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الأربع بين ( 3,88 و 3,98 ) وهي متقاربة جدا ، مما يشير إلى اتفاق جل المستجوبين على وجود مهارة وكفاءة بمؤسساتهم .

فقد حققت العبارة رقم 36 أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3,98 مقابل 3,93 للعبارة رقم 37 ، تليها العبارة رقم 38 بمتوسط حسابي قدر بـ 3,90 وفي الأخير العبارة رقم 39 بـ 3,88 . أما أقل تشتت تم ملاحظته بانحراف معياري يقدر بـ 0,45 ، مما يؤكد إلى اتفاق إجابات أفراد العينة على التعرف على نقاط القوة والضعف بسهولة ، أما أعلى تشتت فكان للعبارة رقم 39 ، إذ بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,74 ، وهذا يشير إلى عدم اتفاق إجابات أفراد العينة حول إمكانية اعتماد المؤسسات على التعاون وتوسيع نطاقها مع مؤسسات أخرى .

خلاصة ، كانت إجابات أفراد العينة كلها ذات اتجاه ترتيبي لدرجة " موافق " .

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

ضمن هذا المبحث ، وقصد اختبار صحة أو نفي الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية ، سنستخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي ، وصولا إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها ، استنادا للأطر النظرية والدراسات السابقة ، إذ تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

• قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

• قبول الفرضية البديلة  $H_1$  : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

حيث تعتبر الفرضية الصفرية أن المتغيرين مستقلين، في حين الفرضية البديلة تؤكد على عدم الاستقلالية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية ( $H_0$ )

من أجل اختبار هذه الفرضية ، سنأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار ، وكذا تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، حيث سيتم التأكد من صحتها بصورة إجمالية ، ومن ثم تقسيمها إلى فرضيات ثانوية ، حسب كل بند ، يتم إثبات أو نفيها بصورة مستقلة . والتي مفادها:

➤ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  وتتفرع منها ، الفرضيات الثانوية الآتية:

(H0:1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على ربحيتها عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

(H0:2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على حصتها السوقية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

(H0:3): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على إنتاجيتها عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

(H0:4): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا زبائنها عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

(H0:5): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على التعلم ونموها عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة- الفرضية الرئيسية -

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4,818	1	4,812	103,240	0,000
الخطأ	2,843	61	0,47		
الإجمالي	7,655	62			

معامل الارتباط  $(R) = 0,793$  ، مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23

من خلال نتائج الجدول رقم (29) ، يتضح أن قيمة Sig المقدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة - الفرضية الرئيسية -

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,619	0,124	21,123	0,000
أداء المؤسسة	0,365	0,36	10,161	0,000
معامل الارتباط (R) = 0,793 ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0,629 مستوى الدلالة (α = 0,05) ، المتغير التابع = أداء المؤسسة				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

تبين معطيات الجدول رقم (30) ، نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، وقد بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,793 ، حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة ارتباط طردي قوي ، وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية ، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.629، مما يعني أن 62.9% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء)، يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيارات الإستراتيجي) ، وهذا كافي لتأكيد وجود علاقة قوية بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة وتحسين أداء المؤسسات محل الدراسة. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05).

ومنه يمكن تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج ، وفقا لمعادلة

$$Y = B_0 + B_1X$$

- (Y) أداء المؤسسة

- (X) الخيارات الإستراتيجية

- B<sub>0</sub> يمثل قيمة الثابت

- B<sub>1</sub> يمثل ميل خط الانحدار

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة الدراسة المقدر بـ (63) مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ومنه

المعادلة كما يلي: أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة = 0.365 + 2.619 الخيار الإستراتيجي.

وعليه فإن الزيادة في الخيار الاستراتيجي المتبع بوحدة واحدة ، يؤدي إلى الزيادة في أداء المؤسسة محل الدراسة ب 0,365 وحدة .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الثانوية

أولاً: الفرضية الثانوية الأولى (H0:1)

تم فحص الفرضية الثانوية الأولى (H0:1) والتي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على ربحيتها ، عند مستوى معنوية (0.05) ." .

1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانوية الأولى (H0:1)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (31) : نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	22,055	1	22,055	748,340	0,000
الخطأ	1,798	61	0,29		
الإجمالي	23,853	62			

معامل الارتباط (R) = 0,962 ، مستوى الدلالة (α = 0,05)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (31) ، يتضح أن قيمة Sig المقدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

2- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الأولى (H0:1)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (32) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1,039	0,099	10,563	0,000
أداء المؤسسة	0,782	0,029	27,356	0,000

معامل الارتباط (R) = 0,962 ، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0,925 ، مستوى الدلالة (α = 0,05) ، المتغير التابع = الربحية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال معطيات الجدول (32) نجد أن : قوة العلاقة بين المتغيرين  $(R) = 0,962$  ، حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة ارتباط طردي قوي ، وبالتالي العلاقة دالة من الناحية الإحصائية ، باعتبار قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن معامل التحديد  $(R^2)$  بلغ 0.925 ، مما يعني أن 92.5% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الربحية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيارات الإستراتيجي) ، إذ أن الزيادة في الخيار الإستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الربحية بمقدار 0,782 وحدة .

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على ربحيتها ، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  .

### ثانيا: الفرضية الثانوية الثانية (H0:2)

تم فحص الفرضية الثانوية الثانية (H0:2) والتي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على حصتها السوقية ، عند مستوى معنوية (0.05) ." .

### 1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانوية الثانية (H0:2)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، حصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه :

الجدول رقم (33) : نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2,872	1	2,872	14,161	0,000
الخطأ	12,374	61	0,203		
الإجمالي	15,246	62			

معامل الارتباط  $(R) = 0,434$  ، مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (33) ، يتضح أن قيمة Sig المقدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

### 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الثانية (H0:2)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، حصلنا على النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,792	0,259	10,794	0,000
أداء المؤسسة	0,282	0,075	3,763	0,000
معامل الارتباط (R) = 0,434 ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0,188 ، مستوى الدلالة (α = 0,05) ، المتغير التابع = الحصة السوقية				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال معطيات الجدول (34) نجد أن ، قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,434 ، حيث تعبر عن العلاقة الطردية الموجبة بالرغم من ضعفها مقارنة بمؤشرات الأداء السابقة ، إلا أنها علاقة دالة من الناحية الإحصائية ، باعتبار قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.188، مما يعني أن أكثر من 18% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الحصة السوقية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيارات الإستراتيجي) ، وهذا كافي لتأكيد وجود علاقة أيضا بين الخيارات الإستراتيجية والحصة السوقية للمؤسسات محل الدراسة. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على حصتها السوقية ، عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05).

### ثالثا: الفرضية الثانوية الثالثة (H0:3)

تم فحص الفرضية الثانوية الثالثة (H0:3) والتي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على إنتاجيتها، عند مستوى معنوية (0.05) ".

### 1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة (H0:3)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 حصلنا على النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2,696	1	2,696	4,933	0,030
الخطأ	33,329	61	0,546		
الإجمالي	36,025	62			
معامل الارتباط (R) = 0,274 ، مستوى الدلالة (α = 0,05)					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (35) ، يتضح أن قيمة Sig المقدر بـ (0.030) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

## 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الثالثة (H0:3)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (36) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة -

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,941	1,094	0,860	0,393
أداء المؤسسة	0,612	0,276	2,221	0,030
معامل الارتباط (R) = 0,274 ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0,075 ، مستوى الدلالة α = 0,05 ، المتغير التابع = الإنتاجية				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال معطيات الجدول (36) نجد أن : قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,274 ، حيث تعبر عن العلاقة الطردية الموجبة بالرغم من ضعفها ، إلا أنها علاقة دالة من الناحية الإحصائية ، باعتبار قيمة مستوى الدلالة Sig (0.030) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.075 ، مما يعني أن أكثر من 7% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإنتاجية) ، يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيارات الإستراتيجي) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة أيضا بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة وإنتاجية المؤسسات محل الدراسة.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على إنتاجيتها ، عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05).

## رابعا: الفرضية الثانوية الرابعة (H0:4)

تم فحص الفرضية الثانوية الرابعة (H0:4) والتي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا زبائننا عند مستوى معنوية (0.05) ." .

## 1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانوية الرابعة (H0:4)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على رضا زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	12,982	1	12,982	34,365	0,000
الخطأ	23,043	61	0,378		
الإجمالي	36,025	62			

معامل الارتباط (R) = 0,600 ، مستوى الدلالة (α = 0,05)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (37): يتضح أن قيمة Sig المقدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

## 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الرابعة (H0:4)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على رضا زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,030	0,574	0,053	0,958
أداء المؤسسة	0,845	0,144	5,862	0,000

معامل الارتباط (R) = 0,600 ، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0,360 مستوى الدلالة (α = 0,05) ، المتغير التابع = رضا الزبائن

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال معطيات الجدول (38) نجد أن ، قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,600 ، حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة ارتباط طردي متوسط ، وبالتالي العلاقة دالة من الناحية الإحصائية ، باعتبار قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.360 ، مما يعني أن 36% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (رضا الزبائن) ، يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيارات الإستراتيجي) ، وهذا كافي لتأكيد وجود علاقة بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة ورضا زبائن المؤسسات محل الدراسة.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا زبائنهم ، عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05).

## خامسا: الفرضية الثانوية الخامسة (H0:5)

تم فحص الفرضية الثانوية الخامسة (H0:5) والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على التعلم ونموها عند مستوى معنوية (0.05)".

## 1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانوية الخامسة (H0:5)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (39) : نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على مؤشر التعلم والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5,082	1	5,082	10,019	0,002
الخطأ	30,943	61	0,507		
الإجمالي	36,025	62			

معامل الارتباط (R) = 0,376 ، مستوى الدلالة (α) = 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (39) ، يتضح أن قيمة Sig المقدر بـ (0.002) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

## 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانوية الخامسة (H0:5)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على مؤشر التعلم والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0,772	0,824	0,937	0,352
أداء المؤسسة	0,660	0,208	3,165	0,002

معامل الارتباط (R) = 0,376 ، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0,141 مستوى الدلالة (α) = 0,05 المتغير التابع = التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال معطيات الجدول (40) نجد أن: قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,376 ، حيث تعبر عن العلاقة الطردية الموجبة بالرغم من ضعفها ، إلا أنها علاقة دالة من الناحية الإحصائية ، باعتبار قيمة مستوى الدلالة Sig (0,002) أقل من مستوى الدلالة (0,05).

كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0,141 ، مما يعني أن أكثر من 14% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التعلم والنمو) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيارات الإستراتيجية) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة أيضا بين الخيارات الإستراتيجية المتبعة وتعلم ونمو المؤسسات محل الدراسة. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على التعلم ونموها ، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0,05)$ .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H01$ ).

من أجل اختبار هذه الفرضية ، والتي مفادها "هناك نظرة إستراتيجية تختلف رؤية ممارستها باختلاف العوامل الشخصية للمسيرين ذات الصلة بمستواهم التعليمي وكذا خبرتهم المهنية" ، سنستخدم اختبار كاي تربيع للاستقلالية ، وتتكون فرضيات الاختبار كالتالي:

• قبول الفرضية الصفرية  $H0$ : المتغيران X و Y مستقلين في العينة محل الدراسة ، أي لا توجد علاقة بين المتغيرين .

• قبول الفرضية البديلة  $H1$ : المتغيران X و Y غير مستقلين في العينة محل الدراسة ، أي توجد علاقة بين المتغيرين .

والموضحة نتائجها في الجدول أدناه :

الجدول رقم (41): نتائج تحليل اختبار كاي تربيع للمؤسسات محل الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

وكذا الخبرة المهنية - الفرضية الفرعية الأولى -

العامل	قيمة كا2	قيمة (F)	Sig
المستوى التعليمي	6,466	2	0,039
الخبرة	13,112	3	0,04

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (41) أعلاه ، يتضح أن :

1- بالنسبة للمستوى التعليمي :

\* قيمة اختبار كاي تربيع = 6.466.

\* قيمة الدلالة Sig = 0.039 أقل من مستوى الدلالة (0.05) .

2- بالنسبة للخبرة :

\* قيمة اختبار كاي تربيع = 13.112

\* قيمة الدلالة Sig = 0.04 أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وعليه ، من خلال المعطيات أعلاه ، نقول أن هناك علاقة بين تبني الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ببسكرة ، وعاملي الخبرة والمستوى التعليمي ، وللتأكد إلى أي عامل يعزى بدرجة أكبر ، النتائج موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (42): نتائج التكرارات الخاصة بدرجات الموافقة لعاملي الخبرة والمستوى التعليمي<sup>1</sup>

المستوى التعليمي		الخبرة					مدى الموافقة	
جامعي	ثانوي	دون المتوسط	أكثر من 15 سنة	من 10-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
13	20	15	4	11	33	0	موافق	
9	5	1	1	0	11	3	غير موافق	
63		63						المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي 23 spss.

توصلنا سابقا ، أن وجود نظرة إستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة ، لها علاقة بالمستوى التعليمي والخبرة المهنية ، إلا أن معطيات الجدول رقم (42) أعلاه ، تشير إلى أن هذه النظرة الإستراتيجية يتم ممارستها بالدرجة الأولى ، من طرف ذوي المستوى الثانوي ، وكذا ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات ، ما يستنتج أن الخبرة المهنية ، لعبت دورا هاما في تبني الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، إذ سجلنا 20 مؤسسة ، مسيرتها ذو مستوى ثانوي ، و 33 مؤسسة خبرة مسيرتها تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات ، وهو ما يؤكد النتائج المتوصل إليها .

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : "هناك نظرة إستراتيجية تختلف رؤية ممارستها باختلاف العوامل الشخصية للمسيرين ذات الصلة بمستواهم التعليمي وكذا خبرتهم المهنية" ولكن تعزى بدرجة أكبر إلى الخبرة المهنية في المؤسسات محل الدراسة ، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

<sup>1</sup> (درجة الاستجابة أكبر من 3= موافق / أقل أو يساوي 3= غير موافق )

## ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

من أجل اختبار هذه الفرضية ، والتي مفادها " تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم المؤسسة وكذا طبيعة نشاطها "، سنستخدم اختبار كاي تربيع للاستقلالية ، وتتكون فرضيات الاختبار كالتالي:

- قبول الفرضية الصفرية H0 : المتغيران X و Y مستقلين في العينة محل الدراسة ، أي لا توجد علاقة بين المتغيرين .
  - قبول الفرضية البديلة H1 : المتغيران X و Y غير مستقلين في العينة محل الدراسة ، أي توجد علاقة بين المتغيرين .
- والموضحة نتائجه في الجدول أدناه :

الجدول رقم (43): نتائج تحليل اختبار كاي تربيع للمؤسسات محل الدراسة تبعا لطبيعة النشاط وكذا حجم المؤسسة - الفرضية الفرعية الثانية -

العامل	قيمة كا2	قيمة (F)	Sig
طبيعة النشاط	9,399	4	0,049
حجم المؤسسة	2,979	2	0,226

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (43) أعلاه ، يتضح أن :

1- بالنسبة لطبيعة النشاط :

\* قيمة اختبار كاي تربيع = 9.399

\* قيمة الدلالة Sig = 0.049 أقل من مستوى الدلالة (0.05)

2- بالنسبة لحجم المؤسسة :

\* قيمة اختبار كاي تربيع = 2.979

\* قيمة الدلالة Sig = 0.226 أكبر من مستوى الدلالة (0.05)

وعليه ، من خلال المعطيات أعلاه ، نقول أن هناك علاقة بين تبني الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ببسكرة ، تعزى لطبيعة النشاط ، في حين هناك علاقة مستقلة بين حجم المؤسسات محل الدراسة ، ولتفسير هذه النتيجة ، المعطيات موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (44): نتائج التكرارات الخاصة بدرجات الموافقة لعامل حجم المؤسسة<sup>1</sup>

حجم المؤسسة			مدى الموافقة
متوسطة	صغيرة	مصغرة	
2	11	13	موافق
9	12	16	غير موافق
63			المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي 23 spss.

من نتائج الجدول رقم (44) أعلاه ، نجد أن: 16 مسير من المؤسسات المصغرة محل الدراسة ، آرائهم سلبية تجاه تنوع الخيارات الإستراتيجية وطبيعة المؤسسة ، إذ تمثل هذه الفئة 55.17% من مجموع المؤسسات المصغرة محل الدراسة ، مما رجحت كفة الرأي لصالحها باعتبار حجمها مهيم على طبيعة العينة محل الدراسة ببسكرة ، إذ تمثل 46 % ، وهو ما يفسر بعدم تفكير المؤسسات المصغرة الحجم بتنوع استراتيجياتها لاسيما في بداية نشاطها.

وبهذه النتيجة يتم رفض وقبول أيضا الفرضية من خلال جزئيتين وبالتالي :

\* رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه: " تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها " في المؤسسات محل الدراسة ، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

\* قبول الفرضية الصفرية التي تشير إلى أنه: " لا تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها " في المؤسسات محل الدراسة ، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

من أجل اختبار هذه الفرضية ، والتي مفادها " لا توجد خيارات إستراتيجية مثلى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، سنستخدم اختبار Z ، وتتكون فرضيات الاختبار كالتالي:

• قبول الفرضية الصفرية H0 :  $H0 = U = 3,4$  .

• قبول الفرضية البديلة H1:  $H1 = U = 3,4$  أكبر من 3,4 .

حيث أن: U المتوسط الحسابي للعينة ، 3,4 متوسط حسابي فرضي.

النتائج موضحة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> (درجة الاستجابة أكبر من 3= موافق / أقل أو يساوي 3= غير موافق )

الجدول رقم (45): نتائج تحليل اختبار Z للمؤسسات محل الدراسة - الفرضية الفرعية الثالثة -

الانحراف المعياري	U المتوسط الحسابي الفرضي	U المتوسط الحسابي	قيمة Z	Sig
0,60	3,4	3,87	6,22	0,00
قيمة Z الجدولية = 1,96 ، مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (45) أعلاه ، يتضح أن :

\* قيمة الدلالة Sig = 0.00 أقل من مستوى الدلالة (0.05)

\* قيمة اختبار Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية.

مما يشير إلى وجود فعلا خيارات إستراتيجية مثلى للمؤسسات محل الدراسة ، حسب آراء المستجوبين ، وهو ما توصلنا إليه سابقا (تحليل الآراء حول بند الخيارات الإستراتيجية العبارة رقم 19- موافق -).

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : توجد خيارات استراتيجية مثلى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

من أجل اختبار هذه الفرضية ، والتي مفادها " تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بعملية تقييم الأداء " ، سنستخدم اختبار Z ، وتتكون فرضيات الاختبار كالتالي:

• قبول الفرضية الصفرية H0 :  $H0 = U = 3,4$  .

• قبول الفرضية البديلة H1 :  $H1 = U = 3,4$  أكبر من 3,4 .

حيث أن: U المتوسط الحسابي للعينة ، 3,4 متوسط حسابي فرضي.

والموضحة نتائجه في الجدول أدناه :

الجدول رقم (46): نتائج تحليل اختبار Z للمؤسسات محل الدراسة - الفرضية الفرعية الرابعة -

الانحراف المعياري	U المتوسط الحسابي الفرضي	U المتوسط الحسابي	قيمة Z	Sig
0,91	3,4	3,14	-2,27	0,02
قيمة Z الجدولية = 1,96 ، مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (46) أعلاه ، يتضح أن :

\* قيمة الدلالة Sig = 0.02 أقل من مستوى الدلالة (0.05)

\* قيمة اختبار Z المحسوبة أكبر من قيمة Z الجدولية.

مما يشير إلى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بعملية تقييم الأداء، حسب آراء المستجوبين، وهو ما توصلنا إليه سابقا ( تحليل الآراء حول بعد " مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي" )، على الرغم من أنه ليس لها نظام معلوماتي كافي على بيئتها ، فضلا عن عدم استخدامها لأدوات ونماذج التحليل الإستراتيجي ، مما يجعل نظرتها لعملية تقييم الأداء ، اختزالية تقليدية ، لم تتعد سوى حساب المؤشرات المالية المحققة فقط .

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : هناك اهتمام بعملية تقييم الأداء من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .  
عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

#### خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

من أجل اختبار هذه الفرضية سنتأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار، وكذا تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) ، لاختبار أثر الخيار الإستراتيجي المناسب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة والتي مفادها:  
➤ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وتحسين أدائها عند مستوى معنوية (0.05).

#### 1- التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيار الإستراتيجي المناسب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة- الفرضية الفرعية الخامسة-

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,475	1	3,475	50,720	0,000
الخطأ	4,180	61	0,069		
الإجمالي	7,655	62			
معامل الارتباط $(R) = 0,674$ ، مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$					

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال نتائج الجدول رقم (47) ، يتضح أن قيمة Sig المقدرة بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يثبت صلاحية النموذج .

## 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة (H05)

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss 23 ، تحصلنا على النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول رقم (48) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيار الإستراتيجي المناسب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة - الفرضية الفرعية الخامسة -

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,342	0,214	10,945	0,000
أداء المؤسسة	0,389	0,055	7,122	0,000

معامل الارتباط (R) = 0,674 ، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0,454 مستوى الدلالة (α = 0,05) المتغير التابع = أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الإحصائي spss 23.

من خلال معطيات الجدول رقم (48) نجد: أن قوة العلاقة بين المتغيرين (R) = 0,674 ، حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة ارتباط طردي متوسط ، وبالتالي العلاقة دالة من الناحية الإحصائية ، باعتبار قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0,454 ، مما يعني أن أكثر من 45% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيار الإستراتيجي المناسب) ، بمعنى أن الزيادة في الخيار الإستراتيجي المناسب بوحدة واحدة ، يؤدي إجمالاً إلى الزيادة في أداء المؤسسات محل الدراسة بـ 0,389 وحدة وفق المعادلة التالية  $Y = 2,342 + 0,389 X$  ، وعليه فإن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة ، لاستراتيجية النمو والتوسع بدرجة أكبر (استراتيجيات مهيمنة) من الإستراتيجيات الأخرى ، يؤدي إلى تحسين في مؤشرات الأداء الجزئية كالاتي:

الربحية بمقدار 0,782 وحدة ، الحصة السوقية بمقدار 0,282 وحدة ، الإنتاجية بمقدار 0,612 وحدة ، رضا الزبائن بمقدار 0,845 وحدة ، مؤشر التعلم والنمو بمقدار 0,660 وحدة . وهذا كافي لتأكيد وجود علاقة جد مقبولة بين الخيار الإستراتيجي المناسب والملائم المتبع وأداء المؤسسات محل الدراسة.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أنه : توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وتحسين أدائها ، عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05).

## خلاصة الفصل:

من خلال الاختبارات الإحصائية المعتمدة ، والنتائج المتوصل إليها ، يظهر أنه فعلا هناك علاقة طردية إيجابية لأثر الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، باعتبارها كمتغير مستقل ، على أدائها كمتغير تابع ، من خلال تقدير هذا الأثر على مجموعة من المؤشرات ( الربحية ، الحصة السوقية ، الإنتاجية ...).

إذ رغم تراوح طبيعة العلاقة بين القوية والمتوسطة لهذه المؤشرات على حدى ، إلا أنه إجمالا تبقى الخيارات الإستراتيجية لها أثر ملحوظ وبالتالي جد ضرورية في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة ، مما يتعين إعطائها الأهمية اللازمة ، لاسيما ، عند القيام بعملية التقييم والمفاضلة بينها ، وهي نتيجة جوهرية لإشكالية دراستنا .

بالفعل، فإن قيمة معامل الارتباط ، أثبت صحة ما تم شرحه أعلاه ، مسجلا قيمة 0,793 بين متغيري الدراسة ، ما يثبت درجة الارتباط الطردي القوي بينها ، حيث توصلنا إلى تقدير نموذج رياضي يوضح مقدار التغير في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، الناتج عن التغير في الخيار الإستراتيجي المتبع ، هذا من جهة .

ومن جهة أخرى ، تم التوصل إلى أن هناك نظرة استراتيجيه للقائمين على تسيير المؤسسات محل البحث ولو بصورتها التقليدية البسيطة ، مرتبطة أيضا بمستواهم التعليمي على الرغم من فرض الخبرة المهنية لمنطقها ، أين كانت اتجاهات الآراء لصالح هذه الأخيرة مقابل المؤهل العلمي.

وكخلاصة ، يمكن توضيح إشكالية الدراسة وكذا الأسئلة والفرضيات المعتمدة لها ، وصولا إلى النتائج المحققة ، في المخطط التوضيحي أدناه:

الشكل رقم(02): مخطط تلخيصي لسير عملية الدراسة



خاتمة

**الخاتمة:**

أصبحت الخيارات الإستراتيجية من المسلمات التي يركز عليها أغلب مفكري هذا المجال في دراساتهم لما لها من دور مهم و أساسي في بقاء واستمرارية حياة المؤسسات على اختلاف أحجامها وتنوع نشاطها هذا الإهتمام، فرضته ديناميكية المحيط الذي تنشط فيه، المتميز بالمخاطرة وعدم وضوح الرؤية، نتيجة تقلب العوامل البيئية المختلفة، وبالتالي فإن قراراتها لا تحتمل العشوائية.

هذا الواقع ، يتطلب تبني خيارات استراتيجية تتوافق وقدرات المؤسسة لتحقيق مستويات جيدة من الأداء ، فبعد أن ساد لوقت طويل اعتبار الخيارات الإستراتيجية حكرا على نجاح المؤسسات الكبيرة، إلا أنه في الحقيقة تعتبر على الدرجة نفسها من الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع ملاحظة أن نظرة هذه الأخيرة للتصور الإستراتيجي قد يختلف عن مثيله في المؤسسات الكبيرة ، ولكن يبقى لكل المؤسسات مهما كان حجمها، تصور استراتيجي من وجهة نظرها ولو بممارسة غير رسمية.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى الخيار الملائم أثناء ممارسة نشاطها، قد أثبتت نجاعته في تحسين أدائها على تلك المؤسسات الأخرى التي لم تهتم به<sup>1</sup>، مما دفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى بالاهتمام بالإستراتيجية وتبني البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لها .

على هذا الأساس ومن خلال هذه الدراسة، حاولنا تقييم أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية على عينة منها ببسكرة، قصد الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في السؤال الرئيسي الآتي:

**- ما مدى تأثير الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟.**

الملاحظ من خلال الدراسة التطبيقية، وجود علاقة إرتباطية طردية بين الخيارات المتبعة من طرف هذه المؤسسات ومستويات الأداء المحققة. وعلى الرغم من ذلك، تبقى النظرة الإستراتيجية لدى القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ، تختلف من مؤسسة لأخرى حسب القطاع الذي تنشط فيه وكذا حجمها، بل وترتبط كثيرا بالعوامل المكونة لشخصية مسيرتها (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ،...)، فضلا عن عوامل أخرى لها علاقة باستمرارية حياتها ومن ثم تحسين أدائها.

في الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي على ضوءها تم اقتراح بعض التوصيات التي نراها مهمة.

<sup>1</sup> محمد المحمدي الماضي ، الإدارة الإستراتيجية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2017 ، ص 35 .

### أولا - أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- الإستراتيجية هي ذلك المسار الذي من خلاله يتم ترجمة الجوانب التخطيطية إلى جوانب تنفيذية، بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة .
- 2- الخيار الإستراتيجي هو البديل الذي يحقق أفضل توافق من بين عدد من البدائل ، وهو الخيار الذي من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل .
- 3- تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمنتجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تبعا لطبيعة نشاطها وموقعها الإستراتيجي تجاه متغيرات بيئتها.
- 4- صعوبة إيجاد تعريف محدد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين المعايير المعتمدة في هذا الإطار، نجد المعايير الكمية ( عدد العمال، حجم رأس المال ) وكذا المعايير النوعية (الاستقلالية، محلية النشاط، ..).
- 5- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص، مما جعلها تحظى بأهمية على مستوى الاقتصاد الوطني، من خلال المساهمة في توفير مناصب الشغل، القيمة المضافة، الناتج الداخلي الخام.
- 6- القطاع الخاص هو المهيمن على المؤسسات ص والمتوسطة ، لاسيما بعد تبني مسار الخصوصية.
- 7- تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من سنة لأخرى، مسجلة 8989 مؤسسة سنة 2018، لتنتقل من نظرة القطاع الهامشي إلى القطاع الحساس والمهم للاقتصاد الوطني، لاسيما مرافقة المؤسسات الكبيرة، بدليل النصوص القانونية التي تنظم هذا القطاع إلى الهيئات المسيرة والداعمة له، وما استحدثت وزارة المؤسسات الناشئة لدليل على الدور الريادي المنتظر منها، وينتظر التجسيد الميداني لتأكيد ذلك .
- 8- أغلبية الإحصائيات تشير إلى نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات، مما يجعلها تقدم إضافة طفيفة للناتج الوطني.
- 9- تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل عدة، أثرت على قدرتها للتكيف مع متغيرات المحيط الذي تنشط فيه، مما شكل لها عائقا في تحسين مستويات أدائها، الأمر الذي يتوجب عليها دراسة وتحليل بيئتها قصد اتخاذ القرار المناسب، كون هذا الأخير لا يحتمل العشوائية.
- 10- إن عملية التحليل الإستراتيجي هي العملية التي تمكن المؤسسة من المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها واختيار البديل الأمثل، بما يتوافق ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية.

11- الأداء هو النتيجة النهائية والإيجابية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، من خلال إيجاد التوليفة التي تضمن المزج الأمثل بين الإمكانيات المسخرة وظروف البيئة المتاحة .

### ثانيا - أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

تم التطرق للدراسة الميدانية بالإسقاط على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بإقليم ولاية بسكرة، من خلال تحليل العلاقة سلوك/ أداء وفق نموذج الاقتصاد الصناعي، وذلك بدراسة أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ببناء نموذج لمتغيرات الدراسة، حيث شمل المتغير المستقل "الخيارات الإستراتيجية"، والمتغير التابع متمثل في " أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، تم تقسيم كل متغير إلى أبعاد، مكون من عدة عبارات قاربت أربعون (40) عبارة، وزعت للإجابة عنها ضمن استبيان مخصص لهذا الغرض، إذ توصلنا إلى أن:

1- غالبية المؤسسات ص و م المستجوبة تنشط في قطاعات الخدمات، الأشغال العمومية، وكذا القطاع الفلاحي، وهي الأكثر هيمنة في عينة الدراسة بنسبة 38.1% ، 23.8% ، 15.9% ، على التوالي.

2- شكلت المؤسسات المصغرة محل الدراسة النسبة الأكبر للعينة بنسبة 46% .

3- عموما آراء وتصورات المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (الخيارات الإستراتيجية ، الأداء)، اتسمت بالاتساق والتجانس، على الرغم من اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للممارسة الإستراتيجية من منظور الخبرة المهنية والمؤهل العلمي .

4- أظهرت أكثر من 50% من حجم أفراد العينة، أن لمؤسساتهم رؤية واضحة وموحدة للإستراتيجية لكل المستويات الإدارية .

5- تهتم غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بعملية تقييم الأداء، وهو ما أكدته أكثر من 71% منها، إلا أن القيام بهذه العملية بصورة فعالة وبالأدوات التحليلية التي تم التطرق إليها سابقا، تبقى المؤسسات محل الدراسة تفتقر إلى العمل بها، أين يعود السبب إلى:

- عدم امتلاك نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الداخلية (أكثر من 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة).

- عدم امتلاك نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الخارجية (أكثر من 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة).

- اتجاهات سلبية للمسيرين نحو استخدام نماذج و أدوات التحليل الإستراتيجي.

6- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع العبارات المكونة لمحور الخيارات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث، إذ سجلت أعلى قيمة لها ب 0,898.

7- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع العبارات المكونة لمحور الأداء لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل البحث، إذ سجلت أعلى قيمة لها بـ 0,925.

8- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للخيارات الإستراتيجية المتاحة لها ( النمو والتوسع ، الاستقرار والثبات، إعادة التمرکز في الأنشطة الأساسية) ، إلا أنها تختلف من مؤسسة لأخرى، إذ يعتبر خيار النمو الأكثر استخداماً، يليه إعادة التمرکز في الأنشطة الأساسية ثم الاستقرار والثبات، أين سجلنا أكثر من 45% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل باعتبار معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ قيمة 0.454 ، حيث أن الزيادة في الخيار الإستراتيجي بوحدة واحدة ، يؤدي إلى الزيادة في أداء المؤسسات محل الدراسة بـ 0,389 وحدة وفق المعادلة التالية :

$Y=2,342+0,389 X$  ، كما توصلنا إلى أن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة لاستراتيجية النمو والتوسع بدرجة أكبر (استراتيجيات مهيمنة) من الإستراتيجيات الأخرى، يؤدي إلى تحسين في مؤشرات الأداء الجزئية كالآتي:

الربحية بمقدار 0,782 وحدة ،الحصة السوقية بمقدار 0,282 وحدة ،الإنتاجية بمقدار 0,612 وحدة، رضا الزبائن بمقدار 0,845 وحدة، مؤشر التعلم والنمو بمقدار 0,660 وحدة .

- اختبار الفرضيات.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

قصد الإجابة على التساؤل الفرعي الأول، المعتمد في مقدمة بحثنا والذي يتمثل في " هل هناك رؤية استراتيجية واضحة لدى مسيري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟" ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضية المعتمدة بشأنه، والتي مفادها "هناك نظرة إستراتيجية تختلف ممارستها باختلاف العوامل الشخصية للمسيرين ذات الصلة بمستواهم التعليمي وكذا خبرتهم المهنية"، فإن ما تم تناوله في الجانب النظري بشيء من التحليل والاستنتاج، فضلاً عن النتائج المتوصل إليها بالجانب التطبيقي بخصوص التساؤل والفرضية المذكورين أعلاه، خلصنا إلى:

أن هناك نظرة إستراتيجية تختلف ممارستها باختلاف العوامل الشخصية للمسيرين ذات الصلة بمستواهم التعليمي وكذا خبرتهم المهنية في المؤسسات محل الدراسة ، وبالتالي صحة الفرضية المعتمدة ولكن تعزى بدرجة أكبر إلى الخبرة المهنية.

### - اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

قصد الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني، المعتمد في مقدمة بحثنا والذي يتمثل في "ما هي مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟" ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضية المعتمدة بشأنه، والتي مفادها "تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجم المؤسسة وكذا طبيعة نشاطها"، فإن ما تم تناوله في الجانب النظري بشيء من التحليل والإستنتاج، فضلا عن النتائج المتوصل إليها بالجانب التطبيقي بخصوص التساؤل والفرضية المذكورين أعلاه، خلصنا إلى تحقق الفرضية المعتمدة في جزئيتها الأولى فقط، إذ:

أن 46% من المؤسسات المصغرة محل الدراسة، رجحت كفة الرأي لصالحها باعتبار حجمها مهيم على طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهو ما يفسر بعدم تفكير المؤسسات المصغرة الحجم بتنوع استراتيجياتها لاسيما في بداية نشاطها، أي أن هناك تنوع للخيارات المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها وليس بحسب حجمها في المؤسسات محل الدراسة.

### - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

قصد الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث، المعتمد في مقدمة بحثنا والذي يتمثل في "ما هي الخيارات الإستراتيجية الأنسب اعتمادها لتحسين الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟" ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضية المعتمدة بشأنه، والتي مفادها "لا توجد خيارات إستراتيجية مثلى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة"، فإن ما تم تناوله في الجانب النظري بشيء من التحليل والاستنتاج، فضلا عن النتائج المتوصل إليها بالجانب التطبيقي بخصوص التساؤل والفرضية المذكورين أعلاه، خلصنا إلى نفي الفرضية المعتمدة كون:

- أن 96,8% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر بأنها تعتمد خيارات إستراتيجية سعيا منها للنمو، حيث وافقت 84,1% منها على ذلك بدرجة موافق، وبدرجة موافق تماما بنسبة 12,7% (العبرة رقم 17). فضلا عن 92,1% من المؤسسات المستجوبة تسعى لاختيار أنسب بدائل إستراتيجية التي تحقق لها أحسن مستوى من الأداء (العبرة رقم 19).

### - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

قصد الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، المعتمد في مقدمة بحثنا والذي يتمثل في "هل تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التقييم لأدائها؟" ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضية المعتمدة بشأنه، والتي مفادها "تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية تقييم الأداء"، فإن ما تم تناوله في

الجانب النظري بشيء من التحليل والاستنتاج، فضلا عن النتائج المتوصل إليها بالجانب التطبيقي بخصوص التساؤل والفرضية المذكورين أعلاه ، خلصنا إلى إثبات صحة هاته الفرضية.

إذ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، على الرغم من غياب نظام معلوماتي كافي على بيئتها ، فضلا عن عدم استخدامها لأدوات ونماذج التحليل الإستراتيجي ، إلا أنها تقوم بعملية تقييم الأداء ، ولكن تبقى نظرتها لهذه الأخيرة اختزالية تقليدية، لم تتعد سوى حساب المؤشرات المالية باعتبار الأداء المالي هو الهدف الأول والرئيسي لهاته المؤسسات .

#### - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة .

قصد الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس ، المعتمد في مقدمة بحثنا والذي يتمثل في " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي المتبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأدائها؟" ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضية المعتمدة بشأنه ، والتي مفادها " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الخيار الإستراتيجي الأمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وتحسين أدائها " ، فإن ما تم تناوله في الجانب النظري بشيء من التحليل والاستنتاج ، فضلا عن النتائج المتوصل إليها بالجانب التطبيقي بخصوص التساؤل والفرضية المذكورين أعلاه، توصلنا إلى إثبات صحة هذه الفرضية أيضا، باعتبار:

أن قوة العلاقة بين المتغيرين  $(R) = 0,674$  ، كما أن معامل التحديد  $(R^2)$  بلغ  $0,454$ ، مما يعني أن أكثر من 45% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الخيار الإستراتيجي) ، وهذا كافي لتأكيد وجود علاقة جد مقبولة بين الخيار الإستراتيجي المناسب والملائم المتبع ، وكذا أداء المؤسسات محل الدراسة.

#### - اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الثانوية .

أخيرا ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى نتيجة جوهرية مفادها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أدائها ، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0,05)$ ، إذ تم تقدير هذا الأثر وفق المعادلة التالية :

أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة =  $0,365 + 2,616$  الخيار الإستراتيجي.

أي أن الزيادة في الخيار الاستراتيجي المتبع بوحدة واحدة ، يؤدي إلى الزيادة في أداء المؤسسة محل الدراسة بـ  $0,365$  وحدة ، والأكثر تأثيرا وقوة كان بين بعد الربحية في المرتبة الأولى، إذ سجلت قوة العلاقة بين المتغيرين بـ  $0,962$ ، يليها بعد الزبائن ثم الحصة السوقية.

**التوصيات المقترحة:**

- على ضوء ما تم المتوصل إليه من النتائج المذكورة سابقا، ارتأينا تقديم جملة من التوصيات التالية:
- 1- نظرا لطبيعة العلاقة المهمة التي توصلنا إليها بين استراتيجيات النمو والتوسع وكذا مؤشرات الأداء و التأثير المعنوي الإيجابي بينها، يتوجب على مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة الاهتمام بعملية التحليل الإستراتيجي، الذي من خلاله يسمح بتبني أفضل خيار.
  - 2- بوجود العلاقة الإرتباطية والتأثير الإيجابي للخيارات الإستراتيجية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتعين على هذه الأخيرة الاستفادة من العلاقة الإيجابية وتعميمها على المؤشرات الأخرى للأداء، بدل التركيز على الربحية فقط، قصد تحقيق مستويات شاملة ومقبولة.
  - 3- إتضح أن تبني الخيارات الإستراتيجية من طرف عينة الدراسة، تتنوع من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها أيضا، مما لا يدع مجالا للشك بأهميتها وأثرها الإيجابي على الأداء، لذا من الضروري إعطاء الأهمية اللازمة لعملية المفاضلة بين الخيارات المتاحة، قصد تبني البديل الأفضل والأنسب للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، يمكنها من تجسيد خططها المسطرة وبالتالي تحقيق هدفها النهائي .
  - 4- ضرورة الإهتمام باستقطاب الكفاءات، لاسيما المعتمدة على عاملي المؤهل والخبرة لغرض تحقيق ميزة تنافسية.
  - 5- يتعين على مالكي/مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تبني تصور استراتيجي ذو أسس علمية واضحة، لاسيما الإهتمام بعملية التشخيص الإستراتيجي ، باستخدام أدوات ونماذج التحليل بمنظورها التقليدي والحديث، باعتبارها أدوات شاملة ومتكاملة تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق التميز في الأداء.
  - 6- إعطاء الأهمية لعملية تقييم الأداء وتبني أساليب علمية منهجية عند القيام بذلك.
  - 7- إقامة نظام معلوماتي يعمل على توفير جميع المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية.
  - 8- ضرورة تفتح المؤسسات محل الدراسة على محيطها، واقتناع مالكيها/مسيريها بأهمية البحوث والدراسات الميدانية المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما توفره من نتائج وتوصيات تساعد على تحسين أداء مؤسساتهم.

آفاق الدراسة:

حاولت هذه الدراسة تقدير أثر الخيارات الإستراتيجية (النمو والتوسع، الاستقرار والثبات، إعادة التمركز في الأنشطة الأساسية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، من خلال تحليل العلاقة السببية بين المتغيرين، والتي تعتبر إحدى الجزئيات المكونة لنموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل/سلوك/أداء).

ومن خلال البحث في طبيعة هذه العلاقة بين المتغيرين، تبادرت إلى ذهننا عدة مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتطرق إليها، يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، أبرزها:

- هيكل الصناعة وأثره على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تأثير هيكل الصناعة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة نموذج الهيكل - السلوك - الأداء (SCP) في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- 1- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 3- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
- 4- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 5- أتين محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
- 6- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 7- أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نغم داخ عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 8- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، ط1، مصر، 2009.
- 9- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 10- المركز الوطني للسجل التجاري، دليل استشارات لإنشاء المؤسسات، وزارة التجارة (مديرية الإستشارة والشؤون القانونية، الجزائر، فيفري 2011.
- 11- بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.
- 12- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 13- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 14- جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 15- جو وايتهد ترجمة: صباح حسن عبد القادر، كل ما تحتاجه الى معرفة الإستراتيجية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2013.
- 16- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 17- خبايا عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-آلية لتحقيق التنمية المستدامة-، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2013.
- 18- خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 19- خليفي عيسى، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 20- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 21- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير الطاهر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994.
- 22- سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 23- شارلزهل وجارديث جونز، ترجمة: اسماعيل علي بسيوني، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 24- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج، عمان، 2008.
- 25- ضياء النازور، المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر بين وسائل التمويل التقليدية والإسلامية - دراسة مقارنة-، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 26- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 27- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، 2007.

- 28- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 29- طاهر محسن منصور الغالي، ط1 ، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، 2009.
- 30- عبد الرحمن كساب عامر، جسور التنمية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ط1، كتاب للنشر والتوزيع ، مصر، 2016.
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 32- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية ، 1997.
- 33- علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية ،دون سنة نشر.
- 34- عمورة عمار، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، الأعمال التجارية،التاجر،الشركات التجارية، دار المعرفة ،الجزائر، 2000.
- 35- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 36- عقيل حسين عقيل ، فلسفة مناهج البحث العلمي ، مكتبة مدبولي ، القاهرة، 1999.
- 37- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009 .
- 38- فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، الأردن، 2000 .
- 40- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 41- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 42- ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 43- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 44- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية، قطر، 2014.

- 45- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 46- محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة-، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 47- محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2017.
- 48- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، دار جليس الزمان، الأردن، 2014.
- 49- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 50- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2 ، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 51- محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 52- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
- 53- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 54- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 55- مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.
- 56- معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سلمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 57- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 58- ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 59- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 60- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 61- نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط1، دار البداية، عمان، 2008.
- 62- نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1994.
- 63- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- 64- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
- 65- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 66- هايل عبد المولى طشطوش، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 67- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، ط1، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

❖ أطروحات الدكتوراه:

- 1 - إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2018.
- 2- بن سديرة عمر، التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2013.

- 3- بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجاً، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
- 4- بوسنة محمد رضا، تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء: دراسة حالة الصناعة المصرفية في الجزائر 2014/2004، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 5- جودي حنان، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
- 06- خطاب مراد، أثر السياسات الصناعية على هيكل الصناعة دراسة حالة: صناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2019.
- 07- دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 08- ديجي وهيبة، دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.
- 09 - ريهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة السودانية للنفط، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
- 10- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 11- عبد اللاوي محمد إبراهيم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من الاقتصاد المحمي إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

- 12- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية- ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- 13- لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012.
- 14- مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
- 15- مهني أشواق، مساهمة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 16- موسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 17- نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- 18 - وليد بن تركي، أثر التركيز الصناعي على أداء المؤسسة في الصناعة دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2019/2018.

❖ رسائل الماجستير:

- 1- الرقب خالد مصلح حسين، دور نظم المعلومات المحاسبية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

- 2- براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 3- تيمجدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج) ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- 04- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
- 05- شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2006.
- 06- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011.
- 07- فرحاني الزهرة، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 08- محسن خميسية، إستراتيجية تحسين القوة السوقية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010.
- 09- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 10- محمد خليل حسن الحجار، الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019.

❖ المداخلات والملتقيات:

- 1- بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

- 2- برحومة عبد الحميد وزغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10/11/2009 .
- 3- شريف غياط، محمد بوقمقوم، " التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006 .
- 4- مسعودي مليكة، سراج وهيبة، نظرية الألعاب والتحكيم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- 5- مداح عرايبي الحاج، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف ، الجزائر، يومي 17/18 افريل 2006 .

❖ المجالات العلمية:

- 1- أحسن جميلة، عامر عامر احمد ، التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة دفاتر بوداكس العدد رقم 4، جامعة مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2015.
- 2- بن ربيعة محمد، سلوك تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة البناء الإقتصادي، العدد رقم 02، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2018 .
- 3- بن حراث حياة، دردور أمال، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية ، مجلة دفاتر بوداكس، العدد رقم 4 ، جامعة مستغانم، الجزائر، سبتمبر 2015.
- 4- حجازي اسماعيل، معالم سعاد، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 28 ( 2012 ) ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2012.
- 5- خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 4، 2006.

- 6- زيدون فريق عبد العابدي، صلاح صاحب شاكر البغدادي، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 10، العدد33، العراق 2015.
- 7- سهام بوخلالة، محمد الجموعي قريشي، تطور مؤشرات التركيز السوقي وأثرها على المنافسة المصرفية في الجزائر، مجلة الباحث ، العدد16، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
- 8- عادل حسين علي، محمد راضي عبد الكاظم، استخدام المؤشرات المالية وغير المالية (بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم شركة الكندي لإنتاج الأدوية واللقاحات البيطرية، 2012-2014، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلد 10 العدد21، العراق، 2018.
- 9- عائشة عبد الكريم عبد الستار، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، المجلد 10 العدد23، العراق، 2018.
- 10- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- 11- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 03، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2018.
- 12- يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا، التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد رقم 09، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2011.

❖ الأوامر، القوانين والمراسيم:

- 1- الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان 1395 الموافق لـ 1975/09/26، المعدل والمتمم، يتضمن القانون التجاري، العدد 101، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 2- الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 2001/08/20، يتعلق بتطوير الاستثمار، العدد 47، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 3- القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 2017/01/10، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد02، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم 1415 الموافق لـ 1994/07/06، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، العدد 44، الجريدة الرسمية الجزائرية .

- 5- المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 08/09/1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، العدد 52، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 6- المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق لـ 11/11/2002، المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، العدد 74، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 7- المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25/02/2003، المتضمن تحديد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، العدد 13، الجريدة الرسمية الجزائرية.
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 22/01/2004، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، العدد 06، الجريدة الرسمية الجزائرية.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب:

- 1-Abdelhamid Ouaret, **Les Dirigeants algériens Face à la Performance de leurs Entreprise**, Grand- Alger livres, Alger, 2005.
- 2-Ahmed hamadouche , **Méthodes et outils d'analyse stratégique** , Édition chihab, Alger ,1997.
- 3-Boudjenah Yasmine, **Algérie, décomposition d'une industrie: la restructuration des entreprises publiques (1980- 2000) : l'État en question**, Édition l'Harmattan, Paris,2002 .
- 4-Brosquet, **fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, paris,1998.
- 5-Bosquet Robert, **fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, éditions d'organisation, paris, 1998.
- 6-Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff , **Economie Industrielle**, De Boeck université , paris, 1998 .

- 7- Franck Brulhart , **Les7 points clés du diagnostique stratégique**, édition d'organisation, paris, 2009.
- 8- Francine Séguin, Taïeb Hafsi , Christiane Demers, **Le management stratégique :de l'analyse à l'action**, les éditions Transcontinental ,canada,2008.
- 9-G.koenig , **management stratégique** , Edition Nathon , paris ,1996.
- 10- Gérard Koeing, **Management Stratégique Projets, Interaction et Contexte**, Paris, Dunod, 2002.
- 11-Gérard garibaldi, **l'analyse stratégique, édition organisation**, France ,3ème édition,2002.
- 12-Godefroy Dang Nguyen, **Économie industrielle appliquée**, édition Vuibert, Paris, 1995.
- 13- Gueguen.G, **Environnement et management stratégique de PME, thèse doctorat en science de gestion, université Montpellier 1**, France, 2001.
- 14- Henri-louis védie, **mini manuel d'économie Industrielle**, dunod, paris, 2012.
- 15-Jacques Castelnau, Loïc Daniel et Bruno Mettling , **le pilotage stratégique**, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 16- Jean Pierre Angelier, **Economie industrielle -Eléments de méthode-**, Office des publications universitaires, Alger, 1993.
- 17-Jean Tirole, **the theory of industrial organization**, the MIT Press, England, 1994.
- 18-Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni , Michael Kalika, , **management, stratégie et organisation**, Vuibert , paris , 2000.
- 19- kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, édition es-selem, Alger, 2002.
- 20-Kim Huynh, Damien Besancenot, **Economie industrielle**, Bréal, paris, 2004.
- 21-Michael Porter, **l'avantage Concurrentielle**, Dunod, france, 2003.
- 22- Michael Porter, **Choix stratégique et concurrence, Economical**, paris, 1986.
- 23-Michel Marchesnay, **La stratégie du diagnostic à la décision industrielle**, Office des Publications Universitaires, Alger, 1988.
- 24 -R. Barthwal, **Industrial Economics: An Introductory Textbook**, 3rd édition, New age international publisher, without a year of publication,India,
- 25-Rafik Bekkour, **Economie industrielle- Démarche de l'économie industrielle méthodes et outils d'analyse du système industriel-**, Office des publications universitaires, Alger, 2015.

26- Renaud Bourles, **Économie Industrielle**, centrale de Marseille, France, 2016/2017.

27 -Stratégor , **politique générale de l entreprise** , dunod , 3ème Édition , paris ,2003.

❖ الأطروحات و الرسائل:

01- Cherrara walid, **Les stratégies de la PME le cas algérien**, Thèse de Magister, faculté des Sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'Oran, Algérie ,2012/2013.

02- Hans Huber, **strategic behavior, Barriers to entry and Barriers to mobility**, Thèse de doctorat, faculté des Sciences économiques et sociales, université de Genève, 2001.

❖ المجالات العلمية:

01- Prince Valnis Kester Mouloumba Moukango, **Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville**, Revue Congolaise de Gestion, Vol 1,N27, Congo , 2019.

❖ المواقع الإلكترونية:

01-<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>.

02-<http://wilayabiskra.dz>.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير .
II	إهداء .
III	ملخص الدراسة باللغة العربية .
IV	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .
V	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية .
VIII- VI	خطة الدراسة .
<b>مقدمة (أ-ز)</b>	
ت	أولا: مشكلة الدراسة.
ت	ثانيا: فرضيات الدراسة .
ث	ثالثا: أهمية الدراسة .
ث	رابعا: أهداف الدراسة .
ج	خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة .
ج	سادسا: الدراسات السابقة .
د	سابعا: منهج الدراسة .
د	ثامنا: حدود الدراسة .
ذ	تاسعا: صعوبات الدراسة .
ذ	عاشرا: نموذج الدراسة .
ر	أحد عشر: هيكل الدراسة .
<b>الفصل الأول: الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إطار نظري (01- 48)</b>	
02	تمهيد:-
03	<b>المبحث الأول: الإستراتيجية وإشكالية المصطلح</b>
03	<b>المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية.</b>
03	أولا: من الإستراتيجية العسكرية إلى إستراتيجية المؤسسة.
04	ثانيا: الإستراتيجية في الفكر التسييري (داخل المؤسسة الصناعية).
06	<b>المطلب الثاني: أهمية ومبررات الإستراتيجية.</b>
06	أولا: تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية .
06	ثانيا: تنمية القدرة على إحداث التغيير .

06	ثالثا: التفاعل البيئي على المدى البعيد.
07	رابعا: التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.
07	<b>المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية.</b>
07	أولا: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل ( الشاملة ).
07	ثانيا: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال أو الإستراتيجيات التنافسية.
08	ثالثا: الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.
09	<b>المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية</b>
09	<b>المطلب الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي.</b>
09	أولا: تعريف الخيار الإستراتيجي.
10	ثانيا: محددات الخيار الإستراتيجي.
11	ثالثا: مراحل عملية الاختيار الإستراتيجي.
12	<b>المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة في الصناعة .</b>
13	أولا: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي.
16	ثانيا: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
17	ثالثا: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.
21	<b>المطلب الثالث: تقييم الخيار الإستراتيجي.</b>
21	أولا: أدوات التحليل المصفوفي.
34	ثانيا: أدوات التحليل البورتية.
36	ثالثا: نموذج تحليل SWOT.
39	<b>المبحث الثالث: الفكر الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
39	<b>المطلب الأول: الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.</b>
39	أولا: طبيعة الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
40	ثانيا: خصائص إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
41	<b>المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.</b>
41	أولا: تعريف التحليل الاستراتيجي.
42	ثانيا: أبعاد التحليل الاستراتيجي.
43	<b>المطلب الثالث: التصور الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .</b>
43	أولا: واقع التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
45	ثانيا: الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
48	خلاصة الفصل:-

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مفاهيم ومقاربات نظرية (49- 81)	
50	تمهيد:-
51	<b>المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
51	<b>المطلب الأول: أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</b>
51	أولا: المقاربة الكمية.
51	ثانيا: المقاربة النوعية.
52	ثالثا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
55	<b>المطلب الثاني: التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</b>
55	أولا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية.
56	ثانيا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.
56	ثالثا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.
57	رابعا: تعريف الإتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
57	خامسا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
59	<b>المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</b>
59	أولا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم.
59	ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار النشاط.
60	ثالثا: التصنيف حسب المعيار القانوني للمشرع الجزائري.
62	<b>المبحث الثاني: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري</b>
62	<b>المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.</b>
62	أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .
63	ثانيا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2018.
64	ثالثا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط لسنة 2018.
65	<b>المطلب الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.</b>
65	أولا: الأهمية الاجتماعية.
66	ثانيا: الأهمية الاقتصادية.
67	<b>المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.</b>
67	أولا: المساهمة في الناتج الداخلي الخام.
68	ثانيا: المساهمة في التشغيل.
69	ثالثا: المساهمة في القيمة المضافة.

70	<b>المبحث الثالث: التجربة الجزائرية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
70	<b>المطلب الأول: الهيئات الحكومية المرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.</b>
70	أولا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC).
72	ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ).
73	ثالثا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).
74	رابعا: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR).
74	خامسا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
75	سادسا: مراكز التسهيل.
77	<b>المطلب الثاني: المشاكل و العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر</b>
77	أولا: المشكل التمويلي.
77	ثانيا: المشكل التسويقي.
78	ثالثا: مشكل ضعف نظام المعلومات.
78	رابعا: نقص العمالة المدربة.
80	<b>المطلب الثالث: سبل علاج مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر</b>
80	أولا: معالجة التحديات التمويلية.
80	ثانيا: معالجة التحديات غير التمويلية .
81	خلاصة الفصل:-
<b>الفصل الثالث: مساهمة الخيار الإستراتيجي في تحسين الأداء وفق منظور الاقتصاد الصناعي (82- 125)</b>	
83	تمهيد:-
84	<b>المبحث الأول: الأداء ، مفاهيم نظرية ومصطلحات ذات الصلة</b>
84	<b>المطلب الأول: مفهوم الأداء.</b>
84	أولا: تعريف الأداء.
86	ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء.
87	<b>المطلب الثاني: مفاهيم ذات الصلة بمصطلح الأداء .</b>
87	أولا: الكفاءة.
88	ثانيا: الفعالية.
89	ثالثا: التنافسية.
89	<b>المطلب الثالث: أنواع الأداء .</b>
89	أولا: حسب معيار الطبيعة.
90	ثانيا: حسب معيار المصدر.
90	ثالثا: حسب المعيار الوظيفي.

92	المبحث الثاني: تقييم الأداء الصناعي ، المفهوم ومؤشرات القياس
92	المطلب الأول: مفاهيم حول تقييم الأداء .
92	أولاً: مفهوم تقييم الأداء .
94	ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء .
95	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء الصناعي.
95	المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج تقييم الأداء الصناعي .
96	أولاً: تعريف مؤشرات تقييم الأداء .
97	ثانياً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية ( المؤشرات المالية ) .
103	ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء الحديثة.
110	المبحث الثالث: أثر الخيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق نموذج الاقتصاد الصناعي
110	المطلب الأول: الاقتصاد الصناعي ، المفهوم ، ومنهجية التحليل .
110	أولاً: تعريف الاقتصاد الصناعي.
111	ثانياً: مكونات نموذج الاقتصاد الصناعي SCP .
112	ثالثاً: منهجية التحليل وفق نموذج الاقتصاد الصناعي SCP.
114	المطلب الثاني: دراسة وتحليل هيكل الصناعة.
114	أولاً: مفهوم هيكل الصناعة.
115	ثانياً: الأشكال الأربعة لهيكل الصناعة.
117	ثالثاً: أبعاد هيكل الصناعة .
121	المطلب الثالث: علاقة الخيارات الإستراتيجية بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
121	أولاً: مفهوم تحسين الأداء .
122	ثانياً: أهمية تحسين الأداء .
123	ثالثاً: مساهمة الإستراتيجية في تحسين الأداء .
125	خلاصة الفصل:-
<b>الفصل الرابع: أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء عينة من المؤسسات ص وم بولاية بسكرة (126-174)</b>	
127	تمهيد:-
128	المبحث الأول : مجتمع الدراسة
128	المطلب الأول: تقديم عام لولاية بسكرة.
128	أولاً: الموقع الجغرافي.
128	ثانياً: الإطار الإداري.

129	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.
129	أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.
129	ثانياً: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.
131	المطلب الثالث: نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.
131	أولاً: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.
133	ثانياً: الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر ANGEM.
134	ثالثاً: الصندوق الولائي للتأمين عن البطالة CNAC.
135	<b>المبحث الثاني : الإطار العام للدراسة التطبيقية</b>
135	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات ومجال الدراسة.
135	أولاً: أدوات جمع البيانات.
136	ثانياً: مجال الدراسة.
136	المطلب الثاني: نموذج وعينة الدراسة.
136	أولاً: نموذج الدراسة .
137	ثانياً: عينة الدراسة.
138	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.
138	أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
139	ثانياً: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات.
139	ثالثاً: صدق وصلاحية أداة الدراسة.
142	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات</b>
143	المطلب الأول: تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالدراسة.
143	أولاً: تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالمستجوب.
145	ثانياً: تحليل المعطيات التعريفية الخاصة بالمؤسسة.
146	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.
146	أولاً: الخيارات الإستراتيجية.
151	ثانياً: مؤشرات أداء المؤسسة.
157	<b>المبحث الرابع: اختبار الفرضيات</b>
157	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية (H0).
158	أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
158	ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.

160	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الثانوية.
160	أولاً: الفرضية الثانوية الأولى (H0:1).
161	ثانياً: الفرضية الثانوية الثانية (H0:2).
162	ثالثاً: الفرضية الثانوية الثالثة (H0:3).
163	رابعاً: الفرضية الثانوية الرابعة (H0:4).
165	خامساً: الفرضية الثانوية الخامسة (H0:5).
166	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية.
166	أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01).
168	ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02).
169	ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03).
170	رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04).
171	خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05).
173	خلاصة الفصل:-
<b>خاتمة</b>	
<b>(183 - 175)</b>	
197-184	قائمة المراجع.
205 -198	فهرس المحتويات.
210 -206	فهرس الجداول.
212 -211	فهرس الأشكال.
214 -213	فهرس الملاحق.
237 -215	الملاحق.

# فهرس الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<b>جداول الفصل الأول.</b>		
(01)	نماذج تقييم الخيار الإستراتيجي.	21
(02)	الوضعيات التنافسية وخصائصها.	29
(03)	معايير الجاذبية وكذا قوة النشاط.	33
(04)	علاقة الموقف التنافسي بالخيار الإستراتيجي.	38
(05)	واقع التحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدراسات.	43
<b>جداول الفصل الثاني.</b>		
(01)	تصنيف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية.	55
(02)	تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	56
(03)	تعريف ماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	56
(04)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للإتحاد الأوروبي.	57
(05)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للقانون الجزائري.	58
(06)	مقارنة بين القانون رقم 18/01 و القانون رقم 02/17 في تصنيف المؤسسات ص و م.	58
(07)	مقارنة بين ايجابيات وسلبيات شركة التضامن.	61
(08)	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004 إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018.	63
(09)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018.	64
(10)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018.	64
(11)	مساهمة المؤسسات ص و م في الناتج الداخلي الإجمالي حسب قطاع النشاط بالجزائر لسنتي 2015 و 2016.	68
(12)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بالجزائر خلال ( 2004-2018 ).	69
(13)	تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال ( 2013-2018 ).	70
(14)	المشاريع الاستثمارية الممولة من CNAC حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018.	71
(15)	المشاريع الاستثمارية المصرح بها لدى ANSEJ حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018.	72

73	المشاريع الاستثمارية المصرح بها لدى ANDI السداسي الأول لسنة 2018 .	(16)
74	العروض الاستثمارية المطلوبة للضمان من طرف FGAR من 2017/01/01 إلى غاية جوان 2018.	(17)
75	المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف ANGEM حسب قطاع النشاط إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018 .	(18)
76	عدد المشاريع التي تمت مرافقتها من طرف مراكز التسهيل حسب قطاع النشاط خلال السداسي الأول لسنة 2018.	(19)
79	مستويات الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.	(20)
<b>جداول الفصل الثالث.</b>		
85	مفهوم الأداء وفقا لمنظور عدد من الكتاب.	(01)
89	علاقة الأداء ، الكفاءة والفعالية.	(02)
109	الفرق بين مؤشرات قياس الأداء الصناعي ، التقليدية والحديثة.	(03)
<b>جداول الفصل الرابع.</b>		
129	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة خلال الفترة 2009-2018.	(01)
130	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط بولاية بسكرة لسنتي 2012 و 2018.	(02)
131	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الدوائر بولاية بسكرة سنة 2018.	(03)
132	نشاط الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط إلى غاية 2018/12/31.	(04)
133	نشاط الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر حسب دوائر الولاية لسنة 2018.	(05)
134	توزيع مشاريع الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر حسب قطاع النشاط لسنة 2018.	(06)
134	نشاط الصندوق الولائي للتأمين على البطالة CNAC حسب الدوائر لسنة 2018.	(07)
137	محاور الاستبيان وعدد الفقرات.	(08)
139	توزيع درجات مقياس ليكرت وقيم المتوسط الحسابي الموافقة.	(09)
140	معاملات بيرسون للارتباط الخاص بالمتغير المستقل "محور الخيارات الإستراتيجية".	(10)
141	معاملات بيرسون للارتباط الخاص بالمتغير التابع " أداء المؤسسة ".	(11)
142	معامل ثبات وصدق الاستبيان.	(12)
143	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس ( N=63).	(13)
143	توزيع أفراد الدراسة حسب الصفة في المؤسسة ( N=63).	(14)
144	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية ( N=63).	(15)
144	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي ( N=63).	(16)
145	توزيع بيانات الدراسة حسب قطاع النشاط ( N=63).	(17)

145	توزيع بيانات الدراسة حسب حجم المؤسسة (N=63).	(18)
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمحور الخيارات الإستراتيجية.	(19)
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " واقع الفكر الإستراتيجي".	(20)
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي".	(21)
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.	(22)
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمحور مؤشرات أداء المؤسسة.	(23)
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"مؤشر الربحية".	(24)
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"الحصة السوقية".	(25)
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد"الإنتاجية".	(26)
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد" رضا الزبائن " .	(27)
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد" مؤشر التعلم والنمو" .	(28)
158	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة- الفرضية الرئيسية - .	(29)
159	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة - الفرضية الرئيسية - .	(30)
160	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(31)
160	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(32)
161	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(33)
162	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(34)
162	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(35)
163	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة - .	(36)
164	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على رضا زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(37)
164	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على رضا زبائن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(38)

165	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على مؤشر التعلم والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.	(39)
165	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيارات الإستراتيجية على مؤشر التعلم والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .	(40)
166	نتائج تحليل اختبار كاي تربيع للمؤسسات محل الدراسة تبعا للمستوى التعليمي وكذا الخبرة المهنية - الفرضية الفرعية الأولى - .	(41)
167	نتائج التكرارات الخاصة بدرجات الموافقة لعاملي الخبرة والمستوى التعليمي.	(42)
168	نتائج تحليل اختبار كاي تربيع للمؤسسات محل الدراسة تبعا لطبيعة النشاط وكذا حجم المؤسسة - الفرضية الفرعية الثانية - .	(43)
169	نتائج التكرارات الخاصة بدرجات الموافقة لعامل حجم المؤسسة.	(44)
170	نتائج تحليل اختبار Z للمؤسسات محل الدراسة - الفرضية الفرعية الثالثة - .	(45)
170	نتائج تحليل اختبار Z للمؤسسات محل الدراسة - الفرضية الفرعية الرابعة - .	(46)
171	نتائج تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الخيار الإستراتيجي المناسب على أداء المؤسسات ص و م محل الدراسة- الفرضية الفرعية الخامسة- .	(47)
172	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخيار الإستراتيجي المناسب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة - الفرضية الفرعية الخامسة - .	(48)

# فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
<b>أشكال المقدمة</b>		
(01)	نموذج الدراسة.	ذ
(02)	هيكل الدراسة.	ز
<b>أشكال الفصل الأول</b>		
(01)	مستويات الإستراتيجية .	08
(02)	أنماط نمو المؤسسة .	13
(03)	الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة .	15
(04)	الاستراتيجيات التنافسية لـ بورتر .	16
(05)	الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي .	19
(06)	الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة .	20
(07)	منحنى الخبرة.	22
(08)	مصنوفة BCG	24
(09)	مصنوفة BCG المطورة.	27
(10)	مصنوفة ADL.	29
(11)	نموذج جنرال اليكتريك .	31
(12)	نموذج قوى المنافسة لـ بورتر Porter.	34
(13)	العلاقة بين عوامل تحليل SWOT والإستراتيجية المناسبة.	37
(14)	النموذج العام للإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .	39
(15)	أبعاد التحليل الإستراتيجي.	42
(16)	القيود الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	44
(17)	الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	45
<b>أشكال الفصل الثالث</b>		
(01)	العوامل المؤثرة في الأداء	86
(02)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	88
(03)	خطوات تقييم الأداء .	93
(04)	مكونات بطاقة الأداء المتوازن.	106
(05)	نموذج الاقتصاد الصناعي ( SCP ) .	113
(05)	علاقة الخيار الاستراتيجي بمستوى الأداء .	124
<b>أشكال الفصل الرابع</b>		
(01)	النموذج النظري للدراسة.	136
(02)	مخطط تلخيصي لسير عملية الدراسة.	174

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
216	تيارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الملحق رقم (01)
217	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط	الملحق رقم (02)
218	نشاط الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	الملحق رقم (03)
228 - 219	أداة الدراسة (الاستبيان)	الملحق رقم (04)
229	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	الملحق رقم (05)
237 - 230	مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23	الملحق رقم (06)

اللاحق

المدخل	الخصائص	المفكرين	أهم الانتقادات
الكلاسيكي	يهتم بالبيئة الاقتصادية التنافسية؛ يقوم على تكييف الأطر المفاهيمية والنماذج الناتجة من دراسات تم استخلاصها من المؤسسات الكبيرة المعقدة وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Robinson1979, Nagel1981, Gibb et Scott1985, Olson et Bokor1995, Van Gelderen et Frese 1998, Dean et Al 1998, Rangone 1999, Morris et Al 2005	أهمل مفكري هذا المدخل خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
البيئي	يهتم بالقوى الهيكلية للبيئة؛ فالمؤسسات الصغيرة والمصغرة تعاني كثيرا من آثار عدم ثبات البيئة التي تنشط فيها.	Carroll et Delacroix 1982, Wholey et Brittain 1986, Lee et Tan 1999, Sorenson et Audia 2000, Dobrev et Carroll 2003, Boone et Al 2004, Javalgi, Cutler et todd 2004.	مذهب الحتمية يهمل فرضية الاختيار من قبل مدراء التنظيم.
المقاولة	يعتبر المقالو المسئول الأول عن الإستراتيجية وسلوك التنظيم؛ وعندما يكون المالك -المدير هو نفسه المقالو تكون الإستراتيجية أكثر ملائمة.	Caeland et Al 1984, Birley 1985, Miller et Toulouse 1986, Filion et Toulouse 1995, Matthews et Scott 1995, Wiklund 1998, Kisfalvi 2002, McCarthy 2003, Sadlersmith 2004, Wiklund et Shepherd 2005.	مذهب الإرادة يقلل من أثر البيئة المحتمل على التنظيمات الصغيرة
	المقاولة البنائية: يعتبر بان تصرفات المقالو تترك أثر كبير على باقي أفراد التنظيم.	Bouchikhi 1993, Bouchikhi et Kimberly 1994, Hill et McGowan 1999, Bruyat et Julien 2000, Chiasson et Saunders 2005, Sarason, Drean et Dillard 2006	قلة الدراسات

**المصدر:** أحسن جميلة، عامر عامر احمد، التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة

دفاتر بوداكس العدد رقم 4، جامعة مستغانم، الجزائر ، سبتمبر 2015، ص ص 225 - 226.

2018	2012	قطاع النشاط
المؤسسات ص و م الخاصة	المؤسسات ص و م الخاصة	
479	32	الزراعة والصيد البحري
124	92	مواد البناء
3564	2600	البناء والأشغال العمومية
369	200	الصناعة الغذائية
106	79	صناعة الخشب والفلين والورق
560	388	النقل والمواصلات
1479	848	التجارة
196	129	الفندقة والإطعام
1059	667	خدمات للمؤسسات
606	377	خدمات للعائلات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات مديرية الصناعة والمناجم بسكرة .

عدد المؤسسات الممولة	عدد الملفات المقبولة	عدد الملفات المودعة	الدوائر
40	94	150	بسكرة
2	36	44	أورال
0	23	30	أولادجلال
0	4	5	سيدي خالد
1	6	7	جمورة
15	77	106	زربية الوادي
29	130	144	سيدي عقبة
8	77	97	طولقة
2	21	30	فوغالة
1	1	1	القنطرة
1	4	6	لوطاية
3	4	7	مشونش
<b>102</b>	<b>477</b>	<b>627</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب-بسكرة سنة 2018

السيد/ تيمجدين عمر  
طالب دكتوراه  
تخصص علوم اقتصادية  
جامعة بسكرة

إلى السيد/

الدكتور (ة) الفاضل (ة): .....

الموضوع : طلب تحكيم استبيان.

تحية طيبة، وبعد:

هذه الاستمارة جزء من مشروع أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، والموسومة بعنوان " الخيارات الإستراتيجية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة- " لذا يرجى التفضل بآرائكم واقتراحاتكم ، التي ترونها مناسبة لكل عبارة ، قصد توزيعها على مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة .

شكرا مسبقا

الطالب /  
تيمجدين عمر

المشرف /  
أ.د غوفي عبد الحميد

السيد/ تيمجغدين عمر

طالب دكتوراه

تخصص علوم اقتصادية

جامعة بسكرة

إلى/

السيد(ة): .....

الموضوع : استمارة بحث .

تحية طيبة، وبعد:

هذه الاستمارة التي بين أيديكم ، تعتبر جزء من مشروع أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، والموسومة بعنوان " الخيارات الإستراتيجية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة- "

إن مشاركتكم ، ومساهمتمكم الكريمة ، في الإجابة بدقة وموضوعية ، سيكون له الأثر الإيجابي في توصل هذه الدراسة ، إلى المستوى الذي يطمح إليه الباحث . لذا يرجى التفضل باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة مؤكدا لسيادتكم ، على أن جميع الإجابات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف/

أ.د غوفي عبد الحميد

الطالب /

تيمجغدين عمر

القسم الأول: معلومات عامة حول المؤسسة. العبارة المقترحة: .....

الرجاء وضع إشارة ( × ) في الخانة المناسبة .

العبارة المقترحة: .....

### أولاً: بيانات حول المستجوب

العبارة المقترحة: .....

1- وظيفة المستجوب العبارة المقترحة: .....

مالك . العبارة المقترحة: .....

مسير . العبارة المقترحة: .....

أخرى (حدد): ..... العبارة المقترحة: .....

2- الخبرة المهنية العبارة المقترحة: .....

أقل من 5 سنوات..... العبارة المقترحة:

من 5 إلى 10 سنوات..... العبارة المقترحة:

من 11 إلى 15 سنة..... العبارة المقترحة:

أكثر من 15 سنة..... العبارة المقترحة:

### ثانياً: بيانات حول المؤسسة

العبارة المقترحة: .....

1- اسم المؤسسة: ..... العبارة المقترحة: .....

2- مقرها الاجتماعي: ..... العبارة المقترحة: .....

3- عدد الأنشطة التي تقدمها المؤسسة: ..... العبارة المقترحة: .....

نشاط وحيد..... العبارة المقترحة:

أكثر من نشاط..... العبارة المقترحة:

4- حجم المؤسسة حسب عدد العمال: ..... العبارة المقترحة: .....

مؤسسة مصغرة (1 - 9 أفراد)..... العبارة المقترحة:

مؤسسة صغيرة (10 - 49 فرد)..... العبارة المقترحة:

مؤسسة متوسطة (50 - 250 فرد)..... العبارة المقترحة:

5- الشكل القانوني للمؤسسة: ..... العبارة المقترحة: .....

شركة مساهمة ( SPA ) ..... العبارة المقترحة:

شركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)..... العبارة المقترحة:

شركة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (EURL) ... العبارة المقترحة:

أخرى ( حددها ): ..... العبارة المقترحة: .....

القسم الثاني: بيانات الدراسة . العبارة المقترحة: .....

الرجاء وضع إشارة ( × ) أمام الإجابة التي تتفق معها أو تراها مناسبة.

العبارة المقترحة: .....

### المحور الأول : الخيارات الإستراتيجية

العبارة المقترحة: .....

الرجاء وضع إشارة ( × ) في خانة قرار التحكيم المرجوة ، والتفضل بكتابة ما ترونه مناسبة كاقترح للفقرة غير المناسبة .

رقم	مناسبة	قرار التحكيم
	غير مناسبة	
		واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسة.
		العبارة المقترحة: .....
1		- تهتم مؤسستكم بتحديد أهدافها في إطار خطة طويلة الأجل . العبارة المقترحة: .....
2		- للمؤسسة تصور استراتيجي في ممارسة مهامها . العبارة المقترحة: .....
3		- توجد رؤية موحدة وواضحة لإستراتيجية المؤسسة لكل المستويات الإدارية . العبارة المقترحة: .....
4		- يوجد في مؤسستكم كفاءات مختصة في إعداد الإستراتيجيات العبارة المقترحة: .....
5		- تتوفر مؤسستكم على المهارات اللازمة لتنفيذ الخيار الإستراتيجي المقترح . العبارة المقترحة: .....
		مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي.
		العبارة المقترحة: .....
6		- مؤسستكم تولي أهمية بالغة لعملية التحليل الإستراتيجي . العبارة المقترحة: .....
7		- تمتلك مؤسستكم نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الداخلية والخارجية . العبارة المقترحة: .....
8		- تعتمد مؤسستكم على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد الخيار الإستراتيجي الأنسب لها . العبارة المقترحة: .....
9		- مؤسستكم قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها . العبارة المقترحة: .....
10		- تستخدم مؤسستكم نماذج تحليل محفظة الأنشطة لتقييم الخيار الإستراتيجي المتبع . العبارة المقترحة: .....

11	- تستفيد مؤسساتكم من نتائج تقييم الخيارات الإستراتيجية في تحسين أدائها . العبارة المقترحة: .....
	الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة. العبارة المقترحة: .....
12	- تعمل مؤسساتكم على تبني خيارات إستراتيجية تقلل لها من درجة المخاطرة للقيام بنشاطها. العبارة المقترحة: .....
13	- تعتمد مؤسساتكم خيارات إستراتيجية تضمن لها الاستقرار . العبارة المقترحة: .....
14	- تعتمد مؤسساتكم خيارات إستراتيجية تضمن لها النمو . العبارة المقترحة: .....
15	- يوجد في مؤسساتكم توافق بين الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهيكلها التنظيمية . العبارة المقترحة: .....
16	- تسعى مؤسساتكم لاختيار البديل الإستراتيجي الذي يحقق لها أحسن مستوى من الأداء . العبارة المقترحة: .....

## المحور الثاني : مؤشرات أداء المؤسسة.

العبارة المقترحة: .....

رقم	مناسبة	قرار التحكيم
	مناسبة	الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسساتكم ساهم في :
	غير مناسبة	العبارة المقترحة: .....
		مؤشر الربحية. العبارة المقترحة: .....
1		- زيادة الأرباح وتطور في حجم المبيعات . العبارة المقترحة: .....
2		- تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات/ الخدمات لتحقيق النمو . العبارة المقترحة: .....
3		- جودة في المنتجات/الخدمات مما أدى إلى زيادة في المبيعات . العبارة المقترحة: .....
4		- استخدام أمثل للموارد المتاحة . العبارة المقترحة: .....
		مؤشر الحصة السوقية. العبارة المقترحة: .....
5		- تعزيز الموقع التنافسي ، وقدرة التكيف مع الضغوط التنافسية. العبارة المقترحة: .....
6		- زيادة الحصة السوقية . العبارة المقترحة: .....

7	- خلق أسواق جديدة . العبارة المقترحة: .....
8	- تجزئة السوق بطريقة علمية ومدروسة وفقا للزبائن الحاليين والمحتملين للمؤسسة . العبارة المقترحة: .....
	<b>مؤشر الإنتاجية.</b>
	العبارة المقترحة: .....
9	- رفع إنتاجية المؤسسة الكلية . العبارة المقترحة: .....
10	- جودة وفعالية العمليات الداخلية . العبارة المقترحة: .....
11	- نقص تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين . العبارة المقترحة: .....
12	- تعبئة جميع موارد وتوظيفها بصورة تكاملية لتحقيق هدف المؤسسة . العبارة المقترحة: .....
	<b>رضا الزبائن .</b>
	العبارة المقترحة: .....
13	- تحسين سمعة المؤسسة . العبارة المقترحة: .....
14	- تلبية رغبات الزبائن وضمان ولائهم لمنتجات/خدمات المؤسسة. العبارة المقترحة: .....
15	- تميز منتجات/خدمات المؤسسة واستقطاب زبائن جدد . العبارة المقترحة: .....
16	- التأقلم مع تغير أذواق ورغبات الزبائن . العبارة المقترحة: .....
	<b>مؤشر التعلم والنمو.</b>
	العبارة المقترحة: .....
17	- التعرف على نقاط القوة والضعف بسهولة . العبارة المقترحة: .....
18	- إنجاز أقسام المؤسسة لمهامها بكل سهولة . العبارة المقترحة: .....
19	- زيادة في جودة المنتجات/الخدمات وابتكار طرق إنتاج/تقديم جديدة العبارة المقترحة: .....
20	- توسع نطاق المؤسسة وزيادة إمكانية التعاون مع مؤسسات أخرى. العبارة المقترحة: .....

شكرا جزيلاً على حسن تعاونكم

استبيان في شكله النهائي بعد  
التحكيم

السيد/ تيمجدين عمر

طالب دكتوراه

تخصص علوم اقتصادية

جامعة بسكرة

إلى/

السيد(ة): .....

الموضوع : استمارة بحث.

تحية طيبة، وبعد:

هذه الاستمارة التي بين أيديكم ، تعتبر جزء من مشروع أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، والموسومة بعنوان " الخيارات الإستراتيجية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببسكرة- "

إن مشاركتكم ، ومساهمتمكم الكريمة ، في الإجابة بدقة وموضوعية ، سيكون له الأثر الإيجابي في توصل هذه الدراسة ، إلى المستوى الذي يطمح إليه الباحث . لذا يرجى التفضل باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة مؤكدا لسيادتكم ، على أن جميع الإجابات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب /

تيمجدين عمر

المشرف/

أ.د غوفي عبد الحميد

القسم الأول: معلومات عامة حول المؤسسة. الرجاء وضع إشارة ( × ) في الخانة المناسبة .  
أولاً: بيانات حول المستجوب

- الجنس:

ذكر .  أنثى .

- الوظيفة

مالك .

مسير .

أخرى (حدد):.....

- الخبرة المهنية.

أقل من 5 سنوات.....

من 5 إلى 10 سنوات.....

من 11 إلى 15 سنة.....

أكثر من 15 سنة.....

- المستوى التعليمي.

جامعي.....

ثانوي.....

دون المتوسط.....

ثانياً: بيانات حول المؤسسة.

- اسم المؤسسة:.....

- مقرها الاجتماعي:.....

- قطاع النشاط:

الصناعة.....

الفلاحة.....

البناء والأشغال العمومية.....

الخدمات.....

أخرى ( حددها ):.....

- حجم المؤسسة حسب عدد العمال:

مؤسسة مصغرة (1 - 9 أفراد).....

مؤسسة صغيرة (10 - 49 فرد).....

مؤسسة متوسطة (50 - 250 فرد).....

القسم الثاني: بيانات الدراسة .

الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة التي تتفق معها أو تراها مناسبة.

المحور الأول : الخيارات الإستراتيجية.

رقم	العبارة	مدى الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>واقع الفكر الإستراتيجي في المؤسسة.</b>						
1	- تهتم مؤسستكم بتحديد أهدافها في إطار خطة طويلة الأجل .					
2	- للمؤسسة تصور استراتيجي في ممارسة مهامها .					
3	- توجد رؤية موحدة وواضحة لإستراتيجية المؤسسة لكل المستويات الإدارية .					
4	- يوجد في مؤسستكم كفاءات مختصة في إعداد الإستراتيجيات					
5	- تتوفر مؤسستكم على المهارات اللازمة لتنفيذ الخيار الإستراتيجي المقترح .					
<b>مدى ممارسة المؤسسة لعملية التحليل الإستراتيجي .</b>						
6	- مؤسستكم تولي أهمية بالغة لعملية التحليل الإستراتيجي .					
7	- تمتلك مؤسستكم نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الداخلية					
8	- تمتلك مؤسستكم نظام معلوماتي كافي حول بيئتها الخارجية .					
9	- تعتمد مؤسستكم على تحليل بيئتها الداخلية لتحديد الخيار الإستراتيجي الأنسب لها .					
10	- تعتمد مؤسستكم على تحليل بيئتها الخارجية لتحديد الخيار الإستراتيجي الأنسب لها.					
11	- مؤسستكم قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها					
12	- مؤسستكم قادرة على تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها .					
13	- تستخدم مؤسستكم نماذج وأدوات التحليل لتقييم الخيار الإستراتيجي المتبع .					
14	- تستفيد مؤسستكم من نتائج تقييم الخيارات الإستراتيجية في تحسين أدائها					
<b>الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.</b>						
15	- تعمل مؤسستكم على تبني خيارات إستراتيجية تقلل لها من درجة المخاطرة للقيام بنشاطها(إعادة التمركز).					
16	- تعتمد مؤسستكم خيارات إستراتيجية تضمن لها الاستقرار .					
17	- تعتمد مؤسستكم خيارات إستراتيجية تضمن لها النمو .					
18	- يوجد في مؤسستكم توافق بين الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وهياكلها التنظيمية .					
19	- تسعى مؤسستكم لاختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق لها أحسن مستوى من الأداء .					

## المحور الثاني : مؤشرات أداء المؤسسة.

مدى الموافقة					الخيار الإستراتيجي المتبع من طرف مؤسستكم سأهم في :	رقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
<b>مؤشر الربحية.</b>						
						20
						21
						22
						23
<b>مؤشر الحصة السوقية.</b>						
						24
						25
						26
						27
<b>مؤشر الإنتاجية.</b>						
						28
						29
						30
						31
<b>رضا الزبائن.</b>						
						32
						33
						34
						35
<b>مؤشر التعلم والنمو.</b>						
						36
						37
						38
						39

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم .

