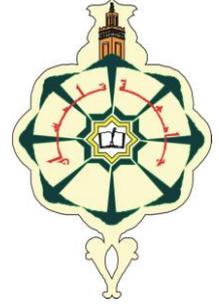


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و التسيير



أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير

إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هل يمكن إعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟

إعداد الطالب: كربوش محمد

لجنة المناقشة :

- | | | | |
|--------|---------------|----------------------|--|
| رئيسا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى |
| مشرفا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر | الدكتور فرواني بلقاسم |
| ممتحنا | جامعة مستغانم | أستاذ محاضر | الدكتور شريف طويل نور الدين |
| ممتحنا | جامعة سعيدة | أستاذ محاضر | الدكتور بن حميدة محمد |
| ممتحنا | جامعة معسكر | أستاذ محاضر | الدكتور بن عبو جيلالي |

السنة الجامعية : 2013-2014

وَسَيُجَنَّبُكَ الْأَسْخَفُ وَالْأَغْصَانُ
الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ
الْحَقَّ أُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ
الْمُبِينُونَ



اتقدم بجزيل الشكر الى

الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام
و الذي لم يدرج جهدا في مدي يد العون.

الى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة

و مناقشة هذا البحث و اثره.

كما اتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من ساهم من

قريب أو من بعيد في اتمام هذا العمل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين

زوجتي

ابنتي سمية

الإخوة الأعزاء

و كل الأصدقاء.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

خطـة البـحـث

الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: مفاهيم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني : تصنيفات و أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث : أهمية و دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد و المشاكل التي تواجهها

الفصل الثاني: إستراتيجية نمو المؤسسة

المبحث الأول: المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات

المبحث الثاني: نمو المؤسسة

المبحث الثالث: نماذج دورة حياة المؤسسة

الفصل الثالث: محددات الفعالية التنظيمية

المبحث الأول : الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية

المبحث الثالث : علاقة محددات نمو المؤسسة بالفعالية التنظيمية

الفصل الرابع: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد كل من الجزائر والصين

المبحث الأول: إستراتيجية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثاني: إستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين

المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصينية

الفصل الخامس: دراسة قياسية للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية ومثيلاتها الجزائرية

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: دراسة مقارنة بين الخصائص التنظيمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية ومثيلاتها الجزائرية

المبحث الثالث : نمذجة قياسية للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في التنمية الاقتصادية، بحيث أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لإقتصاديات الدول و ذلك من خلال ما تقدمه من مساهمات في دفع النمو و، زيادة الناتج المحلي ، كذا قدرتها على الابتكار و خلق مناصب الشغل. لهذه الأسباب أصبح أمرا مسلما به دوليا على أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعد واحدة من أهم و أقوى أدوات عناصر التنمية الاقتصادية.

في ظل الإنفتاح و العولمة تغير و تطور التفكير التسييري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،حيث بعد أن كان الهدف الأولي لهذه المؤسسات هو الربح أصبح الآن لزاما عليها ربط هذا الهدف بأولوية البقاء، الإستمرار و التأقلم مع المحيط الذي تتعامل معه، من هنا أصبحت إستراتيجية النمو حتمية لا بد منها للمؤسسة الاقتصادية و ذلك لمواجهة المنافسة الكبيرة داخل الأسواق.

منذ سياسة الإنفتاح التي انتهجتها الصين سنة 1978 فقد عرفت العديد من المجالات تطورا كبيرا، كما حققت الصين معدلات نمو إقتصادية كبيرة لم تشهدها حتى الدول المتطورة، مما جعلها نموذجا في العديد من القطاعات و محل إهتمام الكتاب و الباحثين ، و من بين هذه القطاعات نجد قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي عرف هو الآخر نمو في العدد قدر سنة 2009 ب 43 مليون مؤسسة، هذا العدد الهائل ساهم بدوره في جعل الصين أكبر المصدرين في العالم، و ساهمت هذه المؤسسات بنسبة 68 % من إجمالي الصادرات الصينية و 40% في الناتج الوطني الإجمالي. كما أن المنتجات الصينية أصبحت رائجة في جميع الأسواق الدولية، هذا النمو الكبير جعل الباحثين يهتمون بالأسباب و العوامل التي ساهمت في تطوير الإقتصاد الصيني بصفة عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة خاصة.

الجزائر و غيرها من الدول تحاول أن تعتمد على استراتيجية واضحة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يتبين هذا من خلال مختلف السياسات و الإجراءات التشجيعية التي تنتهجها الدولة إلا أنها غير كافية ، حيث أن هناك متغيرات أخرى يمكن أن تدخل في إنشاء و نمو هذه المؤسسات ، المتمثلة في المحيط الخارجي و المحيط الداخلي (الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، أسلوب القيادة) هذه المتغيرات التي تلعب دورا كبيرا في تطوير و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يمكن ايجاد نموذج قياسي للفعالية التنظيمية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يتطابق مع مثيلاتها الصينية؟.

و للإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- ما مدى أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد؟.
- ما هي مظاهر و نماذج نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و فعاليتها؟.
- ما هي ملامح التجارب التي انتهجتها كل من الصين و الجزائر؟.
- هل تتوافق خصائص الإدارة الصينية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مثيلاتها الجزائرية؟.
- ما هي محددات الفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟.

من أجل تحليل الإشكالية أكثر فإن هذا البحث ينطلق من فرضيتين ،تعتمد على تحليل نمو و فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و التي تتصف إدارتها بمجموعة من الخصائص و المميزات

و التي سنحاول اسقاطها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بحيث ركزنا في وضع الفرضيات على هذا الجانب و كانت على الشكل التالي:

الفرضية الأولى : هناك تشابه في الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مثيلاتها الصينية.

الفرضية الثانية: هناك اختلاف في أهمية المتغيرات ما بين النموذج الجزائري و النموذج الصيني المحددة للفعالية التنظيمية.

اما فيما يخص دوافع اختيار الموضوع فيمكن إرجاعها إلى مجموعة من الأسباب و التي تتمثل في :

- تماشي الموضوع مع تخصصنا العلمي.
- الصين كظاهرة و نموذج فريد في العالم من خلال ما حققته من إنجازات خلال فترة زمنية تعد جد قصيرة (35 سنة) .
- الإنتشار الكبير و الرهيب للعلامة " **صنع في الصين**" في جميع دول العالم.
- كون قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر من بين المحركات الرئيسية لعجلة التنمية الإقتصادية .

بالنسبة للأهداف فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توضيح ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما مدى مساهمتها الإقتصادية و الإجتماعية.
- اثراء المكتبة بمرجع علمي يمكن الإستناد إليه في الدراسات الخاصة بنمو المؤسسات.

- الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتمثلة في مقارنة العوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و نظيراتها الجزائرية.

- إجراء مقارنة بين خصائص و مميزات الإدارة في المؤسسات الجزائرية و المؤسسات الصينية باعتبار هذه الأخيرة تتميز بفعالية كبيرة.

فيما يخص المنهج المستخدم فقد تم الإعتماد على مجموعة من المناهج فنجد المنهج الوصفي الذي تم من خلاله التركيز على خصائص الإدارة و القيادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية ، كما تم استخدام المنهج الإحصائي و ذلك بالإعتماد على التحليل و الإستبيانات الإحصائية، و في الخير تم الإستعانة بالمنهج المقارن الذي قمنا من خلاله بدراسة مقارنة لأسلوب الإدارة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و الصينية .

لمعالجة اشكالتنا اعتمدنا على مجموعة من الأدوات و التي تتمثل في العناصر التالية:

- المسح المكتبي لمختلف الكتب، المقالات، المجلات و الجرائد الرسمية و الإنترنت.
 - الإعتماد على بعض الدراسات السابقة.
 - المقابلات الشخصية لتجميع البيانات و المعلومات .
 - استعمال الطرق الإحصائية (برنامج SPSS20 و برنامج AMOS 20) لتحليل البيانات و المعطيات.
- كغيره من المواضيع فإن هذا البحث لا يخلو من الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام به و التي تتمثل في :
- قلة المراجع الخاصة بمميزات الإدارة الصينية و هذا راجع الى حداثة البحوث التي تهتم بهذا الجانب.

- صعوبة الوصول و توزيع الإستبيانات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة و أنها كانت موجهة لصاحب المؤسسة أو مسيرها.

للإجابة عن اشكاليتنا هذه قمنا بتقسيم بحثنا الى خمس فصول حيث تضمن الفصل الأول دراسة مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشاكل التي تواجهها ،أما في الفصل الثاني تطرقنا لأهم المقاربات و النظريات الخاصة بنمو المؤسسات ، كما تم تحديد أهم نماذج النمو و كذا مختلف المتغيرات المحددة لنمو المؤسسات. جاء في الفصل الثالث دراسة تفصيلية للفعالية التنظيمية و كذا نماذج قياس الفعالية، أما بالنسبة للفصل الرابع فقد تمحورت دراستنا حول السياسات و الإستراتيجيات التي تنتهجها كل من الصين و الجزائر، مع دراسة مقارنة لتأثير هذه السياسات على مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد. ليأتي في الفصل الأخير الدراسة التطبيقية التي تناولنا من خلالها مجموعة من النقاط المتمثلة في ايجاد مختلف الخصائص التنظيمية المكونة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مقارنة أهمية هذه الخصائص مع مثيلاتها الصينية، صياغة نموذج قياسي للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وفقا لمجموعة من المحددات.

تمهيد

أصبحت تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمود الفقري لإقتصاديات الدول و ذلك للدور المهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في النمو الإقتصادي، و لهذا فإن آليات دعمها و تطويرها تعتبر من أهم المرتكزات الإقتصادية. فهذه المؤسسات هي التي جعلت من الولايات المتحدة الأمريكية الدولة التي نعرفها اليوم وأكسبت للصين تلك المكانة التصديرية المتميزة.

بسبب هذا التطور الكبير الذي يعرفه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و اختلاف استراتيجيات الدول في دعمه، طرحت العديد من التساؤلات في كيفية تحديد مفهومها من حيث إطارها القانوني، طبيعة نشاطها و تسييرها ، كيفية إنشائها و مدى أهميتها.

و من أجل ذلك قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث حيث سنحاول تسليط الضوء في المبحث الأول على مختلف التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أيضا تحديد خصائصها و في المبحث الثاني سنتطرق الى تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في حين خصص المبحث الثالث ل طرح أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المشاكل التي تواجهها.

المبحث الأول: مفاهيم عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطرح نفسها كأولوية أمام أصحاب القرار في مختلف الدول و ذلك عند اعدادهم الخطط التنموية و البرامج المساعدة لهذه المؤسسات، و لذلك سنحاول تسليط الضوء على أهم المعايير التي تساعد في وضع مفهوم لهذه المؤسسات .و قبل التطرق الى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستوجب توضيح أهم المعايير المعتمدة لتعريفها.

المطلب الأول: معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن المعايير التي يتم الاعتماد عليها في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن تقسيمها الى نوعين، فهناك المعيار الكمي و المعيار النوعي ، ففي بعض الأحيان يتم استعمال المعيار الأول و في أحيان أخرى يتم استعمال المعيار الثاني في وضع تعريف لها و لكن الصعوبة تكمن في اختيار المعيار المناسب بينهما¹

• المعايير الكمية

تعتبر المعايير الكمية أحد أهم المعايير التي يمكن استخدامها في وضع تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تخص هذه المعايير المؤشرات الاقتصادية ، التقنية أو النقدية.

- معيار عدد العمال: يعتبر هذا المعيار من أسهل المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها و هذا بسبب ثباته النسبي، و كما هو معلوم أن المعلومات الخاصة باليد العاملة متوفرة في غالبية الدول إلا أنه في بعض الأحيان يتوجب الحذر من هذا المعيار لأن الإعتماد عليه بشكل مطلق قد يؤدي الى التعريف الخاطئ لها.ففي بعض الأحيان تلجأ بعض المؤسسات الى الاعتماد على كثافة عمالية كبيرة و ذلك لتعويض النقص في رأس المال و التكنولوجيا و ينظر الى هذه

¹ عمر تليجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية،كلية علوم التسيير،جامعة الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص:05.

المؤسسات على أنها كبيرة في حين هي عكس ذلك كما نجد أيضا ظاهرة عدم التصريح بالعمال و كذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية مع كونهم عمال في مؤسسات أخرى².

- معيار رأس المال المستثمر: يعتمد هذا المعيار على رأس المال المستثمر فإن كان كبيرا اعتبرت المؤسسة كبيرة و العكس مع الأخذ بعين الاعتبار النمو الإقتصادي لكل دولة .

و بالإضافة الى هذين العنصرين هناك بعض الدول من تعتمد على كليهما و يسمى بالمعيار المزدوج بحيث تضع حد أقصى لعدد العمال الى جانب مبلغ معين للإستثمارات .

• المعايير النوعية

يرى الباحثون أن المعايير الكمية تتضمن بعض الجوانب السلبية و بالتالي عدم قدرتها على تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الفصل بينها و لذلك تم الإعتماد على معيار آخر و هو المعيار النوعي و الذي يتمثل في المعايير التالية:

- معيار الملكية: يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير النوعية فغالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون ملكيتها للخواص في شكل شركات أشخاص أو مالية تعود لفرد واحد أو لعائلة و يكون المدير فيها في الغالب مالك المؤسسة و صاحب القرار³ .

- معيار المسؤولية: إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و على حسب هيكلها التنظيمي البسيط فانه في الغالب نجد أن صاحب المؤسسة باعتباره مالكها هو المتصرف الوحيد الذي يقوم بالتنظيم و اتخاذ القرارات و بالتالي فان المسؤولية القانونية و الإدارية تقع على عاتقه وحده⁴.

² عبد الرحمن يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص:17.
³ زين العابدين أسامة، منشآت الأعمال الصغيرة هل هي السبيل الى تنمية إقتصاديات شاملة في سوريا، تاريخ زيارة الموقع 2008/06/05
<http://www.mafhoum.com/press7/196E19.htm>
⁴ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص:16.

- معيار الإستقلالية: و يقصد بهذا المعيار الإستقلالية عن فروع المؤسسات الكبرى بحيث تكون هناك استقلالية مطلقة للإدارة و العمل، يكون مالك المؤسسة هو المدير دون تدخل أطراف خارجية⁵.

المطلب الثاني: معوقات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نظرا لتعدد المعايير فيمكن القول أنه من الصعب تحديد تعريفا شاملا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذ نجد أن حدود هذه المؤسسات في الدول المتقدمة تختلف في الدول النامية كما أنها أيضا تختلف من نشاط إقتصادي لآخر و بالتالي يتضح لنا وجود مجموعة من العراقيل التي يمكن أن تكون السبب في وضع و تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تتمثل هذه العراقيل في⁶:

• إختلاف طبيعة الأنشطة الإقتصادية

يمكن أن نذكر من بين العراقيل التي كانت وراء صعوبة تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الإختلاف في الأنشطة الإقتصادية، بحيث نجد ثلاث قطاعات رئيسية و تكمن في مؤسسات القطاع الفلاحي، القطاع الصناعي و مؤسسات القطاع الخدماتي و بدورها هذه النشاطات تنتوع الى العديد من الفروع كما أن إختلاف النشاط الإقتصادي يؤدي حتما الى إختلاف الهيكل التنظيمي، فلو قارنا بين مؤسسات القطاع الصناعي مثلا و القطاع التجاري فإن الأولى تتطلب عددا كبيرا من العمال و رؤوس أموال كبيرة مما يتطلب هيكل تنظيمي معقد و تعدد مراكز أخذ القرار، عكس مؤسسات القطاع التجاري التي تتطلب ايدي عاملة قليلة و رؤوس أموال قليلة ، هذا الإختلاف بطبيعة الحال يصعب عملية تحديد تعريف لها .

⁵ كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، ادارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2000، ص:42.

⁶ A. Sellami, *Petite et moyenne industrie et développement économique*, ENAL, Alger, 1985, p. 27.

يرى الباحثون أنه من أجل تصنيف اقتصاديات الدول يمكن الإعتماد على مجموعة من المعايير و أهمها معدلات النمو الإقتصادي بحيث نجد في الدول المتقدمة معدل نمو مرتفع و تعتمد على تكنولوجيا متطورة مقارنة مع الدول النامية⁷ ، بالتالي و من هذا المنطلق تكمن الصعوبة التي يواجهها المختصون في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالمؤسسات التي تصنف في الدول المتقدمة ضمن المؤسسات الصغيرة يمكن أن نجدها تصنف ضمن المؤسسات المتوسطة أو حتى الكبيرة في الدول النامية وهذا ناتج عن حجم الإمكانيات المادية المتوفرة للمؤسسات في الدول المتطورة من رؤوس أموال و تكنولوجيا ضخمة، عكس مؤسسات الدول النامية التي تفتقر لهذه الإمكانيات و بالتالي ينتج هذا الاختلاف في التعريف بسبب الاختلاف في التطور الإقتصادي بين البلدان.

المطلب الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أسفرت الدراسات التي تم إجراؤها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن وجود 50 تعريفا لها⁸ و العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الإقتصادي و يكون التعريف المعتمد اما بنص قانوني أو تعريف اداري كما نجد بعض التعاريف مقدمة من طرف المنظمات الدولية.

• تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الإتحاد الأوروبي

جاء تعريف اللجنة الأوروبية في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتركيز على مجموعة من المعايير المتمثلة في عدد الموظفين، رقم الأعمال و الميزانية السنوية، ففي تعريفها للمؤسسات الصغيرة ذكرت أنها المؤسسة التي يتراوح عدد عمالها بين 10 و 49 عامل أما رقم أعمالها فلا يتجاوز 7 ملايين أورو و ميزانيتها فتقدر ب 5 ملايين أورو أما بخصوص المؤسسات المتوسطة فهي المؤسسات التي يكون

⁷الطيب عبد الكريم، واقع و آفاق تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص: 03.

⁸جالين سينسر هال، ترجمة صليب بطرس، منشأة الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع القاهرة، 1998، ص: 109.

عدد عمالها محصورا بين 50 و 249 عاملا و رقم أعمالها لا يتعدى 40 مليون أورو أما ميزانيتها فتقدر ب 27 مليون أورو⁹.

الجدول رقم (1-1): تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسات	عدد العمال	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للميزانية
المصغرة	أقل من 10		
الصغيرة	من 10 - 49	7 مليون أورو	5 مليون أورو
المتوسطة	من 50 - 249	40 مليون أورو	27 مليون أورو

المصدر: المجلس الوطني الإجتماعي و الإقتصادي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة العامة العشر، جوان 2002، ص:06

• تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول جنوب شرق آسيا

قام الباحثان Bruch et Hiemenz بتصنيف هذه المؤسسات و ذلك اعتمادا على معيار العمالة و أصبحت هذه الدراسة معتمدا عليها في دول جنوب شرق آسيا و يمكن توضيح هذا التصنيف في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): تعريف دول شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة عائلية حرفية	من 1 الى 9 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49 عامل
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 99 عامل
مؤسسة كبيرة	من 100 عامل فأكثر

المصدر: صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة و دورها في تحقيق التنمية، دار النهضة ص:12.

⁹ Olivier terres, les PME, dominos Flammarion, 1999, p.5.

• تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية
 عرفت "إدارة المشروعات الصغيرة" في الولايات المتحدة الأمريكية المشروع الصغير بأنه المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا، ويعمل بها عدد قليل من العاملين ، بالمقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد أقصى، و إجمالي الأموال المستثمرة لا يزيد عن 3 مليون دولار¹⁰.

• تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان
 في القانون الياباني تم التمييز بين مختلف المؤسسات على اساس طبيعة النشاط و يمكن تلخيص تعريف المؤسسات في اليابان في الجدول التالي:

جدول رقم (1-3): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

القطاعات	راس المال المستثمر	عدد العمال
مؤسسات التجارة بالتجزئة و الخدمات	أقل من 10 مليون ين	50 عامل أو أقل
مؤسسة التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين	100 عامل أو أقل
المؤسسات المنجمية و التحويلية و النقل و باقي فروع النشاط الصناعي	أقل من 100 مليون ين	300 عامل أو أقل

Source: BRAIN.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaire N°4715 .1983, p. 5.

• تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين
 يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين وفقا لقانون ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مجموعة من المعايير و الذي صدر في عام 2003 و قد حل هذا القانون محل المبادئ التوجيهية القديمة التي دخلت حيز التنفيذ في عام 1988 و المعايير التكميلية لعام 1992، تتمثل هذه المعايير في الإيرادات السنوية ، مجموع الأصول و كذا عدد العمال، ففي المؤسسات

¹⁰ مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق و التوريدات ، ط 2007، ص:286.

الصغيرة فإن الحد الأدنى لعدد العمال يساوي 100 عامل و الحد الأقصى يقدر ب 500 و يتغير هذا العدد على حسب نوع القطاعات أما في المؤسسات المتوسطة فالحد الأدنى لعدد العمال يساوي 300 عامل و الحد الأقصى يقدر ب 3000 عامل و الجدول التالي يبين المعايير المتبعة في تصنيف المؤسسات الصينية.

جدول رقم(1-4): تعريف الصين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسة	القطاعات	عدد العمال	مجموع الأصول	الإيرادات التجارية
مؤسسة صغيرة	صناعة	أقل من 300	أقل من 40 مليون يوان*	أقل من 30 مليون يوان
	بناء	أقل من 600	أقل من 40 مليون يوان	أقل من 30 مليون يوان
	تجارة الجملة	أقل من 100	أقل من 40 مليون يوان	أقل من 30 مليون يوان
	تجارة التجزئة	أقل من 100	أقل من 40 مليون يوان	أقل من 30 مليون يوان
	نقل	أقل من 500	أقل من 40 مليون يوان	أقل من 10 مليون يوان
	خدمات بريدية	أقل من 400	أقل من 40 مليون يوان	أقل من 30 مليون يوان
	فندقة و مطاعم	أقل من 400	أقل من 40 مليون يوان	أقل من 30 مليون يوان
مؤسسة متوسطة	صناعة	300-2000	40-400 مليون يوان	30-300 مليون يوان
	بناء	600-3000	40-400 مليون يوان	30-300 مليون يوان
	تجارة الجملة	100-200	40-400 مليون يوان	30-300 مليون يوان
	تجارة التجزئة	100-500	40-400 مليون يوان	10-150 مليون يوان
	نقل	500-3000	40-400 مليون يوان	30-300 مليون يوان
	خدمات بريدية	400-1000	40-400 مليون يوان	30-300 مليون يوان
	فندقة و مطاعم	400-800	40-400 مليون يوان	30-150 مليون يوان

Source: Law of The Republic of China on Promotion of SME (Order of The President No. 69), China, June 29.

في سنة 2011 قامت وزارة الصناعة و المعلومات التكنولوجية الصينية بإلغاء معيار مجموع الأصول في تحديدها لتعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الصينية و الجدول رقم (1-5) يوضح الفرق بين تعريف اللجنة الصينية الإقتصادية و التجارية (2003) و وزارة الصناعة و المعلومات التكنولوجية (2011)¹¹.

* 100 يوان=11.92 أورو.

¹¹ ESD China Limited, Study Potential of Sustainable Energy Financing for SME, October, 2012, P.1.

جدول رقم (1-5): تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية حسب وزارة الصناعة و المعلومات التكنولوجية

(2011)

وزارة الصناعة و المعلومات التكنولوجية (2011)		اللجنة الصينية الإقتصادية و التجارية (2003)		المعيار
متوسطة	صغيرة	متوسطة	صغيرة	حجم المؤسسة
1000-300	أقل من 300	2000-300	أقل من 300	عدد العمال
/	/	400-40 مليون يوان	أقل من 40 مليون يوان	مجموع الأصول
400-20 مليون يوان	أقل من 20 مليون يوان	300-30	أقل من 30 مليون يوان	إجمالي المداخيل السنوية

Source: ESD China Limited, Study Potential of Sustainable Energy Financing for SME, October, 2012, P.1.

• تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

حسب القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث نجد أن هناك تقارب كبير في المعايير الخاصة بالإتحاد الأوروبي في تحديد تعريف هذه المؤسسات حيث و في المادة الرابعة من نفس القانون تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها مؤسسة انتاج السلع و الخدمات تشغل من واحد الى 250 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري و هي تستوفي معايير الإستقلالية¹².

جدول رقم (1-6): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مصغرة	من 1 الى 9	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
صغيرة	من 10 الى 49	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
متوسطة	من 50 الى 250	بين 200 مليون و 2 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحث إعتقادا على 2001
18-01 27 1422 12 2001
77 : 6-7.

المبحث الثاني : تصنيفات و أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك عدة معايير تعتمد في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكننا نقتصر في عملنا هذا على ثلاثة معايير تعتبر الأهم في عملية التصنيف و هي المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، ومعيار طبيعة تنظيم العمل.

المطلب الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات الكبيرة، مما يؤهلها أن تلعب دورا مهما في التنمية المحلية، و تكمن خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي¹³:

- **مرونة التنظيم** : تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمرونة أكبر مقارنة مع المؤسسات الكبيرة و ذلك لتكيفها مع محيطها بشكل أسرع، كما أنها تقوم على أساس الإنتاج بدفعات صغيرة بناء على الطلب و بالتالي فهي تكملة لأنشطة المؤسسات الكبيرة .
- **انخفاض مستويات معامل رأس المال** : عموما تستخدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا بسيطة و أقل كثافة لرأس المال ، ذلك بسبب تخصصها في عمليات انتاج محدودة مما يساهم في امتصاص الفائض في العمالة و توظيفها.
- **سهولة الإنشاء و التنفيذ**: بسبب السهولة في عملية انشاء هذه المؤسسات جعلها تفرض نفسها عدديا في أنحاء متعددة من العالم .
- **انخفاض قدرتها على التوسع و التطور**: نظرا لقلّة قدرتها الإنتاجية و كذا التطور التكنولوجي السريع فان من مميزاتنا انخفاض قدرتها الذاتية على التوسع و التطور .

¹³ارجع الى فايز صالح النجار ، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص: 67. و أيضا عبد السلام عبد الغفور و آخرون، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الصفاء، 2001، ص: 8 و محمد محروس اسماعيل، إقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص: 168.

• **قلة التدرج الوظيفي:** نظرا لقلة العاملين بهذه المؤسسات فهذا يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة و سهولة، كما يساعد على استقرار اليد العاملة و ذلك بسبب تمركز القرار في يد صاحب المؤسسة و نجد ايضا قلة التخصص في العمل لدرجة أن يقوم العامل بمجموعة من الوظائف و هذا ما يوفر الجو للكثير من المبادرات .

• **التدقيق في الإبداع و الابتكار:** تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كثيرا على الإبداع و الابتكار و هذا راجع الى الإنتاج بكميات قليلة مما يستوجب عليها إدخال تعديلات على المنتجات بادخال بعض الاختراعات و الابتكارات من أجل إعطائها شكل جديد يمكن أن ينافس منتجات المؤسسات الكبيرة .

• **اختلاف أنماط الملكية:** إن اختلاف في حجم رأس مال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدى الى الاختلاف في أنماط الملكية و لذلك نجد الملكية الفردية ، العائلية أو لمجموعة من الأشخاص

المطلب الثاني: التصنيف حسب المعيار القانوني ، الإقتصادي و طبيعة العمل

• **التصنيف حسب المعيار القانوني**

تقسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا المعيار كغيرها من المؤسسات إلى مؤسسات خاصة وأخرى عامة.

- **المؤسسات الخاصة:** المؤسسات التابعة للقطاع الخاص هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها

للخواص وتتخذ عدة أشكال يمكن إدراجها ضمن مجموعتين أساسيتين هما:

1- **المؤسسات الفردية:** تتميز بسهولة التأسيس و التنظيم، تعود ملكيتها لشخص طبيعي واحد هو

المسؤول الوحيد عن نتائج أعمالها، و تكون مسؤوليته اتجاه التزامات المؤسسة غير محدودة. ولها

أيضا عدة عيوب نذكر منها:

• **قلة رأس المال** وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمددها بعنصر رأس المال.

• **صعوبة الحصول على القروض** من المؤسسات المالية.

- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.

2- **مؤسسات الشركات:** في هذا النوع من المؤسسات يتوزع التسيير ورأس المال على أكثر من شخص وقيامها يتطلب توفر بعض الشروط مثل الحرص بين الشركاء حول موضوع نشاط المؤسسات وقيمة ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال وتتفرع إلى¹⁴:

أ - **شركات الأشخاص:** وهي الشركات التي تقوم على الإعتبار الشخصي، وتتكون أساسا من عدد قليل من الأشخاص تربطهم صلة معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة. ويثق كل منهم في الآخر ، وعلى ذلك فإنه متى ما قام ما يهدد الثقة بين الشركات ويهدم الإعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركات فإن الشركة قد تتعرض للحل، ولذلك يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في شركات الأشخاص أو الحجر عليه أو إفلاسه أو انسحابه من الشركة حل الشركة. يوجد ثلاث أشكال منها: شركة التضامن و شركة التوصية البسيطة بالإضافة إلى شركة المحاصة.

ب- **شركات ذات مسؤولية محدودة:** هذه الشركات تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص ،فهذه الشركات تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك، بقدرة الحصة التي يقدمها، كما أنها تتميز بأن رأس مالها محدودة وبالتالي عدد الشركاء محدود .

ج- **شركات الأموال:** تقوم هذه الشركات على الإعتبار المالي بمعنى السعي إلى تجميع أكبر قدر من الأموال، و على العكس من النوع الأول يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال محدود. تكتسب الشركة صفة التاجر و تكون مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة محدودة بحسب مساهماتهم. يوجد من هذه الشركات الأنواع التالية:شركة المساهمة، الشركة ذات المسؤولية المحدودة و الحالة الخاصة منها المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة و الشركة ذات التوصية بالأسهم.

¹⁴القانون التجاري الجزائري في ضوء الممارسة القضائية، منشورات بيرتي، طبعة 2007-2008، الجزائر، ص: 197-205.

- **المؤسسات العمومية:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع العام (أي تعود ملكيتها للدولة)

ويمكن تقسيمها إلى:

1- **المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية:** تنشأ من قبل الولاية أو البلدية أو معا وتكون

ذات أحجام متوسطة أو صغيرة وتنشط في النقل، البناء، الخدمات العامة.

2- **المؤسسات النصف عمومية:** تضم الطرفين الدولة (ممثلة في وزارة أو مؤسسة عمومية) و

القطاع الخاص من جهة أخرى .

• **تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي¹⁵**

1- حسب طبيعة النشاط

يمكن تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، ثلاثة قطاعات ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي و أخيرا قطاع الخدمات ، وهذه القطاعات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات والأغراض من ذلك، وتقسّم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب

نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.

- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.

- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل

(التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات.

¹⁵ Jean Longatte, *Economie D'entreprise*, 2eme édition, Dunod, 2001, pp.5-6

أو يمكن تصنيفها على حسب:

أولاً- **مؤسسات فلاحية**: تضم المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف فروعها و نشاطاتها مثل تربية المواشي و النشاطات المتعلقة بالأرض و الموارد الطبيعية .

ثانياً - **مؤسسات صناعية**: وهي التي تقوم بإنتاج سلع جديدة انطلاقاً من المواد و اللوازم المختلفة القابلة للاستهلاك ، التي تتحصل عليها من الغير أو حتى تستخلصها من الطبيعة .

ثالثاً - **مؤسسات خدماتية**: وتشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في النوعين السابقين مثل المؤسسات الحرفية، النقل بمختلف فروعها ، الصحة وغيرها.

2- حسب الأهمية

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداماً تتمثل في عدد العمال، والقيمة المضافة.

***عدد العمال** : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة ، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

***رقم الأعمال** : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنهم.

***القيمة المضافة** : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، وبعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

***نتيجة الاستغلال**: وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.

• تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة العمل

من خلال تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس تنظيم العمل يمكن أن نميز بين نوعين من المؤسسات، مؤسسات مصنعة وأخرى غير مصنعة كما هو موضح في الجدول التالي¹⁶.

الجدول رقم(1-7): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب طبيعة العمل

نظام المصنع		صناعة الرشاة	النظام المنزلي	النظام الحرفي		الإنتاج العائلي	
مصنع كبير	مصنع متوسط	مصنع صغير	ورشة شبه متنتقلة	عمل صناعي في المنزل	عمل في المنزل	الإنتاج المتخصص للاستهلاك الذاتي	
7	6	5	4	3	2	1	الصف

المصدر: شرع يوسف،طويطي مصطفى،تقييم آليات خلق و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الشغل في الجزائر،الملتقى الوطني:سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية،كلية الحقوق و العلوم السياسية،جامعة محمد خيضر بسكرة،13 و 14 أفريل 2011، ص: 219.

المطلب الثالث : أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من حيث تنوع مجالاتها و أنشطتها، الأمر الذي جعل لها أشكالا تختلف عن المؤسسات الكبيرة، إلا أنها و كبقية المؤسسات الاقتصادية لها مشاكل عديدة، الشيء الذي يدفعها إلى التفكير في كيفية مواجهتها. تصنف هذه المؤسسات على النحو التالي¹⁷:

- طبيعة المنتجات.
- طبيعة التوجه.
- تنظيم العمل.
- المقابلة من الباطن.

¹⁶ شرع يوسف،طويطي مصطفى،تقييم آليات خلق و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الشغل في الجزائر،الملتقى الوطني:سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية،كلية الحقوق و العلوم السياسية،جامعة محمد خيضر بسكرة،13 و 14 أفريل 2011، ص: 219..

¹⁷ لخلف عثمان واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سبل دعمها و تنميتها دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2003، ص:

• شكل المؤسسات حسب طبيعة المنتجات

من خلال هذا التصنيف نميز ثلاث أنواع رئيسية¹⁸:

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: تتميز هذه المؤسسات بالصناعات ذات اليد العاملة الكثيفة

و سهولة التسويق، و تقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي مثل:

- المنتجات الغذائية.

- تحويل المنتجات الفلاحية.

- منتجات الجلود و الأحذية و النسيج.

- الورق و منتجات الخشب و مشتقاته.

- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: تعتمد هذه المؤسسات على الصناعات ذات الطلب المحلي

الكبير، و هي تنشط في:

- تحويل المعادن.

- الصناعات الميكانيكية و الكهرومائية.

- الصناعات الكيميائية و البلاستيكية.

- صناعة مواد البناء.

- المحاجر و المناجم.

- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: من مميزات هذه المؤسسات أنها تستخدم بكثافة رأس المال،

إضافة إلى استعمالها تكنولوجيات حديثة، الأمر الذي يجعلها تشبه تقريبا المؤسسات الكبيرة،

¹⁸ بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، دفعة 2005، ص:15.

حيث أن دورها ينحصر على إنتاج أو تركيب بعض المعدات البسيطة، أو إصلاح بعض الآلات و تركيب قطع الغيار المستوردة.

• شكل المؤسسات حسب طبيعة التوجه

من خلال هذا الصنف نميز مايلي:

- مؤسسات عائلية: من خلال اسمها تتميز بأنها تتكون من أفراد العائلة و الذين يمثلون اليد العاملة، كما أنها في غالب الأحيان تتخذ المنزل العائلي كمقر لها، و تقوم بإنتاج سلع تقليدية، و تتصف في بعض الأحيان بما يسمى بالمقولة.

- المؤسسات التقليدية: لا تختلف كثيرا عن الصنف الأول (مؤسسات عائلية)، إلا أن الفرق الوحيد بينهما يكمن في أن الثانية تتخذ من الورشات كمقر لها، كما أنها تعتمد كسابقتها على وسائل بسيطة.

- المؤسسات المتطورة و شبه المتطورة: يستعمل هذا الصنف تقنيات و تكنولوجيايات الصناعات الحديثة، و تتميز أيضا بتنظيم جيد للعمل.

• شكل المؤسسات حسب تنظيم العمل

من خلال هذا الصنف نميز:

- مؤسسة غير مصنعة: تتمثل في المؤسسات ذات الإنتاج العائلي، و ذات النظام الحرفي (عمل في المنزل أو في الورشة)، و التي تكون في غالب الأحيان سلعا موجهة لطلبات الزبائن.

- مؤسسة مصنعة: تتمثل في المؤسسات ذات النظام الصناعي للورشة المنزلي (عمل صناعي في المنزل، ورشة شبه مستقلة، مصنع صغير)، و ذات نظام التصنيع (مصنع متوسط، مصنع

كبير)، و التي تستخدم أساليب التسيير الحديثة و تعقيد العملية الإنتاجية و تنوع السلع المنتجة و اتساع الأسواق.

• شكل المؤسسات حسب المقابلة من الباطن

نعني بهذا المصطلح التعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل، أي تجسيد التعاون بين المؤسسات بمختلف أنواعها، كبيرة كانت أو صغيرة، أي أنها من أشكال التكامل الصناعي الحديث، و تأخذ الأشكال التالية¹⁹:

- تنفيذ الأشغال.
- الإنتاج.
- تقديم الخدمات.

المبحث الثالث : أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد و المشاكل التي تواجهها

المطلب الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن دور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاد أي دولة، جعلها محل اهتمام الخبراء و الباحثين، خاصة بعد تأثيرها الكبير في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من كل الجوانب، الأمر الذي دفع بالدول، متقدمة كانت أو نامية، بالاهتمام بها، مما أدى إلى زيادة انتشارها.

عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إقبالا كبيرا على إنشائها، سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية، نظرا للفائدة الآتية منها، و تعد الركيزة الأساسية للمؤسسات الكبرى.

• أسباب التوجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قامت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بفرض نفسها و بشكل كبير، و ذلك منذ فترة الثمانينات من القرن الماضي، و ذلك راجع للأسباب التالية²⁰:

¹⁹ زين العابدين أسامة، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

- الدور الكبير الذي تلعبه في خلق مناصب الشغل.
- عملها على نقل التكنولوجيا و تطويرها و تحقيق التنمية الجهوية.
- إمكانياتها في الاستجابة إلى النمط الاستهلاكي للأفراد.
- الاقتناع المتزايد بمحدودية إمكانيات المؤسسات الكبرى في التخفيض و التحكم في تكلفة تسيير و إدارة المشروعات و إنتاجها، الأمر الذي جعل العديد منها يعتمد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إنتاج بعض حاجياتها من السلع و الخدمات و عمق ظاهرة المناولة و الشراكة بين البلدان.

• أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول المتقدمة

لقد اهتمت الدول المتقدمة بهذا النوع من المؤسسات بسبب التجديد و الابتكار لدى هذه المؤسسات من جانب، و تحسين فعالية المؤسسات الكبيرة من جانب آخر. و من بين الأسباب المهمة التي دفعت هذه الدول إلى الاهتمام بهذا النوع، نذكر:

- انخفاض معدل الأرباح للمؤسسات الكبيرة.
- الطاقة الإنتاجية في الكثير من الصناعات الأساسية، سرعة التطور التكنولوجي، التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.
- زيادة فرص التشغيل من قبل هذه المؤسسات مقارنة بالكبيرة.
- ارتفاع نسبة مساهمة هذه المؤسسات في عملية التصدير.
- زيادة اهتمام الاستثمار الأجنبي المباشر بهذا النوع من المؤسسات.

²⁰ BOSH Gerhard, *Le temps de travail tendances et nouvelles problématiques*, Revue Internationale du Travail, N2, 1999, P. 32.

و كمثل عن ذلك، عرفت الولايات المتحدة الأمريكية اهتماما كبيرا بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث أصبحت العمود الفقري للسياسة المتبعة. و رغم الأزمات التي مرت بها الولايات المتحدة الأمريكية و العالم ككل، لم تفقد هذه المؤسسات حيويتها و ديناميكيتها، بل ظلت الإحصائيات الاقتصادية في جانبها، حيث سيطرت على نسبة 50% من سوق الشغل، و 70% من التجارة و الخدمات، و 45% من مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

و على الأساس هذا، عمدت الولايات المتحدة الأمريكية على سياسات استقطاب المشروعات الصغيرة و جلبها إلى المناطق الصناعية بغية تحقيق ما يلي²¹:

- إعانة بعث و خلق المشروعات الجديدة، فالمنافسة بين الولايات لاستقطاب المشاريع و زيادة إعانات الدولة، نتج عنها نوع من الديناميكية و الحركية في بعث المشاريع الجديدة.
- النسخ الاقتصادي و الصناعي، من خلال خلق هذه المشاريع الصغيرة و التي تلعب دورا كبيرا خلال الأزمات أو في مراحل التباطؤ الاقتصادي.
- خلق شراكة بين هذه المؤسسات و القطاع المصرفي، و وضع برامج لضمان قروض مرنة.

• أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما و رائدا في اقتصاديات الدول النامية، و تكمن هذه الأهمية في:

- مواجهة مشكلة البطالة، باعتبار أن هذا النوع من المؤسسات يستخدم طرق إنتاجية بسيطة تعتمد بالدرجة الأولى على كثافة اليد العاملة، مما يجنب هذه الدول تكبد مبالغ غالية لخلق مناصب الشغل، إضافة إلى توفير فرص عمل عديدة لبعض الفئات الهشة من المجتمع.

²¹ Jarroson, Bruno, *De la Défaite du travail à la Conquête du Choix*, Edition Dunod, Paris, 1997, P. 12.

- تقليل التفاوتات الإقليمية و تحقيق التنمية المتوازنة، و ذلك من خلال الانتشار الجغرافي الجيد لهذه المؤسسات، و بالتالي تخفيف حدة التركز و تنمية المدن الثانوية.
- توفير السلع بأسعار منخفضة بغية الحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين.
- تلبية حاجيات السوق المحلية و بالتالي التخفيض من قيمة الواردات، إضافة إلى دعم المؤسسات الكبرى من خلال توزيع منتجاتها و إمدادها بمستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يجعلها مستقلة عن المؤسسات الأجنبية الخارجية، إضافة إلى تنشيط الصادرات من خلال السلع كثيفة العمل.

- الاستغلال العقلاني و الأمثل لثروات الدولة.

المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاط الإقتصادي و الإجتماعي

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات الدول من خلال تأثيرها على النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، الأمر الذي أدى إلى توسعها و كثرتها في فترة قصيرة.

• دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاط الاقتصادي

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحسين النشاط الاقتصادي من خلال مايلي:

- المقاوله من الباطن: من خلال زيادة فرص التشغيل و تراكم الثروة في المجتمع، إضافة إلى تشجيع التخصص في العمل و خلق التجديد.
- المساهمة في الإبداع: من خلال اعتبارها مصدرا للابتكار، لدرجة أنها أصبحت تتفوق عن المؤسسات الكبرى، من خلال سرعتها (2,2 سنة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقابل 3 سنوات للمؤسسات الكبيرة)²².

²² هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، بحوث و دراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص:205.

- تنمية المنافسة: و ذلك راجع إلى عددها الكبير و إنتاجها لسلع متشابهة الأمر الذي يكون له تأثير على التكاليف، الجودة، السعر و التجديد و الابتكار²³.
- خلق القيمة المضافة* و جلب الاستثمارات الأجنبية: و ذلك نظير مبادلات السلع و إنتاجها و تقديم خدماتها. إضافة إلى اعتبارها مكانا جيدا لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية من خلال توفير المناخ و التسهيلات و القوانين المتعلقة بالاستثمار، خصوصا ميدان السياحة و الصناعات الغذائية²⁴، الأمر الذي يكون له تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي.
- تحقيق التكامل الصناعي: و ذلك من خلال التعاون مع المؤسسات الكبيرة من أجل تدعيم الصناعة و تنظيم الإستهلاكات الوسيطة و تنويع الإنتاج، و بالتالي خلق روابط اقتصادية متينة.
- زيادة الناتج المحلي: حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم مساهمة معتبرة في الناتج المحلي* من خلال توفير السلع و الخدمات سواء كانت وسيطة أو نهائية، و الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج، و التخفيف من هدر موارد الدولة.
- دعم التجارة الخارجية: و نقصد بها تنمية الصادرات، حيث تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا رائدا في دعم التجارة الخارجية من خلال تغطية حاجة الطلب المحلي و بالتالي مساعدة المؤسسات الكبرى إلى التوجه إلى التصدير، و بالتالي توفير بطريقة غير مباشرة العملة الصعبة**.

²³ عبد الرحمان يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص:25.

* من خلال الفرق بين التكلفة المحتملة والإيرادات المحققة.
²⁴ أحلام فرج الله، طرق و أساليب تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الإسلامي، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2008، ص: 11.

* ساهمت بنسبة:57% في اليابان، 64% في اسبانيا، 56% في فرنسا، 44% في النمسا، 43% في كندا، 33% في استراليا، 50% في الولايات المتحدة الأمريكية، 30% في الهند، 44% في إيران.
** نسبة مساهمتها في الصادرات بلغت: 30% من صادرات منظمة التعاون و التنمية الأوروبية، 50% من صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات، 70% من صادرات الولايات المتحدة الأمريكية، 30% من الصادرات الصناعية لليابان، و بنسبة تفوق 30% في معظم الدول النامية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المحلية: حيث أنها تعمل على استغلال المواد الأولية الخاصة بالصناعات التقليدية، إضافة إلى استغلال النفايات و الفضلات الناجمة عن الاستهلاك النهائي. إضافة إلى الاستغلال الأمثل لمخزونات الأشخاص.

• دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاط الاجتماعي

إضافة إلى الدور الكبير و المساهمة الفعالة التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاط الاقتصادي، تعمل أيضا في التأثير على الشق الاجتماعي و ذلك من خلال:

- توفير مناصب الشغل*، حيث نجد أن هذه المؤسسات من أكبر القطاعات استقطابا للشغل، لأنها تعتمد في نشاطها على الإنتاج ذو كثافة عالية في اليد العاملة بغض النظر عن مؤهلاتها أو مستوى تعليمها، إضافة إلى الاهتمام بتوظيف المرأة من خلال استغلال الطاقات الإنتاجية لهذه الفئة من المجتمع، خصوصا في الصناعات التقليدية اليدوية كالخياطة و الألبسة.
- توفير السلع الاستهلاكية، و ذلك من خلال تلبية حاجيات السكان من ضروريات الحياة، و ذلك راجع لاتصالها المباشر بالمستهلكين، إضافة إلى الحفاظ على القدرة الشرائية لهم من خلال توفير السلع بأسعار منخفضة، الأمر الذي يعمل على تحسين مستوى معيشة الأفراد.
- تحقيق التوازن الجهوي و عدالة التنمية، حيث أنه من بين خطط هذا النوع التوسع في الأقاليم الثانوية في الدول، و عدم إهمال بقية المناطق، الأمر الذي يحقق عدالة في توزيع الدخل و خلق فرص عمل جديدة في مختلف مناطق الوطن مما يؤدي إلى تنمية المجتمع، عن طريق

* نسبة توفيرها لمناصب الشغل بلغت: 53,7% في الولايات المتحدة الأمريكية، 65.7% في ألمانيا، 67,2% في بريطانيا، 69% في فرنسا، 49% في إيطاليا، 73.8% في اليابان. و حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أوروبا على توظيف 2/3 من مناصب العمل.

أيضا خلق مدن جديدة. كما أنها تعتبر العامل الأساسي في تنمية المناطق الريفية من خلال توجيه جانب من استثمارات في الميدان الزراعي، و خلق انسجام بين الريف و المدينة*.

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كسائر المؤسسات الاقتصادية، تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مجموعة من المشاكل قد تعرقل نشاطها، الأمر الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من قبل أصحاب القرارات الاقتصادية، و ذلك لا لشيء، إلا لأهمية هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية للدول، و لعل من بين أهم المشاكل التي تواجهها نذكر:

• مشكل التمويل

إن أهمية التمويل لهذه المؤسسات، تتبع من الدور الفعال الذي تقوم به في تنمية الاقتصاد، حيث أن أصل النشاط الاقتصادي يبدأ بالمشروعات الصغيرة إلى أن يصل إلى المشاريع الكبرى، و تنتقل المؤسسة من صغيرة و متوسطة إلى مؤسسة كبيرة، إضافة إلى أن جل اقتصاديات العالم تعتمد بنسبة كبيرة على هذا النوع من المؤسسات. كثيرا ما تعتمد هذه المؤسسات في انطلاقتها على قدراتها الخاصة أو تمويلها الذاتي، من قبل مؤسسيها، إلا أنه في غالب الأحيان لا يكفي هذا التمويل بالقيام بجميع أنشطتها، الأمر الذي يدفعها إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة.

و كأول باب يتم طرقة من قبل هذه المؤسسات، هو باب المؤسسات البنكية، و بالتالي يكون لزاما على هذه المؤسسة مواجهة هذا العائق، لأنه من أجل الحصول على قروض مصرفية يستوجب أولا دراسة جدوى و فائدة المشروع، إضافة إلى الضمانات اللازمة و التي، في غالب الأحيان، تكون شبه منعدمة، إضافة إلى العديد من العراقيل البيروقراطية، مما يؤدي إلى موت المشاريع في مرحلة الانطلاق.

* و تعتبر اليابان الرائدة في هذا الجانب من خلال عملها على خلق تعاون بين الريف و المدينة.

بينت الدراسات أن مشكل التمويل التي تواجهه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قبل البنوك، لا يرجع إلى عجز هذه البنوك، بل في حقيقة الأمر، عدم رغبة هذه الأخيرة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء في بدايتها أو بعد توسعها، و هذا الأمر كثير الانتشار في الدول النامية، و ذلك نظرا ل:

- ضعف تكيف النظام المالي مع متطلبات المحيط الاقتصادي.
- نقص التمويل طويل الأجل.
- المركزية في منح القروض، و ضعف الشفافية.
- نقص المعلومات المالية الخاصة بالمؤسسات المالية.
- ضعف العلاقة بنك/مؤسسة.

هذه المشاكل تدفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى اقتناء حاجياتها من قبل التجار على أن يكون التسديد لأجل، و هذا رغم ارتفاع الأسعار من خلال هذا الخيار، أو تصريف منتجاتها إلى المؤسسات الكبرى و بأسعار منخفضة، الأمر الذي يقلل من ربحية النشاط.

• مشكل العقار الصناعي

تجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في غالب الأحيان مشكل مكان إقامة النشاط، لأنه، و خاصة في البلدان النامية، لا يوجد مناطق صناعية تلائم صغار المستثمرين، الأمر الذي يدفع بالمستثمر بالبحث و بنفسه عن مكان يلائم النشاط الاقتصادي قيد التنفيذ، مما يدفعه بتخصيص جزء من رأس المال (رغم مشكل التمويل) من أجل شراء أو كراء المحل اللازم للعملية.

و يتمثل مشكل العقار الصناعي في:

❖ الأراضي: يتمثل مشكل الأراضي أساسا في²⁵:

²⁵ المجلس الاقتصادي و الاجتماعي، تقرير من أجل سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص:35.

- القيود البيروقراطية.
- طول مدة منح الأراضي.
- رفض طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضا غير مبرر.

كثير من الأراضي المتواجدة في المناطق الصناعية تتسم بالغموض على مستوى وضعيتها القانونية، فأغلب شاغليها قد لا يملكون عقود الملكية.

❖ **المنافع:** كثيرة هي المنشآت الصناعية تفتقر إلى الخدمات العامة، كالمياه الصالحة للشرب و الطاقات الكهربائية اللازمة للنشاط، الأمر الذي يدفع بأصحاب المشاريع إلى حل هذه المشاكل ارتجاليا حتى و لو كانت طرق المعالجة غير قانونية. كل هذه المشاكل تعمل على عرقلة هذه المشاريع.

❖ **سوق مواد البناء:** أصبح صعبا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحصول على المواد اللازمة للبناء في ظل الفوضى التي يعاني منها هذا السوق و الإجراءات المعقدة التي يرتبط بها، إضافة إلى عجزه في تمويل الاقتصاد الوطني، كل هذا يدفع بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باللجوء إلى الأسواق الموازية و التي تمتاز بالأسعار المرتفعة، الأمر الذي يؤثر سلبا على كلفة المشروع.

• **مشكل الإجراءات الإدارية**

يتوقف أيضا نجاح مشاريع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على العلاقة التي تربط بين هذه الأخيرة و الإدارة المسيرة لهذا القطاع، حيث أن المشكل الذي يواجهها هو مشكل نظام و ليس مشكل أشخاص، لأن

الإدارة كانت و لا زالت تمثل السبب الرئيسي في العوائق التي تقف في وجه تنمية هذه المؤسسات و بالتالي تحقيق تنمية اقتصادية، و لعل من بين العراقيل التي ترتبط بالإدارة نجد²⁶:

• مشكل الحصول على تراخيص التشغيل

من أجل الحصول على ترخيص التشغيل، لابد من صاحب المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات من أجل استيفاء شروط صحية و أمنية معينة، الأمر الذي يتطلب وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى عمليات المعاينة من طرف الجهات المختصة و التي تحوي في طياتها بيروقراطية كبيرة. الأمر غير جيد من هذه الناحية، هو أن الشروط المفروضة على صاحب المشروع غالباً ما تفشل نظراً لضيق مساحة الورشات و ارتفاع تكلفة توفيرها، مما يدفع بهذه المؤسسات بالعمل بصورة غير رسمية، مما يضرب استقرار المؤسسة و انخفاض الكفاءة الإنتاجية و مستوى جودة السلع المنتجة.

• مشكلة التأمينات الاجتماعية

لعل من بين أهم العقبات أمام أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد التأمينات الاجتماعية، حيث يجب على أصحاب المشاريع تأمين جميع العمال مهما بلغ عددهم، الأمر الذي يدفع بصاحب العمل على التقاعس على دفع التأمينات نظراً لتكلفتها بالنسبة لهذه المشاريع الصغيرة، مما يعرضهم إلى دفع غرامات و فوائد التأخير تضيف عبء على عبء.

• مشكلة الضرائب

في غالب الأحيان تكون هذه المشاريع الصغيرة غير متوفرة على دفاتر محاسبية، الأمر الذي يؤثر سلباً عليها من خلال فرض ضرائب جزافية، يمكن أن تكون كبيرة مقارنة بريح المؤسسة، مما يؤدي إلى ترك

²⁶ لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة و المتوسطة السعودية: الواقع و معوقات التطوير، ندوة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، 18-22 جانفي 2004، مصر، ص:117-118.

صاحب المشروع لاهتماماته بالعملية الإنتاجية و الجري وراء مصلحة الضرائب. و كثيرا ما يؤدي الأمر إلى إفلاس المؤسسة.

• مشكلة التشريعات المنظمة لسوق العمل

دخول هذه المؤسسات إلى الاقتصاد بصفة رسمية يجعلها تخضع إلى القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، و من بين هذه القوانين نجد تلك المتعلقة بسوق العمل، كالحدا الأدنى للأجور و سن الالتحاق بالعمل... الخ، الأمر الذي يؤدي إلى تقييد فرص العمل التي يمكن أن توفرها هذه المؤسسات. هذه القوانين الصارمة، و خوفا من الشكاوى التي يمكن أن تصل الجهات المختصة من قبل عمال المؤسسة، تدفع بصاحب المشروع بالاعتماد على اليد العاملة العائلية و المؤقتة و الموسمية، الأمر الذي يؤثر حتما على الكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات.

• مشكل نقص الخبرة و المعلومات

نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات و عدم امتلاكها لخبراء اقتصاديين أو مستشارين، تعجز هذه المؤسسات على تبني استثمارات على أسس اقتصادية رشيدة، مع إمكانية تفويت فرص استثمار يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المؤسسة.

عدم الإلمام بتطورات الإنتاج و الطلب السوقي و حجم الواردات المناظرة و مستويات الأسعار و غيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة على صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تحديد سياسات الإنتاج و التسويق التي تمكنه من تدعيم قدرته التنافسية في السوق أو علاقاته التكاملية مع المؤسسات الكبيرة²⁷.

²⁷ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، 18-22 جانفي، 2004، ص. 35.

• مشكلة قلة الخبرة التنظيمية و التسييرية

لعل الملاحظ على الجزء الكبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أن أصحابها ليس لديهم مستوى تعليمي كبير، الأمر الذي يجعل هذه المؤسسات تتخبط في نقص الخبرة التنظيمية و التسييرية، هذا راجع إلى²⁸:

- عدم توفر فرص التدريب الجيد و المناسب لإعداد مسيرين أكفاء لتسيير الإدارة على أعلى مستوى و ذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.
- نقص الخبراء المختصين في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضعف التنسيق فيما بينها.
- خوف الكثير من المؤسسات من التعامل مع البنوك أو المؤسسات التمويلية الرسمية، لأنهم لا يستوعبون نظمها و طبيعتها، و ليست لهم الخبرة في إجراء التعامل معها، و لا خلاف أنه في ظروف و معطيات بهذا الشكل، لا يمكن التخطيط لإنشاء و تطوير المؤسسات و حتى الاقتصاد برمته.

• مشكلة اليد العاملة الفنية المدربة

نظرا لضعف الجانب المالي، ولأهمية العنصر البشري في القيام بالعملية الإنتاجية، و خصوصا ذو المهارة الفنية، تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صعوبة الحصول على هذا العنصر بسهولة، و ذلك يرجع إلى تفضيل هذا العنصر العمل في المؤسسات الكبرى و بالأخص العمومية منها، بسبب الأجور الكبيرة و الحوافز...الخ.

²⁸ زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص:20.

إضافة إلى عدم توفر الأجور المناسبة و الحوافز، تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من عدم توافر فرص التكوين و التدريب الجيد و المناسب لإعداد الموارد البشرية من أجل استقطاب اليد العاملة المؤهلة، و ذلك راجع إلى صغر حجمها و ارتفاع تكاليف التكوين.

• مشكل التسويق

بسبب المنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة، محلية كانت أو أجنبية، تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مشكلات التسويق، سواء السوق المحلي أو الخارجي، إضافة إلى المنتجات المستوردة و المماثلة لمنتج هذه المؤسسات و الذي يتسم بالجودة، الأمر الذي يجعل الزبائن يمتنعون عن شراء منتج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و يقبلون على شراء السلع المستوردة. و هذه المشاكل ناجمة عن نقص الوعي التسويقي، و نقص الكفاءة المرتبطة بالبيع، و عدم القدرة على دراسة حال الأسواق، من أسعار و سلع منافسة، إضافة إلى القدرة الشرائية للمستهلكين.

كل هذا النقص يدفع بصاحب المؤسسة بالاعتماد على وسطاء من أجل القيام أو إعطاء النصائح في المجال التسويقي، و ذلك لن يكون مجاناً، الأمر الذي يزيد من تكاليف المؤسسة، و ينعكس على ربحيتها، أضف إلى ذلك عدم قدرتها على تقديم خدمات ما بعد البيع أو توفير تسهيلات الدفع للعملاء.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا لماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أنواعها ، خصائصها و مميزاتها و تبين لنا صعوبة التوصل الى تعريف دقيق و موحد لهذه المؤسسات و هذا يرجع بالأساس إلى الإختلاف في درجة النمو الإقتصادي من دولة لأخرى، و تباين النشاطات الإقتصادية لهذه المؤسسات داخل الدولة نفسها، هذا ما جعل الدول و مختلف الهيئات العالمية المهتمة بهذا القطاع تعتمد على جملة من المعايير الكمية و النوعية لتحديد مفهوم واضح لها و التي أخذت عدة أشكال و مميزات .

كما يتضح من خلال هذا الفصل أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة في إقتصاديات الدول و يتبين هذا من الدور الإقتصادي و الإجتماعي الذي يظهر جليا في مساهمتها في الناتج الداخلي و خلق مناصب الشغل، إلا أنها تعاني الكثير من العراقيل التي تحول دون وصولها الى المستوى المطلوب.

تمهيد

إن المؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل و تتأثر بمختلف العوامل و الظواهر الإقتصادية المحيطة بها هذه البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تتسم باللاتأكد، فمن جهة تتيح لها فرصاً للنمو و تحسين وضعيتها، و من جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها و زوالها من السوق. و لهذا تقوم المؤسسة بالتخطيط و اختيار الإستراتيجيات الأمثل و هذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها.

سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل العديد من العناصر الخاصة بنمو المؤسسات و التي تعتبر أساس الجانب النظري لإشكالية دراستنا . حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث .

المبحث الأول سوف نقوم بتحديد أهم النظريات المفسرة لظاهرة النمو و ذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من المقاربات التي تتمثل في التيار الإرادي، التيار المبني على الموارد، و التيار الحتمي.

كما خصص المبحث الثاني لدراسة و تحديد مفهوم نمو المؤسسة و هذا بالإلمام بمختلف الجوانب الخاصة به و المتمثلة في فرص النمو الإستراتيجية و نماذج النمو. أما المبحث الثالث فخصص لدراسة نماذج النمو التقليدية و الحديثة.

المبحث الأول: المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات

المطلب الأول: المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار الإرادي

• المقاربة الخاصة بالمقاول

فهي تنظر لسلوك و توجه المقاول كأحد أهم عناصر النمو للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، في هذا الإطار ووفق ترتيب معايير الإستمرار، التحرر و الاستقلالية، و النمو فان **Julien & Marchesnay** يصنف المقاولين إلى نوعين²⁹ المقاول الذي يفضل (الإستمرار الإستقلال النمو) أي أنه يفضل أولاً الإستمرار في نفس الأعمال ثم التحرر و ضمان مركزه المالي (رفض المشاركة الخارجية و الإستدانة من البنك)، ثم بعد ذلك البحث عن النمو، أي أنه يوجه إهتمامه لضمان بقاء نشاطه، فهو يركز على المحافظة و تراكم ممتلكاته ، ثم يأتي بعد ذلك الرغبة في الإستقلالية من خلال رفضه لرفع رأسمال الإجماعي لمؤسسته بالمساهمات من المشاركين الأجانب، وفي الأخير يعتبر النمو كنتيجة للبحث عن تراكم الممتلكات، و بالتالي فهو ليس هدفا في حد ذاته.

يتميز هذا النوع من المقاولين بالتكوين التقني ، أي الإهتمام بالإنتاج ، ولهم رؤية أكثر إنطوائية للأعمال . كما أن رؤيتهم الخارجية محدودة ونشاطهم التجاري لدراسة السوق محدود وفردى و لا يعطيهم أهمية كبيرة، فهم يفضلون العمل على أساس وفاء شبكة العلاقات مع الزبائن والموردين . وهكذا يصبح سلوكهم الإستراتيجي ذو طابع شخصي وتتم صياغة الصيرورة الإستراتيجية خارج أي إجراءات. كما أنهم يتجهون إلى التأمل من أجل إنضاج قراراتهم في حالة الإستثمار الكبير، فإستراتيجيتهم إستكشافية يتم إعدادها بالتدرج للوصول لإتخاذ القرارات، وهو بذلك يكون تفاعلي و الفعل يكون كنتيجة للوعي بالمشكلة ويغلب عليه المركزية في إتخاذ القرارات.

²⁹ Julien P.-A. & Marchesnay M. **La petite entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, France, 1988 ,PP.236-237.

و هناك النوع الثاني من المقاول الذي يفضل (النمو الإستقلالية الإستمرار) فإن الإهتمام الأول لهذا المقاول هو النشاطات ذات النمو. أي تحفزه النشاطات التي تحقق له أكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطر، فهو بذلك يبحث عن الأموال و بالتالي لا يتردد في اللجوء إلى التمويل الخارجي وفتح رأسماله، و لكن مع وجود شرط و هو ضمان إستقلالية التسيير.

وفي الأخير فإن الحرص على البقاء مرتبط بمدى تحقيق مستوى جيد من الأرباح. و يتجه نمط التسيير للإندماج أكثر من التميز، فهو يفضل مشاركة أعضاء المؤسسة في إتخاذ القرارات.

• المقاربة الإستراتيجية

يتفق العديد من الباحثين في ميدان إستراتيجية المؤسسة على أن (الخيار الإستراتيجي) هو ناتج عن عملية صياغة الإستراتيجية و التي يمكن للمؤسسة بواسطته تحقيق رسالتها وأهدافها طويلة الأمد وهو القادر على جعل أداء المؤسسة أكثر فعالية و تميزا عن أداء باقي المنافسين. لكن رغم هذه الأهمية إلا أن الإستراتيجية لوحدها غير قادرة على تحقيق الغرض المطلوب، فهي بدورها مرتبطة بمجموعة من المتغيرات و التي يستوجب الإهتمام بها و في مقدمتها الهيكل التنظيمي. هذا الأخير و حسب **John child 1972** في نظريته الخاصة بالخيار الإستراتيجي ذكر أن هناك ثلاث عوامل رئيسية يمكنها أن تؤثر فيه و هي المحيط، التكنولوجيا و حجم المؤسسة كما اعتمد **John child 1972** في تحليله لنظريته كثيرا على الدور الذي يلعبه المحيط بحيث يرى أن المؤسسة لديها بعض الفرص من أجل اختيار المحيط الذي تنمو و تتطور فيه كما يمكن أيضا للمؤسسة أن تغير محيطها³⁰.

³⁰ Child, John, *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology* January 1972 vol. 6 no.1,P.1-22

وفي سياق متصل، فإن هناك العديد من النماذج الخاصة بالخيار الاستراتيجي، و تأتي في مقدمتها دراسة (Miles & Snow, 1978) والليان استندا في دراستهما على فكرة أن المسيرين أو الملاك يسعون لصياغة الإستراتيجيات التي تتأقلم و تتجاوب مع البيئة الخارجية، وأن المؤسسات تسعى دائما لتحقيق التوافق بين الإستراتيجية و الخصائص الداخلية والبيئة الخارجية³¹.

و حسب (Miles & Snow, 1978) فقد حددا أربعة أنواع من الخيارات الإستراتيجية³² و التي هي*:
الإستراتيجية المنقبة **Prospector Strategy**، الإستراتيجية المدافعة **Defender Strategy**، الإستراتيجية المَحَلَّة **Analyzer Strategy**، الإستراتيجية المستجيبة **Reactor Strategy**.

هذه الدراسات لم تتوقف عند هذا الحد حيث طرح (Roberts 2003) و بالإعتماد على أعمال **Ansoff** (1988/1967) نموذج مبسط أوضح فيه ثلاث محاور رئيسية تضم عمق الأسواق الأساسية التي تعمل فيها المؤسسة ، تمديد عرض المنتجات و كذا الإِنْفَتْاح على أسواق في أماكن جغرافية أخرى.
من خلال هذه المحاور الثلاث أراد **Roberts** أن يوضح أهمية تحليل المحيط التنافسي و كذا الخيارات الإستراتيجية الموضوعة من طرف المدراء أو المسيرين للمؤسسات .

³¹ Daft, R., "Organization Theory and Design ", 7th ed., USA, DPS Associates, Inc., 2001, P.57.

³² Akram.M.Al-yasiry, **The Fitness between organizational Life Cycle and each of Organizational structure and Strategy and its Effect in Performance An application study in IRAQ Banking System**, Theses of philosophy Doctorate in Business Administration, AL- Mustansiryah University,2005,PP.50-51-52-53

المطلب الثاني: المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار المرتكز على الموارد

• نظرية النمو (1963) E.T. Penrose

من الجانب النظري لنمو المؤسسات نرى أن هناك العديد من المقاربات التي اهتمت بنمو المؤسسات، و تعتبر E.T. Penrose من بين الكتاب الذين تم التطرق إليهم بكثرة فيما يخص مختلف الكتابات الخاصة بالمقاولاتية و التي تهتم بالنمو.

تعرف (1963) E.T. Penrose نمو المؤسسة على أنه ذلك السلوك المتمثل في إرتفاع العوامل الكمية، كحجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، رقم الأعمال، و كذا الصادرات و ما تسببه من إنعكاسات و تغيرات في العوامل الداخلية للمؤسسة (التغير في الهيكل التنظيمي، نمط و طرق التسيير و طبيعة النشاط)³³.

من خلال هذه النظرية فإن النمو ماهو إلا الزيادة في حجم الإنتاج و بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، و من هذا فإن (1963) E.T. Penrose تفسر النمو على أنه ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا و إنما ناتج عن تأثير حركيات و تغيرات المحيط على نمط و طريق التسيير داخل المؤسسة،³⁴ و يتحقق النمو من خلال تأثير عاملين و هما مردودية العوامل و وفرات الحجم.³⁵

- مردودية العوامل: هو العلاقة التي تربط الإرتفاع في حجم الإنتاج بإرتفاع أحد عوامل الإنتاج

و ثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لإرتفاع عامل العمل و هي مرحلة الإيراد

العالمي المتزايد، ثم يتوجّه نحو الإستقرار فالإنخفاض رغم الزيادة في متغير العمل و هي

مرحلة مردودية العوامل المتناقصة؛

³³ E.T.Penrose, *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963, P.13.

³⁴ Olivier Witneur, *L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises*, Thèse de doctorat, Solvay Brussels School Université de Belgique, 2008, P.31.

³⁵ الياس بن ساسي الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة - الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين لبدائل و الإستراتيجية للنمو دار وائل للنشر الطبعة الأولى ص: 11-12.

- وفرات الحجم: على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفرات في التكلفة نتيجة الإرتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، و هو ما يُعرف بوفرة الحجم المتزايدة، و يستمر الإنخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة، عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحودية.

إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل و عامل وفرات الحجم إلى حددهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حددها الأدنى، بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجّه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة و هدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداتاً إضافياً (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.

• المقاربة المبنية على الموارد

كان ظهور المقاربة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيف يمكن للمؤسسة ضمان النجاعة والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة.

إلا أنه أول من استعمل مصطلح الموارد هو Wernerfelt في مقال بعنوان المعالجة المبنية على الموارد سنة 1984 حيث تقوم هذه النظرية بالتركيز على خصوصيات و ميزات المؤسسة من الداخل أكثر من التركيز على خصوصيات محيطها الخارجي، فالنظرية تعتبر أن المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه و ليس المحيط³⁶.

وهناك أعمال أخرى اهتمت بالمقاربة المبنية على الموارد و ركزت بالأساس على الاختلاف

الموجود بين المؤسسات، فكل من (Wernerfelt (1984), Hamel & Prahalad (1990), Grant (1991)

³⁶ Wernerfelt B. The resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, pp. 171-180.

Barney(1991) قاموا بإبراز العديد من المفاهيم الأساسية الخاصة بالموارد ، فبدأية إعتبروا أن الموارد تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة و هذه الموارد تتكون أساسا من الأصول الجارية ،الموارد المالية و البشرية كما يمكن أن تكون أيضا عبارة عن شبكة من العلاقات ، و كذلك المعرفة و صورة العلامة التجارية .
ثم بعد ذلك لاحظوا أنه و من أجل أن تتمتع المؤسسة بالميزة التنافسية يجب أن تتميز هذه الموارد بمجموعة من الخصائص كالديمومة، صعوبة تقليدها و كذا تحويلها.

و في الأخير استخلصوا أن تجميع هذه الموارد يسمح بتطوير القدرات المسماة بالقدرات الديناميكية و القدرات المنظمائية التي تساعد على نمو و تطوير المؤسسة و كذا تكيفها مع المحيط³⁷ .
إن المناهج التي تتبعها هذه النظرية تختلف بشكل كبير عن مناهج النظريات التقليدية التي تقوم في البداية بالبحث عن الأسواق المستهدفة و من ثم تبحث عن الموارد اللازمة ، فنظرية الموارد تقوم بعكس ذلك بحيث تبدأ في البداية بالبحث عن الموارد و من ثم تحديد الأسواق التي تريد المؤسسة التغلغل فيها أو إستهدافها وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في³⁸ :

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم إستخدامها لمدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدراتها؛
- إختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم إختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، صعوبة تقليدها ، عدم إمكانية تحويلها ، مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛

³⁷ رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية. مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة ، 2011، ص:60-62
³⁸ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص:115-118.

- تحديد النقائص وتوضيح كيف يمكن التقليل من نقاط الضعف وزيادة الموارد، ويتم ذلك من خلال استبدال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف إلى توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

كما يمكن القول أن المقاربة المبنية على الموارد و القدرات الديناميكية تعتبر جد مهمة في مجال المقاربة و أيضا جزء مهم في تحليل نمو مشاريع المقابلة³⁹ .

(2004) Mishina., Pollock. & Porac قاموا بدراسة العلاقة بين الموارد المالية و البشرية و النمو، و النتائج بينت أن الموارد الموزعة بطريقة حرة هي التي تفسر النمو و تدعو بالأخذ بعين الاعتبار الميزة الخاصة بالموارد، و عليه فكلما كانت الموارد تتميز بخصوصيات معينة كلما انخفضت درجة حرية التسيير⁴⁰ .

ويمكن تلخيص المقاربة المبنية على الموارد في النقاط التالية:

- 1- المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد.
- 2- وفرة الموارد لا يضمن للمؤسسة التفوق في السوق كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق ذلك .
- 3- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في طريقة إستعمال و دمج الموارد و هو ما ينتج عنه فروق في الأداء بين المؤسسات .
- 4- تحسين الإنتاجية يجب أن يكون من خلال زيادة حجم المخرجات و ليس بزيادة حجم المدخلات المستعملة .
- 5- الاستعمال الأمثل للموارد هو ما يحقق للمؤسسة التفوق .

³⁹ Eisenhardt K. M. **Building theories from case study research**, Academy of Management Review, vol. 14, n°4, 1989 , pp. 532-550.

⁴⁰ Mishina Y., Pollock T.G. & Porac J.F. **Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion**, Strategic Management Journal, vol. 25, n°12, 2004, pp.1179-1198.

أما الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة يمكن حصرها فيما يلي :

- يصعب وضع مفهوم و تفسير خاص للموارد و القدرات و أيضا قياسها .
- يشير Rangone سنة 1999 إلى أن هذه المقاربة لم تتحدث مطلقا عن طرق تجميع و دمج هذه الموارد من أجل تطوير ميزة تنافسية طويلة المدى أو زيادة الربحية.
- تركز هذه المقاربة بدرجة أكبر على ما هو موجود حاليا، مقارنة بما سيتوفر في المستقبل.
- لم تأخذ هذه المقاربة المحيط بعين الإعتبار

المطلب الثالث : المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار الحتمي

• نظرية التنبؤ البيئي

إن نظرية التنبؤ البيئي تستنبط أسسها من النظرة الداروينية للتطور⁴¹. فقد طُورت نظرية التنبؤ البيئي من قبل الأمريكيان (Michael Hannan; John Freeman & Howard Aldrich 1977) وتقتضى هذه النظرية أن المنظمات تعتمد على محيطها في الحصول على الموارد التي تحتاجها في عملياتها، كما ترى أن المحيط يحدد الأشكال التنظيمية الأكثر تكيفا. و يعتمد منهجها على المنحنى الحيوي البيولوجي المتمثل في خلق، حياة و زوال المؤسسة، و فهم الظروف و العوامل المحيطة بدورة حياتها⁴² و ذلك بانتهاج الطرق الإحصائية و الإقتصادية و المتغيرات الإجتماعية .

نظرية التنبؤ البيئي تدخل الفرد و الأشخاص و كذا المجتمع كوحدة تحليلية في تأسيس ، نمو ، تغير و موت المؤسسات، و من جهة أخرى المحيط هو الذي يحدد نجاح و فشل الهيكل التنظيمي و بالتالي نمو المؤسسة.

إن المبادئ الأساسية لنظرية التنبؤ البيئي وبقا ل Hannan & Freeman تعتمد على الضغوط

الخارجية و الضغوط الداخلية في المؤسسة و التي بدورها تحدد بقاء أو زوال المؤسسة.

⁴¹ Hach, M., "Organization Theory-Modern Symbolic and Post-modern Perspectives", Great Britain, 1997 PP 81-82.

⁴² Hannan, M.; Freeman, J, Structural Inertia and organizational change, American Sociological Review, Vol. 49, 1984 P. 929.

فالضغوط الخارجية و التي تؤثر على المؤسسة هي القوانين والتشريعات، طرق الدخول و التغلغل في الأسواق و كذا محدودية فرص الحصول على المعلومات الخارجية. أما الضغوط الداخلية فهي الموارد المحدودة المستثمرة، محدودية المعلومات الواردة من طرف المسيرين أو أصحاب المؤسسة، القيود الناتجة عن عمر المؤسسة.

• نظرية دورة حياة المؤسسة

إن مفهوم مراحل التطور و النمو هو عبارة عن نشاط إقتصادي و فكرة قديمة تعود إلى نمو الكائنات الحية، فمع بداية الستينات وضع Rostow أو فسر تطور اقتصاديات الأمم بخمس مراحل متتالية ، و بعد ذلك فإن هذا النموذج تم تطبيقه على المؤسسة من طرف أعمال (Bazire, 1976) ، (Greiner, 1977) ، (Churchill, 1983) ، (Adizes, 1991) و قد بدأ جليا أن هذه النماذج جد مهمة خاصة خلال سنوات الثمانينات من أجل وضع صورة لتطور المؤسسة الصغيرة.

إن مفهوم دورة حياة المؤسسة ترتكز على أساس أن المنظمات تختار طرقا مختلفة لجلب الموارد و تحويلها، وتختار هياكل تنظيمية وإستراتيجيات وثقافات مختلفة لتوجيه نشاطات خلق القيمة، هذه الاختلافات تؤدي إلى تنوع المخرجات، و هنا يطرح السؤال، لماذا تبقى بعض المنظمات وتتطور؟. بينما تفشل الأخرى وتموت ؟ لماذا تمتلك بعض المؤسسات القدرة على وضع هيكل و إستراتيجيات لزيادة النمو بينما تفشل المؤسسات الأخرى في هذه المهمة⁴³ ؟.

تعددت آراء الباحثين في عدد مراحل دورة حياة المؤسسة رغم اتفاقهم على الخصائص المشتركة التي تتميز بها هذه المراحل حيث حدد (Greiner, 1977) خمسة مراحل لدورة حياة المؤسسة هي⁴⁴: الريادية، التجميعية، التفويض، الرسمية والتعاونية وتقابل كل مرحلة أزمة معينة ، واستعرض (Adizes, 1991) عشر

⁴³ Quinn, R.; Cameron, K., *Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness*, Management Science, Vol. 29, N°.1, 1983, PP.33-51

⁴⁴ Greiner L.E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, July-Augustus 1972, PP.37-46

مراحل لدورة حياة المؤسسة هي: التودد، الطفولة، الإستمرار، المراهقة، الشباب، النضج، الأرسقراطية، البيروقراطية المبكرة، البيروقراطية، والموت⁴⁵. كما قدم (Smith et al.) ثلاث مراحل لدورة حياة المؤسسة هي: التقديم، النمو العالي ومرحلة النضج.

و حسب هذه النظرية فإن النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل صيرورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، و يرافق المراحل التصاعدية في دورة حياة المؤسسة تعقد في التنظيم. تجاوزت هذه النظرية معظم النقائص التي كانت في النظريات السابقة خصوصا وأنها تتميز بديناميكية التحليل و تفاعل المؤسسة مع المحيط، إلا أن تشبيه المؤسسة بالكائن الحي لقي بعض الإعتراض من طرف الباحثين حيث ذكروا أن نمو الكائن يتم بقدر معين و في وقت زمني معين في حين أن المؤسسة يمكنها أن تحقق نموا كبيرا و مستمرا في فترة زمنية غير مقيدة⁴⁶. و يمكن تلخيص المقاربات و العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات في الجدول التالي:

⁴⁵ Adizes, J., **Organizational Passages Diagnosing and Treating life Cycle Problems of Organization**, Organizational Dynamics, Vol.8, summer, 1979,PP.3-25.

⁴⁶ Olivier Witneur, **L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises**, Thèse de doctorat, Solvay Brussels School Université de Belgique, 2008 .P.35.

جدول رقم (1-2): المقاربات و العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات

العوامل المؤثرة في نمو المؤسسات	تفسير النظرية	الباحث	المقاربات	التيار
الصفات الشخصية للمقاول سلوك المقاول الإرادة للنمو	- أهمية خصائص و تحفيزات المقاول في اتباع إستراتيجية نمو أم لا.	McClelland ; Brockhaus ; Gartner ; Davidsson.	المقاربة الخاصة بالمقاول	الإرادي
مضمون الإستراتيجية السيرورة الإستراتيجية التوجه المقاولاتي	التعريف باستراتيجيات الأعمال، و مفهوم الإستراتيجية المقاولاتية.	Ansoff; Miles & Snow ; Porter ; Bidhé ; Roberts.	المقاربة الإستراتيجية	
هدف الإدارة الموارد الخدمات المقاولاتية و الإدارية الوقت	القطيعة مع النظرية النيوكلاسيكية , وضع و إضافة العامل الإنساني، إعطاء الأولوية لمفهوم الخدمة المطور من خلال الموارد	Penrose ; Garnsey.	نظرية النمو E.T. Penrose (1963)	الخاص بالموارد
الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية.... القدرات الديناميكية	توضيح العوامل المهمة للنمو و تركيبها و كذا تحويلها مع الوقت	Wernerfelt ; Hamel & Prahalad ; Wiklund.	المقاربة المبنية على الموارد	
دور المقاول الهيكل التنظيمي الموارد الضرورية الوقت/ العمر الحجم	المتغيرات الديناميكية المفسرة للنمو ، الهيكل التنظيمي، توقف النمو	Greiner ; Churchill & Lewis	نظرية دورة حياة المؤسسة	الحتمي
وضعية المحيط خصائص المؤسسة	الأخذ بعين الإعتبار تأثير المحيط	Hannan & Freeman	نظرية التنبؤ البيئي	

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثاني: نمو المؤسسة

المطلب الأول: ماهية نمو المؤسسة

هناك العديد من التعاريف الخاصة بنمو المؤسسات و قد تطورت على حسب تطور الزمن و

الظروف الاقتصادية.

فقد عرف **Bienaymé** النمو على أنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة أن النمو يتركز على الإنتاج أو تكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج⁴⁷.

كما نجد أن تعريف **Gasmi (1988)** ينطبق بشكل كبير مع تعريف **Bienaymé** حيث يعرف

النمو على أنه الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن⁴⁸.

و من خلال **E.T. Penrose (1963)** فإن النمو ما هو إلا الزيادة في حجم الإنتاج و بطريقة متتالية مع التوسع في إمتلاك الموارد، و من هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا و إنما ناتج عن تأثير حركيات و تغيرات المحيط على نمط و طريقة التسيير داخل المؤسسة، و يتحقق من خلال تأثير عاملين و هما مردودية العوامل و وفرات الحجم⁴⁹.

كما يعرف النمو من طرف **Starbuck (1965)** على أنه ليس بظاهرة عفوية و إنما راجع إلى

قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على

زيادة المبيعات و التي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالإستثمار في عوامل إنتاج

أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.

⁴⁷ Bienaymé Alain, *La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme*, Tome 1, Bordas, 1971,P.06.

⁴⁸ Gasmi Nacer, *Déterminants de la croissance externe horizontale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998,P.87.

⁴⁹ Witmeur Olivier, *op cit*,P.37

أما **Torres (1998)** فيعتبر النمو ظاهرة ذات أبعاد معقدة تتأثر بوجهة نظر المسيرين، المحيط و الإستراتيجية⁵⁰ ، كما أن **Sammur (1996)** يرى أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للتنظيم، و يكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية و الشخصية⁵¹.

و من خلال ما سبق يمكن القول: أن النمو هو ظاهرة معقدة و لا تتم أوتوماتيكيا و إنما راجع الى مجموعة من القرارات التسييرية و العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للتنظيم هدفها زيادة حجم المؤسسة.

المطلب الثاني : أنواع النمو في المؤسسة

• النمو الداخلي للمؤسسة

إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسة و ينتج من خلال مواردها الخاصة، و تختلف تعاريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، و هناك من ربطه بأسلوب حيازة القدرات الإنتاجية.

فحسب الباحثون الذين ربطوا النمو الداخلي بطريقة تمويله، فإن هذا النوع من النمو يتحدد وفقا للموارد المستخدمة في التمويل. حيث عرف **Houssiaux (1966)** النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة الذي يستخدم الإحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة.

و يرى **A.Jacquemin (1975)** أن نمو المؤسسة هو عبارة عن استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الإستثمارية و التي تمويل بالأرباح غير الموزعة أو الأموال التي يتم تحصيلها من الوسطاء الماليين.

⁵⁰ Torres O., **PME**, Economica, collection recherche en gestion, Octobre 1998 ,P.12.

⁵¹ **Sauvé Pierre, Mahjoub Amine et Pelletier Louise**, La croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue **Les actes du 5ième congrès, Sherbrooke, 2007,P.03**

في حين عرف **A.B.Weber et F.Jennic (1975)** النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال دون الإندماج مع مؤسسات أخرى⁵².

أما فيما يخص الباحثون الذين ينتمون إلى الفئة الثانية و التي ترى أن النمو الداخلي مرتبط بالقدرة الإنتاجية فإن **Stoléru (1969)** حصر النمو الداخلي على أنه تلك الإستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها و تحسين قدراتها الإنتاجية⁵³. أما التعريف الأكثر دقة فهو ما جاء به **Bienaymé** على أنه النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة و ينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما و نوعا⁵⁴.

• النمو الخارجي للمؤسسة

إن المفهوم الضيق للنمو الخارجي يرتكز بالأساس على تغيير الأصول المادية للمؤسسة، حيث أن النمو الخارجي هو عملية شراء الأصول الصناعية و كذا التجارية و التي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها و أعمالها. كما يضاف إلى هذا التعريف أن النمو الخارجي هو القرار الهادف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى.

كما يرى **Paturel** أن النمو الخارجي هو عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو مؤسسات أخرى موجودة، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسات أخرى بامتلاكها لحصة كبيرة من رأس مالها تكفي للسيطرة عليها و إدارتها⁵⁵.

⁵² F.Jenny, A.P. Weber, **Concentration économique et fonctionnement des marchés**, Economie et statistique, N° 65, Mars 1975. ,PP.17-27.

⁵³ L.Stoléru, **L'impératif industriel**, Edition du Seuil, Paris, 1969,P.35.

⁵⁴ A. Bienaymé, **op cit**, P. 15.

⁵⁵ R.Paturel, **Croissance interne et croissance externe des entreprise - L'exemple Français de la période récente**,thèse de doctorat, Université de Paris 1, 1978, P. 22.

و ذهب **A.Bienaymé 1971** إلى أن النمو الخارجي هو حاصل عمليتي الإندماج أو الإبتلاع التي تقوم بها المؤسسة و التي قد تأتي نتيجة سيطرة المؤسسة التدريجية على رأس مال المؤسسة المستهدفة، و يؤدي النمو الخارجي في هذه الحالة إلى ارتفاع حجم المؤسسة و تغير في خصائصها و مكوناتها⁵⁶.

• النمو التعاقدى للمؤسسة

يقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدماتية. بحيث يرى **B.De Montmorillion (1989)** أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع و الخدمات الموجهة إلى السوق.

أما **J.Verena** فقد اعتمد على مصطلح التزاوجى مكان التعاقدى و عرفه على أنه مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل القيام بمجموعة من النشاطات و التي تكون على المدى الطويل . كما اتخذ النمو التعاقدى أحد أشكال النمو الداخلى أو الخارجى، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى يتضمن انشاء فرع مشترك بين المؤسستين، أما خارجيا في حالة إشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها.

⁵⁶ A. Bienaymé, op cit, P.16.

المطلب الثالث: فرص و الأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة

• فرص نمو المؤسسة

تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل و يتأثر بالمتغيرات داخل المحيط الذي تتواجد به هذه المؤسسة و الذي يتميز باللاتأكد، فمن جهة يتيح لها فرصاً للنمو و تحسين وضعيتها، و من جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها و زوالها من السوق.

يمكن تعريف فرص النمو على أنها مجموعة من الأحداث أو الوضعيات المؤقتة و التي لا يمكن أن تتكرر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أحداثاً جذابة للمؤسسة و للمؤسسات المنافسة، فإغتنام هذه الفرص يتوقف على حسب تحليل المؤسسة لمحيطها و مدى قدرتها على الإكتشاف المبكر لها أولاً، ثم تقييمها و تكيفها مع الأهداف المسطرة من جهة، و ما تملكه من مختلف الموارد و الإمكانيات من جهة أخرى، ثم اتخاذ القرار بفعالية و سرعة، لأن أي تأخر أو عدم التفاعل الجيد مع هذه الحالة يؤدي إلى ضياع الفرصة، و لا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يمكن أن يستفيد المنافسين منها ما يعرض المؤسسة الى تدهور مكانتها داخل السوق.

و هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط و سنحاول فيما يلي التطرق لأهمها⁵⁷:

- **منتجات جديدة:** إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة و التي تُعزز مكانتها السوقية و التنافسية و يُكسبها فرصاً لتحقيق النمو، فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، و بالتالي و عند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم و طرح منتجات جديدة.

⁵⁷الياس بن ساسي مرجع سبق ذكره، ص ص:55-56

- **النمو الاقتصادي:** إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا و متبادلا بالنمو الإقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، و التي تأتي أصلا من ارتفاع رقم الأعمال و تحكُّم المؤسسة في إستهلاكاتها الوسطية، هذا النمو الإقتصادي المُحقَّق بدوره يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام و الذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و بالتالي تحقيق النمو؛
- **تغيير أذواق المستهلكين:** بفعل الأعمال الترويجية و الحملات الإشهارية للمنتجات و الخدمات يؤدي هذا إلى التغيير الكبير و السريع لأذواق المستهلكين و يمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها. إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع و الابتكار و دراستها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين و دوافع الشراء لديهم و تطوّر احتياجاتهم و رغباتهم، و على إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع و خدمات تتوافق مع طلب و أذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها و نموها .

• الأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة

تُعرّف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقّق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الإستفادة من الإمتيازات التي يُوفّرها على المستويات الإقتصادية و التنافسية و المالية.

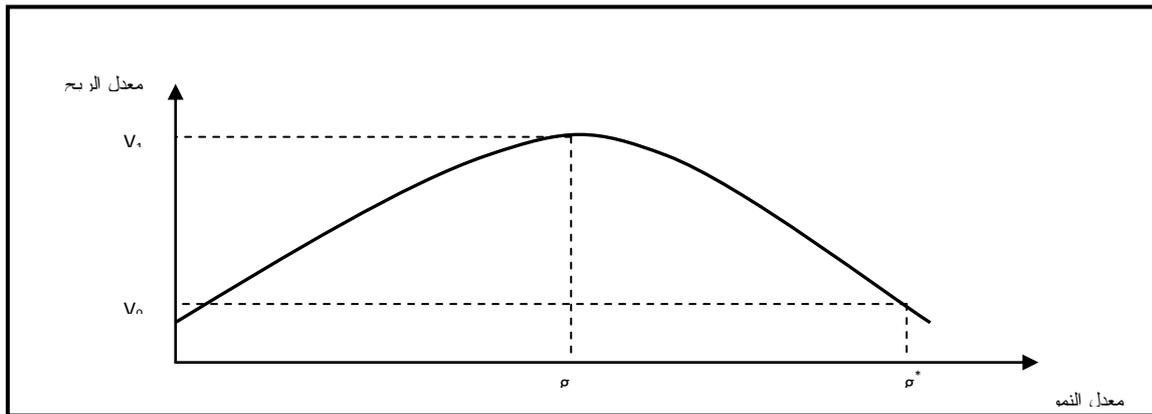
من خلال التعاريف السابقة للنمو يتضح أنه يعتبر هدفا إستراتيجيا تحقّقه المؤسسة على المدى البعيد و يتطلب أن يكون لدى المؤسسة الموارد و الإمكانيات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلّب أيضا بذل مجهودات

تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخلها⁵⁸. و يمكن تصنيف الأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة على أساس المستويات التالية:

1- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري⁵⁹

قد يساهم النمو في هذا المستوى في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة و المتمثلة في البقاء و الإستمرار و تحقيق الربح، و هذا يتم من خلال تراكمات النجاح المحقق من طرف المؤسسة لتشكل ثقافة للتسيير داخلها، يعتمد عليها أصحاب القرار كمرجعية في إعداد المخططات و تسطير الأهداف. هذه المرجعية في إتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسيرين و المالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين المتراوحة بين الإرتفاع في معدل الربح و الإرتفاع في معدل النمو و التي نوضحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): النمو و أهداف التسيير



Source : B.De Montmorillon, op cit, P 874.

و يُوضّح الشّكل (1-2) التعارض ما بين المسيرين و المالكين، فالمسيرين يهدفون دائما إلى الوصول إلى مستويات نمو عالية أي بلوغ معدل g^* و هذا يتم من خلال توفير الموارد وإغتنام الفرص المتاحة داخل المحيط، في الجهة الأخرى فإن هدف المالكين هو الوصول إلى المستوى V_1 أي تعظيم الأرباح و الذي يتحقّق في هذه الحالة عند مستوى نمو يقلّ عن المستوى الذي يستهدفه المُسيرون. و معنى ذلك أن

⁵⁸ الياس بن ساسي مرجع سبق ذكره ص:49-50.

⁵⁹ B.De Montmorillon, *Croissance de l'entreprise*, Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, P. 866.

المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجياً من المستوى V_1 إلى المستوى V_0 كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، و من ثم فإن نجاح إستراتيجية النمو يتوقف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يُحقق رضى الطرفين، لأن ذلك يعتبر السبيل المناسب لتمويل إحتياجات النمو دون خلل في التوازن.

2- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي

يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال إكتسابها لحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها، و يتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية و التي تمتلكها المؤسسة نتيجة للإرتفاع في الحجم و تستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين⁶⁰، و المتمثلة في أثر الخبرة*، وفورات الحجم، أثر التمرن*، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تُحدثه من تأثيرات تُذكر منها:

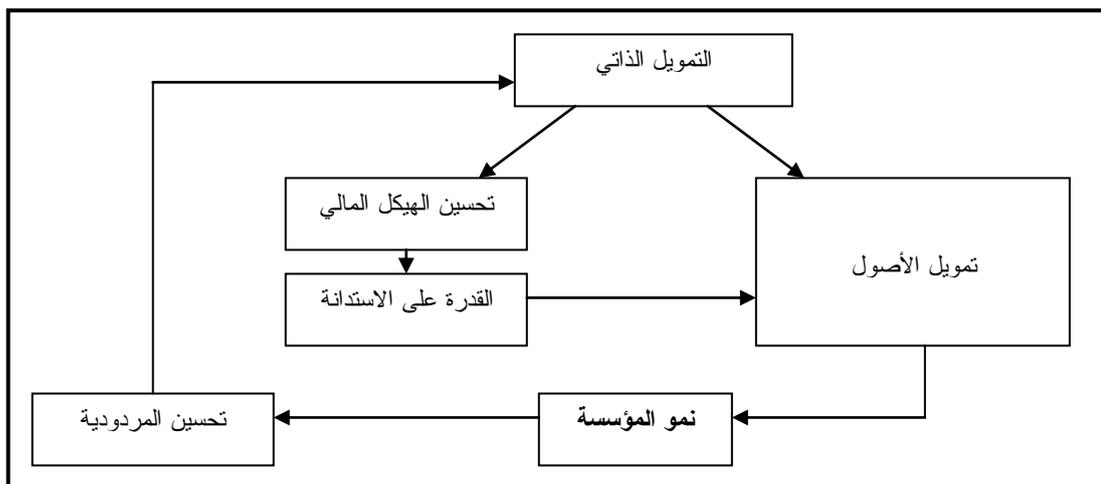
- القدرة على التحكم في التكاليف، و هذا يسمح للمؤسسة بالمنافسة في الأسعار كوسيلة لإتخاذ وضعيات تنافسية قوية تُمكنها من تحقيق النمو في السوق؛
- تراكُم الخبرة، يُكسب المؤسسة قُوّة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجاربيين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة، تُمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية و تحقيق مكانة سوقية ذات أهمية؛ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المرد ودية، حواجز الدخول*، التي تُعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من مخاطر المنافسين المحتملين.

⁶⁰الياهو بن ساسي مرجع سبق ذكره، ص:52
 * يقصد بأثر الخبرة (the effect of experience) تلك العلاقة العكسية التي تربط عمر المؤسسة معبر عنه بالخبرة المتراكمة بمستوى التكاليف.
 *أثر التمرن (the effect of learning) كغيرها من المفاهيم السابقة تدرس إيجابيات الخبرة و انعكاساتها على الأداء و مستوى التكاليف
 * حواجز الدخول (The barriers to entry) هي وسيلة من وسائل الحماية من المنافسة تُطبقها المؤسسة من أجل منع المنافسين المحتملين من الدخول إلى السوق و يتم ذلك بتطبيق أسعار منخفضة لا تحفز المستثمرين و تجبر المنافسين الحاليين على تقليص أنشطتهم أو الخروج من السوق.

3- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي

كما ذكرنا سابقاً، فإن المحيط الذي تتعامل داخله المؤسسة يتسم باللاتأكد و بالتالي فإن النمو يساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر و ذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنويع مثلاً، التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة و القطاعات، و على هذا الأساس يقلُّ تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر. داخل المؤسسة، فإن النمو يحقق المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لإحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية و الإستقلالية المالية، و التي نوضّحها من خلال الشكل البياني التالي:

شكل رقم (2-2): النمو و المرونة المالية



Source : M.Darbelet et autres, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, 3^{ème} édition, FOUCHER, Paris, 2000, P 378.

حسب الشكل (2-2) أعلاه فالنمو يمثل حلقة الوصل بين المردودية التي تتحسن بفعل الإرتفاع في الحجم و بين مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسنت مردوديتها، و كلما أدى ذلك إلى إرتفاع قدرة المؤسسة على تمويل إحتياجاتها المالية ذاتياً و/أو باللجوء إلى المصادر الخارجية و هذا بدوره يؤدي إلى الإرتفاع في حجم الأصول.

المبحث الثالث: نماذج دورة حياة المؤسسة

تمت مناقشة مفهوم دورة حياة المؤسسة من طرف Quinn & Cameron (1983) بحيث ذكرا أن المؤسسات تختار طرقا مختلفة من أجل جذب الموارد والانتفاع منها، كما أنها تختار الإستراتيجيات و الهياكل و أيضا الثقافات المختلفة من أجل خلق القيمة، و بالتالي فإن هذه الإختلافات ستؤدي بالضرورة إلى تنوع المخرجات، و هنا يطرح الباحثان السؤال لماذا تبقى بعض المؤسسات و تنمو؟. بينما تفشل الأخرى و تخنفي؟ و لماذا بعض المؤسسات لها القدرة على تسيير هيكلها و إدارة إستراتيجيتها و كذا ثقافتها لزيادة النمو بينما تفشل الأخرى في هذه المهمة؟⁶¹ و من هنا فإن الباحثان يتفقان على أنه يجب فهم الديناميكية* البيئية التي تؤثر على المؤسسة، أي فهم سلسلة مراحل النمو و التطور التي تمر بها المؤسسات أو ما يسمى بدورة حياة المؤسسة من أجل الإجابة عن هذه الأسئلة⁶².

المطلب الأول: مفهوم دورة حياة المؤسسة

عرف قاموس OXFORD دورة الحياة بأنها سلسلة من التواجد الإنساني تمر من مرحلة الميلاد مرورا بمرحلة الإنتاجية لتنتهي بالمرحلة الأخيرة و هي مرحلة الموت و الزوال، و ينطبق هذا التعريف مع المفهوم الذي أورده دائرة المعارف البريطانية و التي عرفت دورة الحياة على أنها مجموعة أو سلسلة من التطورات التي يمر بها الكائن الحي أيا كان، و التي تكون من مرحلة التكوين إلى غاية الوصول إلى مرحلة البلوغ. و من خلال هذين التعريفين يمكن التمييز بين عاملين أساسيين يدور حولهما هذا المفهوم:

- 1- يوجد هناك مراحل محددة للتطور و كل مرحلة تتميز بصفات معينة.
- 2- إمكانية التنبؤ بحدوث المراحل مستقبلا من خلال الصفات التي تميزها.

⁶¹ Quinn, R.; Cameron, K., "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness", Management Science, Vol. 29, N°1, 1983, PP.33-51

* يتفق أصحاب الاختصاص إن (Penrose) أول من أشار إلى المنظور الديناميكي في دراسة المنظمات وذلك في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما دعت إلى أهمية دراسة مفهوم دورة حياة المؤسسة وإلى ضرورة تطوير الأفكار المطروحة في هذا المجال والتي ينطلق مفهومها أساساً من مفهوم نمو الحياة البشرية.

⁶² Jones, G., "Organizational Theory: Text and cases", 2nd ed., Wilesley publishing Company, 1999, P.435

قد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم دورة حياة المؤسسة، فينظر **Hodge & Anthony** (1991) إلى مفهوم دورة حياة المؤسسة من مدخل التغيير التنظيمي، حيث يذكر الباحثان أن المحيط الخارجي هو المصدر لكل المنظمات من أجل البقاء، بحيث يعتبر مصدرا لمدخلات المؤسسة ومواردها، لذلك يجب أن يكون هناك نظام يربط بين المؤسسة ومحيطها من شأنه أن يدعم المؤسسة ونموها، ويرى الباحثان أن المؤسسة لها نفس نمط الأنظمة البيولوجية والاجتماعية فهي تولد وتنمو وتتضح ثم تموت، ويؤكد الباحثان على أن أي منظمة تسعى للنمو والتطور يجب أن تمر عبر مراحل دورة حياة المؤسسة⁶³. تتفق العديد من الدراسات مع الدراسة التي قدمها **Hodge & Anthony** (1991) بإعتبارها الأكثر شمولية وواقعية في تحديد مراحل النمو والتي يمكن حصرها في الولادة (**Birth**)، النمو (**Growth**)، النضج (**Maturity**) والإنحدار (**Decline**) ثم موت (**Death**) المؤسسة. و على ذلك يمكن النظر إلى كل مرحلة من مراحل النمو على أنها مطلب ملح لوجود المراحل التالية بحيث لا بد أن تمر المؤسسة بمرحلة معينة قبل أن تنتقل إلى المرحلة التي تليها⁶⁴.

• مرحلة الولادة

تُولد المؤسسة عندما يقوم الأشخاص بتميز وإستثمار الفرص و هذا من أجل خلق القيمة. على حسب (**Hodge & Anthony**) فإن المؤسسة تولد عندما يلتقي مجموعة من الأفراد و تكون لديهم أهداف مشتركة، وتتميز المؤسسة في هذه المرحلة بأن تكون غير رسمية و ساكنة كما لا يمكن تحديد هيكل تنظيمي لها ولا سياسات مكتوبة. أما فيما يخص الإبداع فيها يكون قوي. و تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة المؤسسة حيث كتب للعديد من المنظمات بالفشل عند ولادتها و هذا راجع

⁶³ Hodge, B.; Anthony, W., "Organization Theory A strategic Approach", 4th ed., Allyn and Bacon, 1991, PP.582-590

⁶⁴ Van de Ven, A.H. and M.S. Poole., "Explaining Development and Change in Organizations," Academy of Management Review, VOL. 20, N^o.3, 1995, PP.510-540.

إلى مجموعة من الأسباب كعدم التأكد من البيئة المحيطة بهذه المؤسسة و بالتالي فإن المؤسسين قد يرتكبون أخطاء في التنظيم و التخطيط⁶⁵.

• مرحلة النمو

أما فيما يخص المرحلة الثانية و هي النمو فإن المؤسسة و خلال هذه المرحلة تقوم بالعمل من أجل تطوير نشاطاتها، و هذا كي تستطيع الزيادة في خلق القيمة والمهارات والكفاءات التي تسمح بإكتساب موارد إضافية، كما أن النمو يسمح بزيادة التخصص وتقسيم العمل ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية⁶⁶ **Competitive advantage**.

تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بزيادة عدد الأفراد وظهور منتجات وخدمات جديدة داخل السوق وإكتشاف أسواق جديدة وظهور الإتصالات الرسمية والسياسات المكتوبة والسلطة الرسمية⁶⁷.

• مرحلة النضج

و تعد المرحلة الثالثة من مراحل دورة حياة المؤسسة، ويبدأ النمو فيها بالتباطؤ **Growth begins to slow** وتصبح المنتجات والخدمات والأسواق مشبعة، وتزداد حدة المنافسة، وتسري مظاهر البيروقراطية وإختناق المؤسسة. إلا أنه و في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد اكتسبت تقاليد و قيم و وسعت من ثقافتها ووضعت المعايير والقواعد الثابتة للسلوك⁶⁸. و بالتالي المؤسسة تتميز في هذه المرحلة بتطبيق نظم رقابة شديدة وإتصالات أكثر رسمية، وزيادة في التخصص الوظيفي، وتحويل السلطات والمسؤوليات إلى المستوى الأدنى، ويكون تركيز الإدارة هنا على إدامة النمو والمحافظة على الحصة السوقية التي تبدأ بالتراجع⁶⁹.

⁶⁵ Jones, G., "Organizational Theory: Text and cases", 2nd ed., Wiesley publishing Company, 1999, P.437.

⁶⁶ Jones, G, **op cit**.P.444

⁶⁷ Hodge, B.; Anthony, W.,**op cit**, 1991.,P.584

⁶⁸ Ibid.,P.585

⁶⁹ Daft, R., **op cit**, P.196.

• مرحلة الانحدار والموت

تتمثل هذه المرحلة بمرور المؤسسة بظروف صعبة، كزيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص الحصة السوقية، أو دمج أو إلغاء بعض المنظمات، هذه الظروف تنعكس سلباً على العاملين: بحيث تزيد نسبة الدوران الوظيفي، وترتفع حدة التوتر مما يؤجج الصراعات، و بالتالي يدفع الإدارة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

المطلب الثاني: نماذج دورة حياة المؤسسة حسب مراحل نموها

إن عوامل وأسباب نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد بصورة كبيرة على مجموعة من المتغيرات، و هذه الأخيرة يمكن تحديدها في نموذجين، الأول يدعى بالنموذج الخارجي و الذي يهتم بتأثير المحيط على نمو المؤسسة، و الثاني النموذج الداخلي و الذي يدرس بصورة أساسية المميزات الداخلية للمؤسسة.

و بعد الدراسات الخاصة بالنمو و محدداته خلص إلى أنه لا يمكن فصل هذين النموذجين عن بعضهما البعض، و من ثم الإنطلاق إلى إيجاد و اقتراح النقاط المشتركة التي تجمع بين هذين النموذجين. و من بين هذه النقاط نجد خصائص المسيرين، الإستراتيجية، المحيط، و كذا الهيكل التنظيمي.

هناك العديد من النماذج التي إهتمت بالعوامل المؤثرة على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من أهمها مايلي:

• نموذج النمو ل Greiner

ذهب (Griener, 1972) إلى اعتبار النمو ظاهرة مستمرة تتخللها مجموعة من الأزمات المنقطعة عبر عدة مراحل، بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية و تنظيمية في بنية المؤسسة.⁷⁰ قام (Griener, 1972) بتطوير واحدا من أفضل نماذج النمو، الذي يعتمد عليه الكتاب و الباحثون في جميع الدراسات المتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويوضح الشكل (2-3) هذا النموذج، بحيث يبين أن المؤسسة تمر بخمس مراحل للنمو و كل مرحلة تنتهي بأزمة بسبب مشكلة ما، و لكي تتقدم المؤسسة إلى المرحلة الأخرى يتوجب عليها أولا أن تدار بنجاح وتحل المشكلة المرتبطة بكل أزمة، و قد إستطاع (Griener, 1972) التفرقة بين نوعين أساسيين من المراحل:

1- مراحل التطور: أي التعبير عن المراحل التي تمر بها المؤسسة من خلال تحديد الأزمات التي تواجهها المؤسسة أثناء نموها.

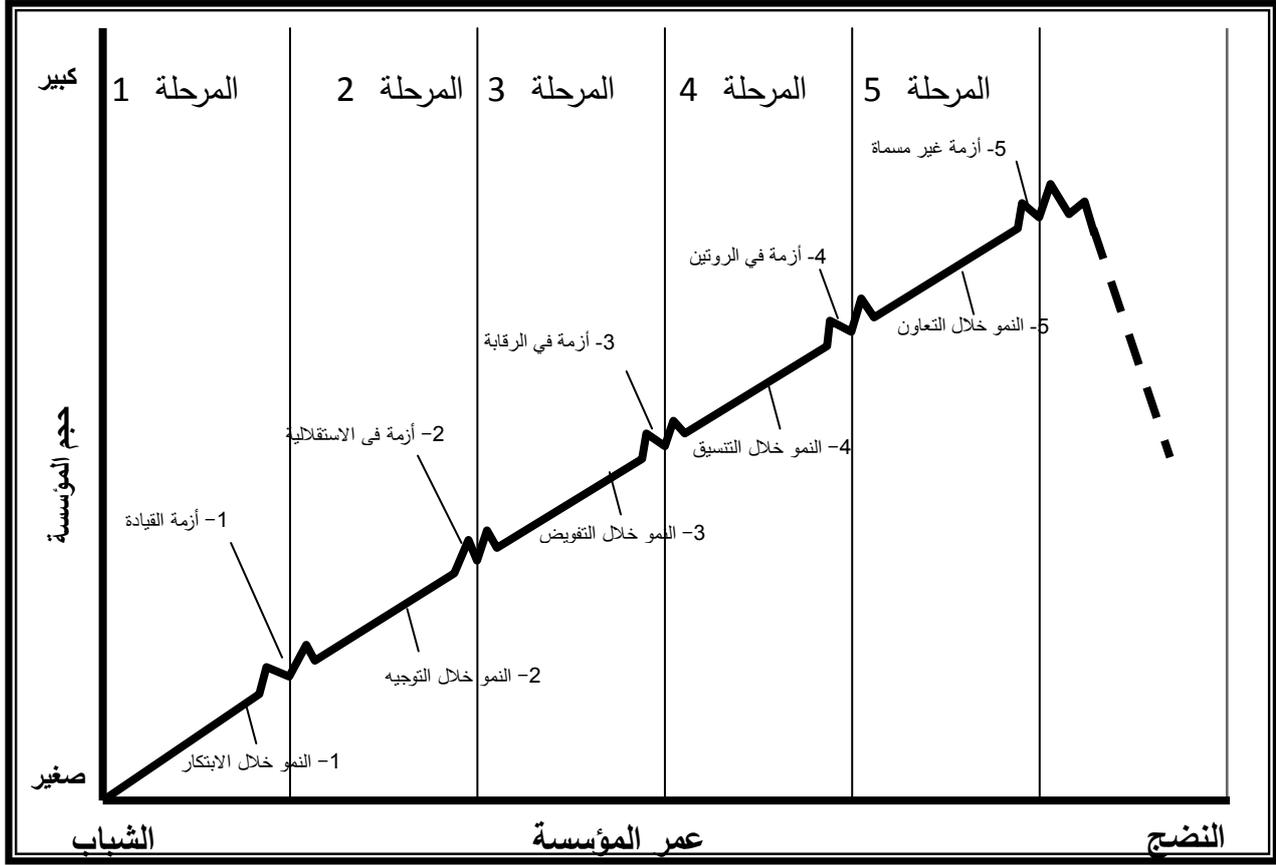
2- مراحل الثورة : و تحدث هذه المراحل عادة في نهاية مراحل التطور و تمثل تحولا جذريا في حياة المؤسسة، و يتمثل الدور الرئيسي للإدارة في هذه المرحلة في إيجاد و إكتشاف أساليب إدارية جديدة تناسب المرحلة القادمة التي ستمر بها المؤسسة.

كما يرى (Griener, 1972) أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى لا يظهر بالضرورة من خلال الفرص التي تبرز في المحيط الخارجي للمنظمة (التغيير في النظم الإقتصادية، التغيير في أذواق الزبائن، التغيير في سلوكيات المنافسين، التغيير في أسواق المال و العمل) و إنما يحدث أيضا إستجابة للمتغيرات الخاصة بالمحيط الداخلي للمنظمة، بحيث كلما انتقلت المؤسسة إلى مرحلة متطورة و أكثر تقدما تطلب ذلك تغييرا في هيكلها التنظيمي و كذا في نظم العمل السائدة، و كذلك نمط صناعة القرار و القيادة و غيرها من الجوانب التنظيمية و الإدارية.

⁷⁰ L-E.Greiner, De l'utilité des crises dans l'entreprise, Harvard – l'expansion, N°5,1977, P 22-29.

و سنحاول فيما يلي تفسير مراحل النمو و الأزمات التي تتخلله في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): نموذج Greiner للنمو



Source: Jones, G., "Organizational Theory: Text and cases", 2nd ed., Wilesy publishing Company, 1999,P.449

من خلال الشكل رقم (2-3) يمكن شرح النمو و الأزمات وفقا للمراحل التي يمر بها و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:.

1- النمو خلال الإبتكار Growth through Creativity

في هذه المرحلة يقوم المؤسسون بالكشف عن مهاراتهم وقدراتهم و ذلك من أجل إيجاد و إدخال منتجات جديدة في السوق، كما يضعون إجراءات عمل جديدة، ويتعاملون بشكل كبير مع التعلم التنظيمي، كما تعمل بشكل مستمر على زيادة فعاليتها لإدامة التوسع، و هذا عن طريق الإبداع⁷¹.

⁷¹ Jones, G., op cit, P.445

وعند نهاية هذه المرحلة سيتعرض المؤسسون المسيرون لأزمة تتمثل في تداخل المسؤوليات و المهام من جهة و الأنشطة من جهة أخرى مما يُسبب أزمة قيادة تنتهي بنمو النشاط، و يتدخل المسيرين لإعداد هيكل تنظيمي يُقسّم فيه النشاط إلى وظائف و تُوزع فيه المسؤوليات بين المسيرين و تخرج المؤسسة من حالة التداخل في الإختصاصات لتواصل نموها من جديد.

2- النمو خلال التوجيه Growth Through Direction

مع إنتهاء أزمة القيادة بتجنيد فريق للإدارة العليا يتولى قيادة المؤسسة إلى مرحلة جديدة و هي النمو خلال التوجيه، حيث يقوم هذا الفريق بتولي مسؤولية توجيه إستراتيجية المؤسسة، ويتولى المدراء في المستويات الأدنى المسؤوليات الوظيفية. هذا النمو خلال التوجيه يؤدي في الغالب إلى نجاح المؤسسة وتحقيق مستويات جديدة من الفعالية، والتحرك نحو مركزية السلطة ورسمية إتخاذ القرارات. إذن و بسبب زيادة نمو المؤسسة يزداد معه تعدد الأنشطة و تعقدها، و تشهد المؤسسة في هذه المرحلة عدة صعوبات في التسيير الشامل للأنشطة من طرف الإدارة العامة بسبب عدم إمكانية التخصص في كافة الوظائف، و يعود ذلك إلى ضخامة و تسارع العمليات بسبب النمو المتزايد، عندها تظهر الحاجة إلى تفويض صلاحيات التسيير بمنح إستقلالية لمسيري الأنشطة الفرعية دون الرجوع في كل مرة للإدارة العامة، وإذا ما لم يتم حل أزمة الإستقلالية فإن المؤسسة ستواجه العديد من المشاكل تكون عائقاً أمام نموها وازدهارها⁷².

3- النمو خلال التفويض Growth through Delegation

في هذه المرحلة يتم تحقيق التوازن بين إحتياجات الأقسام المتخصصة وإحتياجات المؤسسين، و هنا المؤسسة تتميز بالإبداع وتقليل التكاليف وتحسين الإنتاج و تتجه نحو هيكل فريق العمل والهيكل المتعدد الأقسام، أما فيما يخص إتخاذ القرارات فإن تدخل المدراء في المستويات العليا يكون عند

⁷² Jones, G.; Butler, J., *Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective*, Journal of Management, Vol. 18, 1992, P733.

الضرورة فقط، حيث يتم السماح لمسؤولي الأقسام بالإجتهد لمواجهة إحتياجاتها وأهدافها. إن منح إستقلالية إتخاذ القرار للأنشطة الفرعية يزداد كلما اتسع حجمها و هذا يضع الإدارة أمام تحدّي جديد يتمثل في صعوبة المراقبة الشاملة لهذه الأنشطة، و تدخّل المؤسسة من جديد في "أزمة مراقبة" ناتجة عن تفكيك سلطة إتخاذ القرار، مما يجعل السلطة المركزية في حالة إعاقة تجاه تحديد مساهمة كل نشاط في تحقيق الهدف العام، و هنا كيف يمكن للمنظمة أن تحل أزمة الرقابة لتستطيع الاستمرار في النمو؟.

4- النمو خلال التنسيق Growth through Coordination

من أجل حل أزمة الرقابة يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء أنظمة للمراقبة الفرعية و التنسيق بينها بهدف تعظيم مساهماتها على المستوى الإجمالي للنظام، أي تجد حالة التوازن الصحيح بين الرقابة المركزية في قمة المؤسسة والرقابة اللامركزية في المستويات الوظيفية.

إن تحقيق النمو من خلال التنسيق هي عملية معقدة ويجب أن تدار بشكل جيد ومستمر لضمان نجاح المؤسسة، حيث أن الفشل في إدارة هذه العملية سيعرض المؤسسة لأزمة جديدة هي أزمة الروتين أو أزمة بيروقراطية، و تظهر على المؤسسة أعراض لا مرونة في التسيير و الثقل في أداء المسؤوليات و المهام و تدفق المعلومات الضرورية لإتخاذ مختلف القرارات، فيزداد عدد القوانين والإجراءات وتميل المؤسسة بشكل كبير إلى التنظيم الرسمي وقد يؤثر ذلك على فعاليتها.

5- النمو خلال التعاون Growth through collaboration:

وفقاً لنموذج Greiner يصبح النمو خلال التعاون طريقة لحل أزمة الروتين ودفع منحنى النمو إلى الأعلى، و ذلك بإدماج أهداف المسيرين مع الأهداف العامة للمؤسسة، و يتخذ ذلك عدة أشكال منها تحويل أجور الإطارات المسيرة إلى نسبة متفق عليها من الأرباح المحققة أو رقم الأعمال، و هذا يرفع من أدائهم و تجاوبهم مع المسؤوليات التي أوكلت إليهم، كما يؤدي ذلك إلى تفعيل المراقبة الذاتية للمستخدمين

و تنمية رُوح الجماعة بين أفراد المؤسسة ويرافق هذه المرحلة تغيير الهيكل من الآلي* (Mechanistic) إلى العضوي* (Organic)⁷³.

• نموذج النمو لـ Churchill et Lewis

يرى Churchill et Lewis (1983) نمو المؤسسة على أنه متتالية يمكن تجزئتها إلى مراحل متعاقبة، تبدأ كل واحدة منها بنهاية المرحلة التي تسبقها، و تنطبق هذه النظرة على جميع المؤسسات باختلاف أنشطتها، طبيعتها و محيطها. و ركزا على مرحلة النمو؛ حيث حسب Churchill et Lewis يمر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم و الإنشاء و تنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، و ذلك إعتماًداً على مجموعة من المتغيرات بحيث نجد في المحور الأفقي عمر المؤسسة و المحور العمودي يُمثل كل من الحجم و التنوع و درجة التعقيد⁷⁴. و تتمثل هذه المراحل في النقاط التالية⁷⁵:

- 1- **مرحلة التصميم و الإنشاء:** تكون المؤسسة في هذه المرحلة عبارة عن فكرة لتتطور تدريجياً و تصبح مشروعاً يحدد طبيعة و نوعية نشاط المؤسسة و شكلها القانوني و إستثماراتها، و بعد ذلك يقوم المؤسسون بالتخطيط و تجسيد المشروع على أرض الواقع، كما تركز المؤسسة في بداية نشاطها على المستهلكين ذوي الدخل المرتفع و ذلك من أجل توفير السيولة اللازمة.
- 2- **مرحلة البقاء:** تعتبر هذه المرحلة من بين أهم المراحل بحيث يتوقف نجاح المؤسسة على تجاوزها، و يتم ذلك وفقاً لخبرة المؤسسين. تتميز هذه المرحلة ببداية ولوج المؤسسة للأسواق

*أنظر ملحق رقم 03

⁷³ Jones, G., "Organizational Theory: Text and cases", op cit, P.454

⁷⁴ C-N.Churchill et V-L.Lewis, Les cinq stades d'évolution d'un PME, Harvard- l'expansion, Automne, 1983, P 51.

⁷⁵ Churchill, G.; Peter, P., "Marketing Creating Value For Customers", Chicago: Richard D., Irwin, 1995, P.649.

و بالتالي فإن هدف المؤسسين يتوقف عند بلوغ عتبة المردودية، أي تغطية التكاليف الإجمالية وأيضا مراقبة الخزينة.

3- مرحلة "المردودية- الإستقرارية": بعد أن تتمكن المؤسسة من تجاوز المرحلتين الأوليتين تصل إلى المرحلة الثالثة و التي تتميز ببداية تحقيق الأرباح و تجاوز عتبة المردودية و هذا بفضل الإرتفاع في رقم الأعمال و الإنخفاض في التكلفة، و يسمح هذا بزيادة حجم المؤسسة مما يدفع بالمؤسسين بتوظيف مسيرين جدد من أجل تسيير الأنشطة العملية، بينما يقوم المؤسسون بتولي القيادة و يحاولون المحافظة على هذا الوضع إلى غاية ظهور فرص جديدة و مناسبة لتحقيق نمو أكبر.

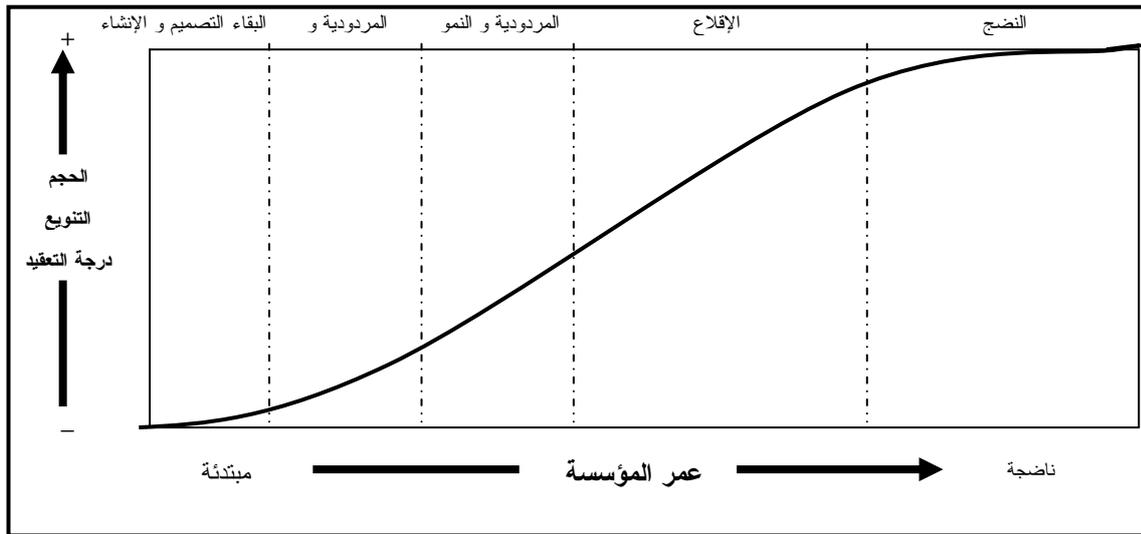
4- مرحلة "المردودية- النمو": في هذه المرحلة يبدأ النمو و تظهر التحديات الحقيقية بالنسبة للمؤسسة ما يجعلها تبحث عن الطرق و الأساليب في تسيير التطورات الكمية و النوعية. فالمشكل الذي قد يواجه المؤسسة في هذه المرحلة هو المفاضلة بين التمويل الذاتي أو اللجوء إلى الإستدانة، و لهذا تعمل على تفعيل و إستخدام مختلف أنظمة التخطيط و الرقابة لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

5- مرحلة الإقلاع: إنّ النجاح الذي تحقّقه المؤسسة في بداية نشاطها و نموها يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية و التي تستثمر بدورها في تحقيق أهداف النمو، و تعرف هذه المرحلة بمرحلة الإقلاع و من مميزات الوتيرة السريعة للنمو و تزايد القيود المفروضة على المؤسسة و كذا المخاطر المالية بسبب اللجوء المستمر للإستدانة ، كما تواجه المؤسسة أيضا في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناجمة عن تدويل النشاط و الإستثمار في مناطق مختلفة، و لمسايرة هذه الأوضاع يقوم المسيرون بتغييرات هيكلية و ذلك من أجل التحول نحو اللامركزية في التنظيم و تطبيق أنظمة التخطيط و المراقبة على كافة الأقسام ضماناً لإستقلاليتهما في تحقيق الأهداف

الفرعية و أي فشل خلال هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية تصل إلى حد الإفلاس في بعض الحالات.

6- **مرحلة النضج:** و يمكن إعتبار هذه المرحلة بداية نهاية النمو حيث يكون معدل النمو مستقرا مع الإستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة، و تظهر هنا إشكالية تسيير الأرباح و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين مختلف الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجّه نحو تنويع الأنشطة و الإستثمار في تقنيات المراقبة و التسيير و إستخدام أكثر الهياكل التنظيمية اللامركزية، أما المخاطر المتعلقة بإرتفاع الحجم فنكمن خصوصاً في الجمود و اللامرونة و التي وصفهما Churchill et Lewis بخاطر تجمد المؤسسة (risk of congeal)، و الذي يؤدي حسبهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المقاومة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الإستمرارية.

شكل رقم (2-4): مراحل نمو المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ص: 23

إعتماداً على التمثيل البياني (2-4) يمكن تلخيص هذه الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط عمر المؤسسة بحجمها و تنوع أنشطتها و درجة تعقيد عمليات تسييرها، فكلما زاد عمر المؤسسة كلما ارتفع

حجمها و إزداد لجوؤها إلى تنويع أنشطتها و منتجاتها كلما زاد ذلك من درجة التعقيد في تسيير الأنظمة الداخلية، و تتنامى معها ضرورة إيجاد حلول للمعضلة التسييرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد إستطاع الباحثون في السنوات الأخيرة التوصل إلى الملاحظات التالية عن

مدخل دورة حياة المؤسسة و التي يمكن حصرها في النقاط التالية:⁷⁶

❖ أن مدخل دورة الحياة يعتبر مدخلا متعدد الأبعاد، بمعنى إمكانية قيام نماذج دورة الحياة بوصف المراحل التي تمر بها المؤسسة بإستخدام العديد من الأبعاد التنظيمية.

❖ رغم وجود إختلافات كبيرة بين نماذج دورة حياة المنظمات، إلا أنها تشترك في العديد من النقاط المتعلقة بالأبعاد التنظيمية مثل: العمر، الحجم، ومعدل النمو التنظيمي، كما تتضمن أبعاداً هيكلية عامة مثل: الهيكل التنظيمي، درجة الرسمية، درجة المركزية، وعدد المستويات التنظيمية.

❖ أما فيما يخص طبيعة مراحل دورة الحياة، فإن العديد من الباحثين قاموا بصياغة نماذجهم طبقاً للإفترض الذي إعتد عليه (Chandler 1962) وهو أن المنظمات تستعمل أنماط من الهياكل التنظيمية إستجابة للنمو ولتحديات السوق، ويؤدي الفشل في تعديل نظم وعمليات المؤسسة إلى حدوث أزمات أثناء مراحل النمو و هذا ما حاول Greiner, 1972 تفسيره ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إنهيار أو إعاقة عملية النمو.

المطلب الثالث: نماذج دورة حياة المؤسسة حسب محددات نموها

هناك مجموعة من النماذج الأخرى التي إهتمت بموضوع محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و من بينها نموذج Davidsson 1991 نموذج Herron and Robinsson 1993 و نموذج

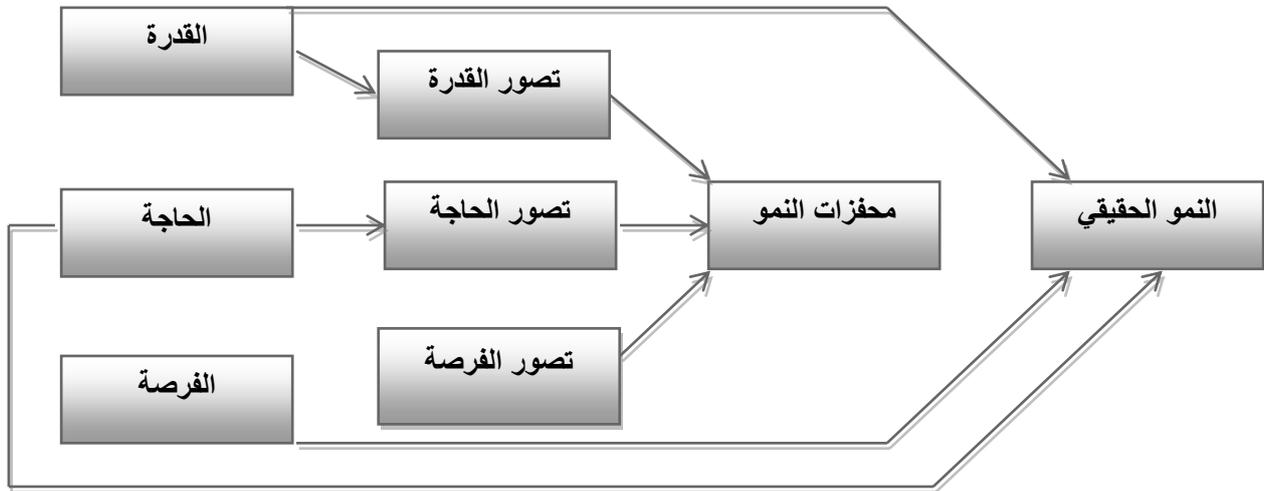
Weinzimmer 1993

⁷⁶ Hanks,S.H.,C.J. Watson,E.Jansen,and G.N.Chandler.(1993). "Tigh-tening The Life Cycle Construct:Taxonomic Study of Growth Stage Configurations In High-Technology Organizations," Entrepreneur-ship Theory and Practice,Winter,P.5-29.

• نموذج Davidsson 1991

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي إهتمت بالعوامل الداخلية للمؤسسة المؤثرة على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث يرى أن هناك علاقة مباشرة بين النمو و الخصائص و السمات المتعلقة بالمسير أو صاحب المؤسسة و ركز Davidsson في هذا النموذج على الكفاءة ، الحاجة و الفرص المتاحة للمسير أو صاحب المؤسسة، بحيث قام بحصر الكفاءة في التكوين و الخبرة المكتسبة، أما الحاجة فلخصها في حجم و عمر المؤسسة و نضجها، و بالنسبة للفرص فتتمثل في معدل الإبداع، معدل نمو السوق، النسيج الصناعي، التوزيع الجغرافي، المستهلكين، خصائص البلد و المجتمع و الشكل (5-2) يوضح محددات النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا النموذج.

الشكل (5-2) محددات النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب نموذج Davidsson.



Source : Per Davidsson Continued entrepreneurship: ability, need, and Opportunity as determinants of small firm growth, Journal of Business Venture Vol.06,1991 PP. 405-429 .

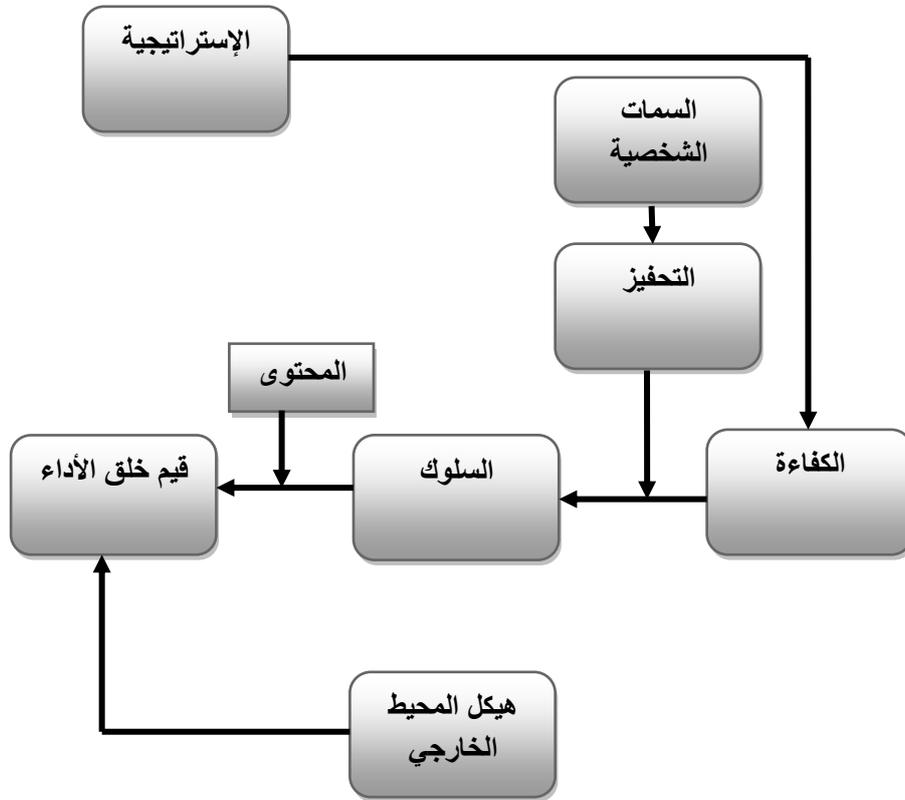
• نموذج Herron and Robinson 1993

يتفق هذان الباحثان مع Davidsson على أن السمات الشخصية للمسير أو صاحب المؤسسة تعتبر من المتغيرات المهمة التي تؤثر على فعالية المؤسسة و من ثم نموها، و لكن و في نموذجهما الذي وضعاه

سنة 1993 في بحثهما تحت عنوان A Structural Model Of The Effects Of Entrepreneurial

Characteristics On Venture Performance قما بإضافة عامل ثالث للنمو و هو إستراتيجية المؤسسة و محيطها الخارجي، و يظهر هذا النموذج العلاقة بين العناصر المؤثرة على النمو، و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة .

شكل رقم (2-6) نموذج Herron and Robinson

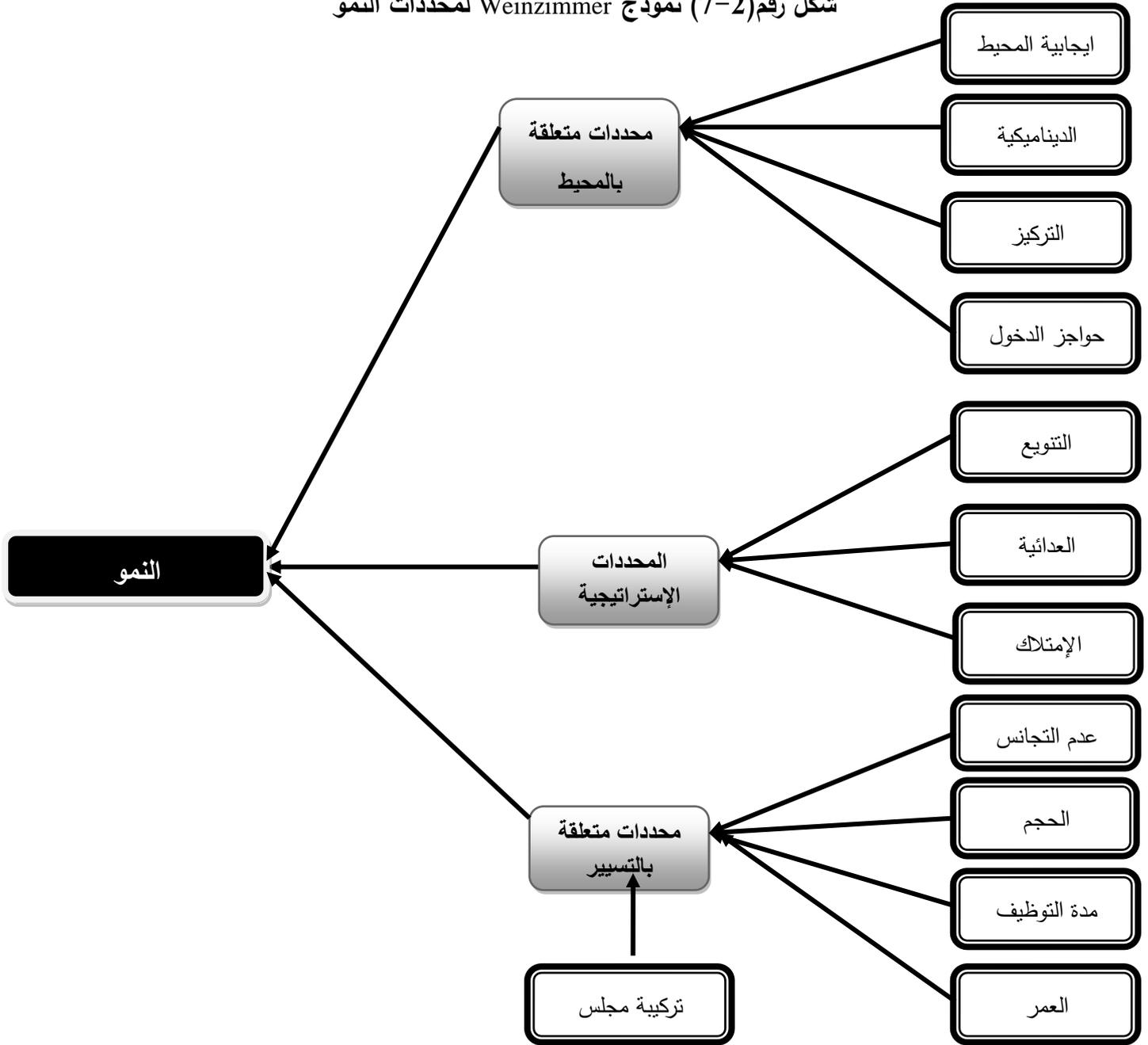


Source: Herron & b. Robinson, **a structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance**, Journal of Business Venturing ,Volume 8, Issue 3, May 1993, PP 281–294

• نموذج Weinzimmer 1993

من خلال هذا النموذج فقد قام **weinzimmer 1993** بتحديد ثلاث أبعاد و التي من شأنها أن تؤثر على نمو المؤسسة و تتمثل هذه الأبعاد في: العوامل المتعلقة بالمحيط، العوامل المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة، العوامل المتعلقة بالتسيير و الإدارة.

شكل رقم (2-7) نموذج Weinzimmer لمحددات النمو



Source: Weinzimmer, L. , **Organizational growth of U.S. corporations : environmental, organizational and managerial determinants**, (1993) Thèse de doctorat, University of Wisconsin – Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف النظريات و المقاربات التي إهتمت بموضوع نمو المؤسسات و التي تم تصنيفها إلى ثلاثة تيارات، التيار الإرادي و الذي اهتم بالمقاول كأحد محددات نمو المؤسسات و نجد أيضا المقاربة الإستراتيجية و التي اهتمت بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ،أما التيار الثاني فقد ركز كثيرا على موارد المؤسسة كأحد العوامل المؤثرة في النمو لنجد في الأخير التيار الحتمي و الذي ذهب الى المحيط الخارجي كأحد محددات النمو .

كما تم وضع تعريف خاص بنمو المؤسسة على أنه ظاهرة معقدة و لا تتم أوتوماتيكيا و إنما لها علاقة مع مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية، ثم قمنا بدراسة أهم النماذج التي تهتم بدورة حياة المؤسسة على أساس مراحل و محددات نموها.

تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية أحد أهم ركائز نظريات المؤسسة و هناك العديد من البحوث التي حاولت اعطاء و تحديد مفهوم لها مما شكل جدلا كبيرا بين الكتاب و الباحثين، وفي الوقت نفسه استخلصوا انه من الصعب قبول أي نظرية في مجال المنظمات لا تحتوي على مفهوم الفعالية التنظيمية و الذي يمثل ميدانها المفهوم الأوسع لأداء المنظمات و الذي يحتوى على الأداء المالي و العملياتي .

و في هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الفعالية التنظيمية و أهم الدارس التي اهتمت بها ، كما سنسلط الضوء على محددات قاس الفعالية التنظيمية و علاقة هذه الأخيرة بنمو المؤسسة و دورة حياتها لنصل في الأخير إلى تحديد أهم محددات نمو المؤسسات .

المبحث الأول : الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

كما ذكرنا سابقا فقد اختلف الباحثون في وضع و تحديد مفهوم دقيق للفاعلية التنظيمية و سنحاول أدناه عرض مجموعة من التعاريف التي نعتقد أنها مناسبة لتغطية هذا المفهوم.

- يعرفها Costa انها الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها⁷⁷
- يعرفها Freeman & Hannan على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة.⁷⁸
- وهناك من يعرفها على أنها تلك العملية التي تركز على تعظيم ربحية المؤسسة و هو المفهوم الذي يهتم بجانب الأداء المالي و يستعمل لقياسه مؤشرات مالية كالعائد على الإستثمار ، و العائد على حق الملكية⁷⁹.

- يعرفها DONNELLY : على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة
- يعرفها ETZIONI : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية

نرى من خلال هذه التعاريف انها ترتكز على الأهداف كمقياس للفاعلية التنظيمية بناءا على البيئة الخارجية و الموارد المتاحة داخل المؤسسة لكن من خلال القراءة لهذه التعاريف نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

⁷⁷ Costa Eleni, S., " The colleges of human resource management to wards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu" , Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005) p.113.

⁷⁸ صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987، ص:9.

⁷⁹ Venkatraman , N., & Ramanujam, v., "measurement of business performance in strategy research a comparison of approaches . Academy of management Review, 11 (4), (1986)p.803

و هناك تعاريف أخرى ما تسمى بالتعاريف النظامية التي حاولت إعطاء مفاهيم أكثر شمولية للفعالية التنظيمية بحيث⁸⁰ :

- يعرفها **KATZ & KAHN** على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.
 - يعرفها كل من **Rosenzweig** و **Kast** : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
 - يعرفها **Steers** و **Mahoney** : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.
 - يعرفها **Seachore & Yuthman** : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.
 - يعرفها **Miles**⁸¹ على أنها القدرة على تحقيق أدنى إشباع لرغبات و تطلعات الأطراف التي لها علاقة إستراتيجية بالمؤسسة ، هذه الأطراف تضم كل من جماعات المصالح، الملاك، الأفراد ، منافسون ، زبائن، موردون ... الخ.
- و من خلال هذه التعاريف يمكن ان نضع تعريف من وجهة النظر الشخصية و فق الزاوية التي ينظر من خلالها نقول ان: الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و خلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و ذلك عن طريق التكيف معها بغية تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمؤسسة و هذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها .

⁸⁰ عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص ص: 92-93.

⁸¹ Desreumaux.A, *introduction à la gestion des entreprises*, éd, Armand colin, paris,1992, p133.

و تجدر بنا الإشارة هنا الى اختلاف المفاهيم التي لها علاقة بالفعالية التنظيمية و هي الأداء و الكفاءة فالكفاءة هي استعداد و طاقة المؤسسة في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية⁸². و ومن خلال تحليل العلاقة بين الفعالية التنظيمية و الكفاءة يمكن القول أن الفاعلية تعتبر أكثر شمولاً و اتساعاً من مفهوم الكفاءة و في الغالب يمكن ان نعبر عن الكفاءة على انها متغير تابع لدالة الفعالية .

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح⁸³. أما الأداء فهو البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم و عن الكفاءة من خلال انتاج أكبر ما يمكن⁸⁴.

أما الأداء هو عبارة عن أداة تستعمل لتقييم أعمال المؤسسة من جهة التكاليف و هي تعبير عن الكفاءة بواسطة العلاقة بين الوسائل المستعملة و النتائج المحققة من جهة و من جهة أخرى عن القيمة المضافة و التي هي تعبير عن الفعالية التنظيمية من خلال الوقوف على درجة تحقيق النتائج المتوقعة.

الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي , بينما الفاعلية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية الظاهرة التنظيمية كمتغير أساس يناقش من زاوية الفاعلية بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفاعلية والكفاءة , ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها.

كان الهدف من هذا العرض هو وضع إطار مفهومي عام للفعالية التنظيمية ، و نرى أنه لتغطية هذا الموضوع لابد من التطرق لدراسة مداخل الفاعلية التنظيمية التي ستعطي صورة أوضح و اشملى.

⁸² Cohen, E., (2000) , "Dictionnaire de gestion ," ed La dec-ouverte, paris.P.132

⁸³ Savall, H., & Zardet, v., (1989), " matriser lescou'tset les performances cach es " ed , Economica , 2eme ed paris.P107

⁸⁴ Kaplan,R.,& Norton,D., "The balanced scorecard – Measures that drive Performance"Harvard business Review"(January- February)1992,P80

المطلب الثاني: دراسة الفعالية التنظيمية حسب المداخل التقليدية⁸⁵

يمكن حصر الفعالية التنظيمية وفقا للمدخل التقليدي في المداخل التالية :

- مدخل الهدف

توجد المؤسسة أساسا لتحقيق هدف معين⁸⁶ و بالتالي فإن هذا المدخل يرمي الى أن الفعالية التنظيمية

هي درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية⁸⁷ بدلا من الأهداف الرسمية⁸⁸ لأنها نظرية و صعبة

القياس. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين :

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه .

- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها

و يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواياة المخرجات و يستعمل هذا المدخل في قياس

أهداف المخرجات بعض المؤشرات كالعائد على الاستثمار ، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم،

ومؤشرات النمو⁸⁹ .

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعد في نفس الوقت. فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية

على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات

أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى

تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف. كذلك أشار الباحثون

Kochan و **Cummings** و **Huber**⁹⁰ أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف و

عدم تطابقها. فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة ، فان التعددية وعدم التطابق تؤخذ

⁸⁵ Daft, R.L., " Organization Theory and Desig 8th ed West publishing co. st paul , Minneston,2003,P.66

⁸⁶ Robbins, S., "Organization Theory :structure, Design and applications" prentice Hall, Inc New Jersey,1990,P.53

⁸⁷ يقصد بالأهداف التشغيلية تلك الأهداف التي تتضمن الأهداف بعيدة المدى و القصيرة ، فهي توضح أداء الإداريين و العاملين المتعلق بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة .

⁸⁸ الأهداف الرسمية هي تلك النتائج الموجهة و التي تظهر في التقرير السنوي للمنظمة و كذلك في الوثائق الرسمية الأخرى .

⁸⁹ Daft, R.L., " Organization Theory and Design " 4th ed, south – Western college..1992 p.48

⁹⁰ هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص578.

عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة. وهذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله.

• مدخل الموارد

يعد هذا المدخل كأحد البدائل لمدخل الأهداف و يقصد بالفاعلية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على انها قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد النادرة و القيمة من بيئتها ويمكن النظر للفاعلية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية " ⁹¹.

و لهذا المدخل مجموعة من المحددات من بينها طرق الإستعمال الأمثل للموارد و كذا تركيزه الزائد للحصول على الموارد الذي قد يقود الى استعمال طرق غير مشروعة للحصول عليها . أما من مزايا هذا المدخل أنه ذا قيمة عندما تكون مؤشرات القياس أخرى غير متوفرة ⁹².

• مدخل العمليات الداخلية

من رواد هذا المدخل Bennis,Likert,Argyris و تعني الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل الى تكامل المؤسسة و الموارد البشرية الذي يقود الى جودة ادارة العمليات الداخلية .فهذا المدخل لا يركز على البيئة الخارجية بالمؤسسة و انما يركز على آليات تقنيات العمل الداخلية لها و مدى فاعليتها في استعمال الموارد المتاحة و الذي ينعكس على الصحة التنظيمية ⁹³.

ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية: وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به ⁹⁴: مجموعة العوامل ، الخصائص ،القواعد ، الأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات، الثقة و روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة،التفاعل بين أعضاء

⁹¹ Jerry C. Wofford, **Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness**, Boston Kent Pub Co, 1982, P.443.

⁹² Jones , G ,R ., (2003), "organization Theory :Text and cases " 4th ed., prentice mail , New Jersey. P.19

⁹³ الجعدي، فيصل صالح محمد (2002)، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمينية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال ، كلية اقدارة و الإقتصاد جامعة بغداد ص : 28.

⁹⁴ محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد1، 1999، ص:37.

المؤسسة ، قرب القرار من مصادر المعلومات بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي ووضوح الإتصالات الأفقية و العمودية بين مختلف أجزاء المؤسسة ،ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

و من محددات هذا المدخل أن تقييم التوظيف و العمليات الداخلية غالبا ما يكون غير موضوعي لصعوبة قياس الأنشطة الداخلية و المدخلات كميا و ايضا علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية غير مأخوذة بالحسبان . و من فوائد هذا المدخل الإستعمال الأمثل للموارد و انسجام التوظيف الداخلي ، و هو أحد الوسائل المستعملة في قياس الفاعلية ، حيث أن التوجهات الحديثة للإدارة ترى أن الموارد البشرية تعد مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الثالث: دراسة الفعالية التنظيمية حسب المداخل المعاصرة

نتيجة للنقص الذي تميزت به المداخل التي ذكرناها سابقا (التقليدية) في معالجة الفعالية التنظيمية و هذا من خلال تركيزها إما على الأهداف ، العمليات أو الموارد فان التوجهات الحديثة و من خلال مداخلها اعتمدت على دمج العديد من المؤشرات و ذلك لقياس الفعالية و يمكن تلخيص هذه المداخل كما يلي :

• المدخل النظامي

ظهر المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب التي تم الإعتماد عليها لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتتجلى فكرة هذا المدخل⁹⁵ من خلال مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة التي تقوم باستهلاك الطاقة والمعلومات بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة. ودراسة مشكلة الفاعلية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة⁹⁶ :

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة.

- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) و بيئتها.

⁹⁵ Malarewicz.JA, *Systémique et entreprises*, éd, village mondial, paris, 2000, p19.

⁹⁶ Bonami, Dehennin, *Management des systèmes complexes*, Deboek université, Bruxelles, 1993, p33.

- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

لكن بالرغم من الاجتهادات للوصول إلى إيجاد نظرة متكاملة للمؤسسة و العملية التنظيمية من خلال المدخل النظامي إلا أنه يواجه بعض القصور في تفسير الفعالية التنظيمية. كصعوبة قياس بعض المعايير كالمرونة و فعالية و استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، كذلك معيار البقاء و الذي يلفه الكثير من الغموض، كذلك قياس درجة الرضا.

• مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية)

يركز هذا المدخل على العلاقة أو التفاعل البيئي بين المؤسسة و تنظيمها كما هو الحال في المدخل النظامي الى انه يتم التركيز بصورة أكبر على قلة العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة ، أو بمعنى آخر التركيز على الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة و الذين لهم مصلحة لبقائها و استمرارها . و يمكن تلخيص هذه الأطراف و أهدافها في الجدول التالي :

جدول رقم (3-1): أطراف العناصر الإستراتيجية

الأطراف	الهدف
المورد	القدرة على التسديد.
الزبائن	جودة السلع و الخدمات .
العامل	الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
المالك	مقدار العائد المالي .
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين و التشريعات المؤسسة للعمل و النشاط.
المجتمع	المسؤولية الإجتماعية .

Source : Daft, R, L., (2001) " organization theory and Design " 7th ed, south – western college publishing of thomson learning .U.S.A P.68.

و لهذا المدخل محددات⁹⁷ منها صعوبة تحديد التوقعات للأطراف التي تتعامل مع المؤسسة ، و ضعف تقييم الأطراف دائما لأداء المؤسسة و ذلك لعدم تطابقه مع أهدافهم ، كذى ارضاء احدى الجماعات سيكون على حساب جماعات أخرى و هذا المدخل يعطى مفهوما أكثر تعقيدا للفاعلية و هناك مجموعة من الفوائد لهذا المدخل التي نذكر منها الأخذ بعين الإعتبار أهمية الأطراف المسؤولة الإجتماعية التي لم يتم قياسها في المداخل التقليدية مما أعطى نظرة أوسع للفاعلية .

• مدخل القيم التنافس

يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تختلف باختلاف نظرة الفرد و مكانته في الهيكل التنظيمي. فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج و مدير التسويق و مدير المالية و ما إلى ذلك، و عليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة المجالات، حيث أعتمد Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياس⁹⁸ و التي تم تقسيمها الى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المرونة مقابل الرقابة : و تسير الى بعدين متناقضين في الهيكل التنظيمي اذ تمثل قيم المرونة (الإبداع ، التكيف، التغيير) في حين الرقابة تتمثل في (الإستقرار ، الأوامر، الإنتاجية) .
- التركيز التنظيمي : فيما اذا كانت القيم المهيمنة تركز على الجوانب الداخلية التي تعكس اتجاه الإدارة نحو رفاهية الأفراد و تطويرهم في المؤسسة أو تركز على الجوانب الخارجية التي تعكس تطوير المؤسسة لذاتها
- الوسائل و الغايات : الوسائل التنظيمية تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل مقابل الغايات التي تؤكد على النتائج النهائية في المدى القصير .

⁹⁷ Daft, R.L., (2003) , " Organization Theory and Desig 8th ed , West publishing co. st paul , Minneston P.70.

⁹⁸ Source : Campbell, J.P., , One the Nature of organizational Effectiveness new Perspectives on organizational Effectiveness , San Frannccisco, josseyBass (1977), P.38

و لهذا المدخل مجموعة من المحددات⁹⁹ منها أن هذا المدخل لم يبين الأوزان النسبية للقوى المؤثرة في المؤسسة بشكل دقيق و ان الفاعلية التنظيمية على وفق هذا المدخل هي موضوع شخصي لأنها ترتبط بالقيم الشخصية للفرد .

كما نجد أيضا لهذا المدخل فوائد¹⁰⁰ منها:

- وحد بين المفاهيم المختلفة لفاعلية التنظيمية بمنظور مفرد واحد فهو يشمل على افكار أهداف المخرجات و الحصول على الموارد و تطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها ، إضافة الى انه وجه اهتماما مهما الى أن معايير الفعالية هي قيم الإدارة.
- اوضح ان القيم المتعكسة تتواجد في الوقت نفسه و على المديرين تقدير أي القيم يرغبون في تبنيها و اي منها تعطي تركيزا أقل .

كما ساهم Quinn & Rohrbaugh 1983 بأعماله لتطوير هذا المدخل و ذلك من خلال توضيح العلاقة بين المتغيرات الخارجية و الداخلية و مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية ، و يتضح هذا من خلال النماذج التي قدمها و التي تتمثل في :

• نموذج الأنظمة المفتوحة

و يتمثل هذا النموذج في الجمع بين العوامل الخارجية و الهيكل المرن حيث يهدف هذا النموذج الى تأسيس علاقة جيدة مع المحيط الخارجي للحصول على الموارد و النمو و زيادة الحجم عبر أهداف

⁹⁹ Cameren, K., & Whetten , D., " organizational Effectiveness : one model or Several, " Academy of management Review (1983), P. 23.

¹⁰⁰ Pearce , John & Robinson , Jr. & Richard, B., (2005) , " Strategic management : Formulation , implementation and control ", 8th ed., Irwin , McGraw Hill P 19

فرعية كالمرونة (الامركزية) ، السرعة، الإستعداد،و التقييم الخارجي الإيجابي ، و هذا النموذج مشابه لحد كبير مدخل الموارد المؤسسة.

• نموذج الهدف الرشيد (العقلاني)

و يمثل هذا النموذج الأدوات الإدارية التي تساعد على الرقابة و التركيز الخارجي حيث تتمحور الأهداف الأساسية في هذا النموذج في : الإنتاجية ، الكفاءة، الربح. حيث تبحث المؤسسة الى انجاز أهدافها عن طريق الرقابة و كذا الأهداف الفرعية. و نموذج الهدف الرشيد يتشابه مع مدخل الأهداف كأحد المداخل التقليدية للفاعلية التقليدية .

• نموذج العمليات الداخلية

حيث يهدف هذا النموذج الى التركيز الداخلي و رقابة الهيكل من أجل المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي . و بالتالي فان هذا النموذج ينطبق بشكل كبير مع المنظمات التي لها علاقة جيدة مع البيئة و تريد المحافظة على موقعها الراهن . و يتناسب هذا النموذج مع مدخل العملية الداخلية للفاعلية.

• نموذج العلاقات الإنسانية

يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي و الهيكل المرن بحيث تهدف الإدارة الى تطوير الموارد البشرية و ذلك بمنح الفرصة للعاملين للتطور أكثر و الإبداع ، حيث تتمحور أهدافه الفرعية في تدريب الموارد البشرية و التماسك بين أفراد المنظمة و كذا خلق الروح المعنوية ، المنظمات التي تتبنى هذا النموذج ينسب اهتمامها بالموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة و الشكل التالي يوضح مختلف النماذج ، قيم الأهداف و الأهداف الفرعية.

جدول رقم (3-2): النماذج الأربعة للفعالية التنظيمية

النموذج	قيم الأهداف / الأهداف الفرعية
نموذج الأنظمة المفتوحة	الأهداف: النمو ، الحصول على الموارد
	الأهداف الفرعية: المرونة ، الإستعداد، التقييم الخارجي
نموذج الهدف الرشيد (العقلاني)	الأهداف: الإنتاجية، الكفاءة، الربحية.
	الأهداف الفرعية: التخطيط، وضع الأهداف
نموذج العمليات الداخلية	الأهداف: الثبات ، التوازن
	الأهداف الفرعية: إدارة المعلومات ، الإتصالات
نموذج العلاقات الإنسانية	الأهداف: تطوير الموارد البشرية
	الأهداف الفرعية: الإختبار، الروح المعنوية، التدريب الداخلي

Source: Daft, R.L., (2003) , " **Organization Theory and Design 8th ed** West publishing co. st paul , Minneston P71.

المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية

تعددت المحاولات لإيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية و حظيت باهتمام عدد كبير من الباحثين المختصين بالتنظيم و ذلك للقصور الذي عرفته طرق قياس الفاعلية التنظيمية لمنظمة ما و مقارنتها بمنظمة أخرى . و ذلك سنحاول تسليط الضوء من خلال عرض مفهوم للقياس ، اهميته، انواعه و العوامل و المفاهيم المرتبطة به .

المطلب الأول : مقاييس الفعالية التنظيمية عند مختلف الباحثين

تعددت المحاولات لإيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية و حظيت باهتمام عدد كبير من الباحثين المختصين بالتنظيم و ذلك للقصور الذي عرفته طرق قياس الفاعلية التنظيمية لمنظمة ما و مقارنتها بمنظمة أخرى . و لذلك سنحاول تسليط الضوء من خلال عرض مفهوم للقياس ، اهميته، انواعه و العوامل و المفاهيم المرتبطة به .

إن مقاييس الفعالية التنظيمية تعتبر أحد الموضوعات التي تمثل جدلا كبيرا بين الباحثين، و يرجع سبب ذلك عدم الإتفاق على مفهوم موحد حول الفعالية التنظيمية. فهناك من يعتمد على مقياس واحد للفعالية التنظيمية ، كما نجد آخرين يعتمدون على مقاييس متعددة أمثال (Ery, L. W.& Slocum, J W., 1984; Gerloff, E.A., 1985; Harrison, E.F., 1977; Steers, R.M., 1977; Thompson, J.D., 1967).

فبالرجوع الى مداخل الفعالية التنظيمية يتضح أنه لا يوجد نموذج وحيد يتوافق مع جميع الظروف المحيطة بالمؤسسة أو انواع المؤسسة و انما يتوقف المدخل المستعمل على أهداف الباحث و طبيعة المؤسسة محل الدراسة. يمكن تقسيم مداخل الفعالية التنظيمية كمقاييس لها الى نوعين النوع الأول ما يسمى المداخل المحدودة¹⁰¹ و النوع الثاني يسمى المداخل الغير محدودة¹⁰².

كما نجد مقاييس أخرى اهتمت بقياس الفعالية التنظيمية و نذكر منها:

قام Bass بوضع مجموعة من المقاييس الخاصة بالفعالية التنظيمية والتي تركز اساسا على:

- درجة الإنتاجية الربحية ، والديمومة الداخلية للمنظمة
- درجة القيم الموجودة لدى العاملين
- درجة إرتباط قيم العاملين مع المجتمع.

أما Yachtman Seashore فذكروا أنذ الفعالية التنظيمية تقاس على أساس نجاح المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة وكذا قدرتها على السيطرة على المحيط، وذهب peter & water man فقد ذهب إلى وضع أربع مقاييس لقياس الفعالية والتي تشمل الربحية ، النمو، التكيف والإبداع.

أما steers فقد ذهب إلى أبعد من ذلك في تحديد مقاييس الفعالية التنظيمية ولخصها في سبعة عشر مقياس ويمكن حصرها كالتالي: التكيف ، المرونة ، الإنتاجية ، الرضا ، الربحية ، تأمين الموارد ، إنعدام

¹⁰¹مدخل موارد النظام، ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل الهدف
¹⁰²مدخل النظام، مدخل أطراف التعامل ، مدخل القيم التنافسية

التوتر ، التحكم بالبيئة وتطوير الكفاءة ، إستمرارية العاملين ، النمو ، التكامل ، الإتصالات المفتوحة ، القدرة على المنافسة والبقاء.

فيما يخص المعايير الأكثر إستخداما فهي التكيف ، المرونة ، الإنتاجية و الرضا

ذكر محمد مرعي أنذ إختلاف قياس الفعالية يرجع إلى إختلاف أهداف المؤسسة ، فإذا فضلت المؤسسة البعد الإقتصادي فإنها ستقوم بقياس فعاليتها من خلال الربحية ، الإنتاجية ، والجودة. أما إذا فضلت البعد الاجتماعي فهنا سنقيسها عن طريق رضا أعضاء المؤسسة ودرجة التحفيز .

كما صنف Campbell مقاييس الفعالية التنظيمية في ثلاثين معيار و صنفها كالتالي:

الجدول رقم(3-3): معايير قياس الفعالية التنظيمية عند Campbell

مفهومها	معايير قياس الفعالية التنظيمية
والتي تقاس عن طريق آراء ، أحكام وتقديرات الأفراد الذين لهم معرفة بالمؤسسة.	الفعالية العامة
قدرة المؤسسة في زيادة حجم الإنتاج ، وإنتاجية العامل مع معدل عالٍ للمخرجات مقارنة بالمدخلات ، وجود نظام اتصالات واضح بين المؤسسة ووحداتها الإنتاجية يسهل من عملية تبادل المعلومات فيما بينها ، الأمر الذي يجعل المتغيرات التي تجري على العمل وعلى مستوى المؤسسة يعرفها العاملون بسهولة ويتعاملون معها بجدية مما يخلق حالة الانسجام والثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة.	الإنتاجية
و تتم هذه العملية بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو لمؤسسات أخرى تتشابه معها في نفس النشاط	مقارنة الإنتاجية أو التكاليف
و هي الفرق بين الإيرادات و التكاليف	الربحية
و تتمثل في نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها	الجودة
و تقاس من خلال تكرار حوادث العمل و الزمن الذي يتم تضييعه بسبب هذه الحوادث	حوادث العمل
يمثل هذا المتغير قدرة المؤسسة على النمو في حجم مبيعاتها وأرباحها المتحققة ،مع تطور في نوع وحجم المنتجات وخاصة الجديدة منها ، إضافة الى النمو والتطور في الأفكار والإبداع وتحديث تكنولوجيا في مكائن وخطوط الإنتاج يكفل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة.	النمو
و الذي يشير الى غياب العمال دون مبرر	معدل التغيب
و يتمثل في تخلي العمال عن وظائفهم و الذي يؤدي الى عدم الإستقرار الوظيفي	دوران العمل
و الذي يقاس عن طريق ارتفاع الروح المعنوية للعمال .	الرضا الوظيفي
و تتمثل في درجة استعداد أفراد المؤسسة و مساهمتهم في تحقيق الأهداف المسطرة	التحفيز و الدافعية
وتعني قدرة المؤسسة في خلق حالة الولاء عند أفرادها من خلال ما يحصل عليه الأفراد من امتيازات مختلفة تعزز من أدائهم وتنمي الشعور العالي بالانتماء والتفاعل الإيجابي الذي يعكس على أداء الأفراد ونتيجة لما يتمتعون به من مهارات عالية.	الروح المعنوية

الرقابة	و التي تسمح بضبط و توجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف
التماسك	اي مدى تماسك الجماعة و التقليل من الصراعات الداخليه وتصميم شبكة اتصال فعالة.
المرونة و التكيف	و تعني قدرة المؤسسة على اعادة صياغة الأهداف وفقا لمستجدات المحيط
درجة الإستقرار	قدرة المؤسسة على التخطيط و الحفاظ على استقرارها في المستقبل
الإندماج و التوافق في الأهداف	ا قدرة المؤسسة على وضع برامجها وأهدافها على وفق خطة واضحة ومفهومة من قبل جميع أفراد المؤسسة إذ يتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو تحقيق الأهداف كما هو مرسوم لها على مستوى الفرد ومستوى الجماعة التي تتشكل منها وحدات الأعمال.
تمتع المؤسسة بالشرعية	أي قبول المؤسسة من طرف المجتمع و هذا من خلال القيم و و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع
التطابق في الأدوار و قواعد السلوك	و تعني مدى الإتفاق حول مجموعة من من المسائل مثل تفويض السلطة ، توقعات الأداء
المهارات العملية للمدراء	و التي تسمح بتحقيق التفاعل مع مختلف مدخلات المؤسسة
المهارات العملية لدى ادارة التنظيم	و التي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الأخرى
إدارة المعلومات و الإتصال	و التي تتمثل في انتقال المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة و تميزها بالدقة و الوضوح
الإستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة	أي بلوغ المؤسسة لأهدافها النهائية و التي يجب أن تكون ملموسة
الإستفادة من البيئة	و ذلك من خلال الإستماع الدائم لأفراد المؤسسة و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية
التقييم الخارجي	و هي وجهة نظر الأطراف الخارجية و تقييمهم للمؤسسة
الإستقرار و الثبات	ويعني قدرة المؤسسة في المحافظة على مؤهلات العاملين وتطوير مهاراتهم وقابلياتهم من خلال برامج تدريبية وتأهيلية من شأنها المحافظة على موارد المؤسسة البشرية وتديم استقرارهم وتقلل من دوران العمل , إضافة الى تجديد تطوير مختلف المهارات باستمرار بما ينسجم مع مستجدات الصناعة الأمر الذي ينعكس تأثيراته الايجابية على ثبات واستقرار المورد البشري.
تكلفة الإدارة	و تتمثل في نسبة مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال
المشاركة في اتخاذ القرار	و نقصد بذلك مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار
برامج التكوين و التطوير	وهي أمكانية المؤسسة في بذل الجهود لتوفير فرص تنمية الموارد البشرية والتي تتم من خلال : التدريب العالي للعاملين , وخلق طاقة عمل عالية , مع قدرة على الاتصال والتعاون والتنسيق مع المنظمات الأخرى في تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات مما ينعكس إيجاباً على حسن أدائها
التركيز على الإنجاز	و هي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها و التي تشكل احدى عناصر التحفيز

و من خلال ماسبق يمكن ابراز أهم المؤشرات لمجموعة المقاييس الغير كمية و التي نراها تشكل محورا رئيسيا في بناء مقياس الدراسة التي سوف نقوم بها و التي بواسطتها يمكن قياس الفعالية التنظيمية والتي اعتمد عليها Khandwalla (1977) ، ترتكز على مقارنة المؤسسة التي تود قياس فعاليتها مع منافسيها في السوق و يمكن حصرها في: مستوى الربح الذي تحفقه المؤسسة في الأجل الطويلة ، معدل النمو السنوي للمبيعات و المداخيل ، الروح المعنوية للعمال و كذا الرضى الوظيفي و الإلتزام

بالأهداف ، القدرة المالية و تحصيلها للسيولة و كذا زيادة مواردها المالية و في الأخير نجد صورة المستهلكين اتجاه المؤسسة.

المطلب الثاني: محددات قياس الفعالية التنظيمية

تعددت محددات قياس الفعالية التنظيمية و أجمع العديد من الباحثين على أن المعيار الأنسب لقياسها هو بقاء المؤسسة بصورة مستمرة داخل المحيط الذي تتعامل معه .و يرى Jason ان محددات الفعالية التنظيمية تختلف باختلاف عامل الوقت بحيث نجد محددات على المدى القصير و أخرى على المدى المتوسط .

• محددات الفعالية التنظيمية على المدى القصير

يمكن حصر محددات الفعالية التنظيمية على المدى القصير في ثلاث نقاط :

1- الإنتاج : و يتمثل في قدرة المؤسسة على انتاج السلع و الخدمات بالكمية و النوعية التي يتطلبها محيطها.

2- الكفاءة : و تعرف على أنها قدرة المؤسسة على الإستعمال الأمثل لمواردها و لقياسها تستخدم عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة، العائد على رأس المال ، و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- الرضا: و يمكن ترجمته الى المنافع و الإهتمام الذي يمكن ان يحضى به عملاء المؤسسة و العاملين بها و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و كذا معدلات الشكاوى التي تستقبلها

المؤسسة من زبائنها¹⁰³

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها ، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و

¹⁰³ جون ه جاكسون و اخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للادارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص : 59

رضا العاملين عن المؤسسة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المؤسسة في إشباع حاجات عمالها.¹⁰⁴

• **محددات الفعالية التنظيمية على المدى المتوسط**

تلخص محددات الفعالية التنظيمية في المدى المتوسط في عاملي التكيف و النمو :

1- **التكيف** : وهو قابلية المؤسسة و قدرتها على التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المؤسسة.

2- **النمو** : يجب على المؤسسة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد , و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .¹⁰⁵

• **المحددات الداخلية و الخارجية للفعالية التنظيمية**
***المحددات الداخلية**

و ترتبط بمدخلات المؤسسة و عملياتها و منها :

1- **تخطيط و تحديد الأهداف** : أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف و التخطيط للمسار الذي يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف.

2- **المهارات الاجتماعية للمدير** : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .

3- **المهارات العملية للمدير** : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المؤسسة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

¹⁰⁴ صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006, ص:216

¹⁰⁵ 59 جون ه جاكسون و اخرون , مرجع سابق , ص:

- 4- التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- 5- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- 6- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
- 7- التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- 8- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- 9- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المؤسسة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المؤسسة, فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره

*المحددات الخارجية

و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:

- 1- إنتاج السلع و الخدمات :إن زيادة الطلب على المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يؤكد وجودها كعنصر فعال داخل المجتمع.
- 2- الجودة: و هي نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

3- تحقيق الأرباح: و يعتبر هذا المؤشر من بين أهم المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية بحيث ان تحقيق الأرباح سيساعد المؤسسة النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

4- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المؤسسة دائما و من خلال تحقيقها للأرباح الى تحديد أهداف جديدة تتناسق و طموحاتها.

5- التأهب للانجاز : يتمثل في استعداد المؤسسة لانجاز المهام الخاصة فورا .

6- المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية .

7- البقاء: عندما تنجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المؤسسة تلائم البيئة التي تعيش فيها .

8- التطور: و يتمثل في نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المؤسسة بشكل يتماشى و التطور العلمي.¹⁰⁶

من خلال مختلف المحددات التي تم الإشارة إليها نلاحظ التداخل الكبير و التكامل بين هذه المؤشرات فزيادة جودة المنتجات سيؤدي حتما الى زيادة رضا الزبون و الذي بدوره سيقوم بزيادة الطلب على منتجات و خدمات المؤسسة مما سيؤثر حتما على مداخيلها و معدلات نموها.

أما تقييم **Likert** لمحددات الفعالية التنظيمية فنراه أكثر شمولا و تفصيلا و كذا يتطابق مع دراستنا حيث قام بتقسيم العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية الى ثلاثة متغيرات و هي:

¹⁰⁶ نجاة قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006. ص: 72.

المتغيرات السببية و التي تتمثل في أسلوب قيادة المهارات، فلسفة المؤسسة، الأهداف، الهيكل التنظيمي، السياسات و العوامل التكنولوجية و حسب Likert فان هذه العوامل تكون سببا في ظهور عوامل أخرى تسمى العوامل الوسطية، و هي الإلتزام بالأهداف، الحافزية، الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة، مهارات القيادة ، الإتصال ، حل الصراعات ، و أخيرا القرارات .

و في الأخير تنتج لدينا المتغيرات الخاصة بالمخرجات و التي تتمثل في الإنتاجية، قلة التكلفة ، ترك العمل ، علاقات الإدارة ، المبيعات و المداخل.

و بالتالي و حسب Likert اذا أرادت المؤسسة زيادة فعاليتها التنظيمية يجب عليها الإهتمام بالمتغيرات السببية و ليس الوسطية .

المبحث الثالث : علاقة محددات نمو المؤسسة بالفعالية التنظيمية

المطلب الأول :علاقة دورة حياة المؤسسة بالفعالية التنظيمية

حاول العديد من الباحثين ايجاد علاقة بين دورة حياة المؤسسة و الفعالية التنظيمية و ذلك لكون هذه الأخيرة تعتبر كأحد أهم المجالات الإدارية حيث أن لب النظريات التنظيمية يتمحور حول تصميم أو ايجاد طريقة تسمح للمنظمة بتحسين فعاليتها التنظيمية الكلية¹⁰⁷ . بالحديث عن مراحل نمو المؤسسة يمكن تصنيفها بذاتها كمعايير للفعالية وتمثل مراحل نمو المؤسسة خطوات محددة ومنتدجة تصلح لأن تكون - هي ذاتها - بمثابة معايير للفعالية . فنجاح المؤسسة و انتقالها من مرحلة نمو لأخرى يعتبر كمقياس لنجاح هذه المؤسسة خلال تلك الفترة الزمنية التي مرت بها المؤسسة . و لذلك قام العديد من الباحثين أمثال (Quinn and Cameron,1983) باستخدام نماذج دورة حياة المؤسسة في دراسة الفعالية التنظيمية و ذلك محاولة منهم للتغلب على بعض المشاكل التي تواجه الدراسات المتعلقة بالفعالية

¹⁰⁷ Wright,P.L. and S.P.Robbins. **Organization Theory:Readings and Cases**,Prentice-Hall,INC.,New Jersey , 1987, p.1

التنظيمية. ذلك بسبب ما تطرقنا له سابقا بحيث لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين على مفهوم موحد للفعالية التنظيمية. فهناك من يرى أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و هناك من يرى أنها قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد و ذهب البعض الى أن الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة للبعد الإنساني داخلها أما باحثين آخرين فانهم يعرفون الفعالية على أساس اشباع رغبات الأطراف أصحاب المصالح في المؤسسة¹⁰⁸.

المطلب الثاني: تأثير المحددات الخاصة بالمؤسسة على نموها¹⁰⁹

ان البحوث التي انجزت بغرض دراسة عوامل النمو المرتبطة بالمؤسسة تسلط الضوء على العلاقة بين مختلف خصائص المؤسسة و معدل نموها ، كانت لهذه الاخيرة نتائج لوجود العديد من المتغيرات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- حجم المؤسسة

إن الأعمال التي قام بها **Gibrat** في سنة 1931 توضح الفرضية القائمة على وجود علاقة مستقلة بين حجم المؤسسة و معدل نموها، بحيث أن هذه الفرضية أعيد إختبارها في العديد من الدراسات. و يوضح **Gibrat** أن معدل نمو المؤسسة مستقل عن حجم المؤسسة، أي أنها تخضع إلى قانون الأثر النسبي و التي تجمع أن أي متغير له قيمة في مجال التغير، وفي كل مرحلة إجرائية تحت تأثير عوامل التغير، و قيمة التغير لها علاقة خطية مع القيمة المبدئية للمتغير، و إذا أسقطنا هذه القاعدة على حجم المؤسسة فإن توزيع معدلات النمو لا يتغير حسب القيمة المبدئية لحجم المؤسسة، من جانب آخر معايير هذا التوزيع من متوسط و إنحراف معياري لا يمكن أن يتغيرا، ومنه فإن معدل نمو المؤسسة موزع خطيا و لا يتأثر بحجم المؤسسة.

¹⁰⁸ Connolly, T., and E.J. Conlon, and J. Deutsch. (1980). "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", Academy of Management Review, VOL.5, No.2, PP.211-217.

¹⁰⁹ Sabine Patricia , **La Croissance de l'entreprise** thèse de doctorat Université de Nantes, 2005 P.113-126

فكرة أو نظرية **Gibrat** و التي تم إختبارها في العديد من البحوث و الدراسات أدت إلى نتائج متناقضة لكن **Audritsh 2002** أثبت صحة قانون الأثر النسبي لعينة من المؤسسات الصغيرة في قطاع الخدمات في هولندا. كما أن الباحث **Piergiovanni** في دراسة قام بها في إيطاليا أثبتت أن هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة و معدل نموها، حيث لاحظ أن النمو بدأ يتباطىء لمؤسسات العينة المدروسة بزيادة الحجم¹¹⁰.

أما دراسات **Mansfield 1962** فبين أن المؤسسات الصغيرة تنمو بشكل أسرع من حجمها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة و تسجل معدلات نمو قياسية. كما توجد العديد من الدراسات و التي أكدت عن وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة و معدلات نموها نذكر منها **Dunne** و **Hughes** سنة 1944 - **Audritsch** سنة 1995 و **Almus** و **Piergiovanni 2001**.

2- عمر المؤسسة

في المقاربات الخاصة بالتطور فإن التاريخ، الخبرة و عادات المؤسسة هي العوامل المفسرة لسلوك المؤسسات، **Evens** في سنة 1987 قام بإختبار العلاقة بين معدل النمو و حجم و عمر المؤسسة و أثبت أن المؤسسات الناشئة و الصغيرة تسجل معدل نمو أكبر من التي تسجلها المؤسسات الكبيرة في العمر و الحجم، هذه النتائج تم إثباتها أيضا من طرف **Dunne** و **Hughes**، **Audritsch** ، **jovanic 2001**.

3- مكونات رأس المال

أشار كل من **woywode** و **lessat** سنة 2001 إلى أن مكونات رأس المال الإجتماعي يمكن أن يفسر الإختلاف في معدلات النمو، حيث أن المؤسسات غير المستقلة أين تكون غالبية الحصص المالية لرأس

¹¹⁰ Piergiovanni, Santarelli, Klomp, and Thurik.A. **Gibrat's law and the firm size/firm growth relationship in Italian services**. *Revue d'Economie Industrielle*, 2003. , N°102(1): 69-82.

المال ملكا لمؤسسات أخرى فإنها تسجل أكبر معدلات النمو مقارنة مع المؤسسات المستقلة. إن أعمال كل من الباحثين (Samulson, Roberts, Dunne) تؤكد على أن المؤسسات التي تم خلقها حديثا و تمارس نشاطات مرتبطة مع الشركة الأم لديها معدلات نمو أكثر أهمية مقارنة مع المؤسسات المستقلة حديثة النشأة، و المؤسسات غير المستقلة و التي ليس لديها إرتباط قوي مع أنشطة المؤسسة الأم.

4- الشكل القانوني

lessat و woywode إختبروا الفرضية القائمة على أساس الشكل و المسؤولية القانونية للمؤسسة، بحيث هذه الأخيرة توجههم إلى مشاريع ذات درجات خطر منخفضة، و كانت نتائج الدراسة التي أنجزت في غرب ألمانيا قد أكدت على أن المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة تسجل معدلات نمو مرتفعة.

5- الاستثمارات المتراكمة :

الإستثمارات المتراكمة من طرف المؤسسة خلال مراحل تطورها تعد مسؤولة عن نمو المؤسسة، بحيث أن الإستثمارات تعد أحد أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تضمن نمو المؤسسة من خلال الزيادة في القدرة الإنتاجية، إلا أنه و في المقابل فإن تأثير الإستثمارات على معدلات النمو يصعب حسابه ، بسبب طول مدة مردودية هذه الاستثمارات.

6- التصدير

إن الدراسات التي قام بها : **Woywode و Lessat** سنة 2001 بألمانيا و **Calvo و Lorenzo** بكندا مقاطعة الكيبك، أثبتت أن المؤسسات التي تكون معدلات نموها كبيرة تتميز بخاصية التصدير الكثيف، هذا ما سيقود على المدى الطويل بعدم تمركز المؤسسة في سوق معين مما يتسبب في إنخفاض معدل نمو هذه المؤسسات على المستوى الوطني.

7- تموقع المؤسسة

على حسب Woywode و Lessat سنة 2001 فإن المؤسسات المتواجدة في المدن لديها فرص نمو أكبر مقارنة مع المؤسسات الأخرى المتواجدة في المناطق الغير حضرية، بحيث يكون الإستثمار في هذه الأخيرة غير مرغوب فيه نتيجة نقص الهياكل القاعدية و يد العاملة المؤهلة الخ.....

8- درجة التنوع:

عندما يكون معدل النمو لأحد القطاعات مهما فإن أفضل إستراتيجية ملائمة لنمو المؤسسات هي إستراتيجية التخصص، و على العكس فإنه يتوجب على المؤسسات أن تستعمل إستراتيجية التنوع أو التكامل العمودي عندما لا يكون هناك تجاوب من طرف السوق الحالي لأهدافها المسطرة. إن الآثار الإيجابية لإستراتيجية التنوع مرتبطة بالتعاودية المالية، الإدارية، والعملياتية، حيث أن هذه الأخيرة تنتج من سياسة الإقتصاد السلمي الخاصة بالإنتاج، البحث و التطوير، البيع و التسويق، الشراء و اللوجستكية، و بالتالي فإن تأثير التنوع على نمو المؤسسة يكون على حسب طبيعة هذا التنوع.

9- المحيط

إن مميزات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إختلافها عن المؤسسات الكبيرة كإمتلاكها لخطوط إنتاجية قليلة و نقص الموارد المالية يجعل من التفكير الإستراتيجي الحل الأمثل و المجدي لحماية أسواق و أعمال هذه المؤسسات، و ذلك من أجل بقائها و استمرارها و من ثم تحقيقها للنمو. و تتعدد هذه الإستراتيجيات و تختلف بإختلاف الأهداف و المحيط الذي تتواجد فيه.

إن المتغيرات الخاصة بالمحيط تتعدد و لها تأثير على نمو المؤسسة، فإذا أخذنا بعين الإعتبار أحد هذه المتغيرات و هو معدل نمو القطاع فإنه و على حسب Porter 1980 إذا كان ناميا فسيسمح للمؤسسات المتواجدة في هذا السوق بعدم التأثر بالدخلاء الجدد كما سيكون لها رد فعل إيجابي إتجاههم، و بالتالي

إكتساب حصص سوقية و توفير العديد من الفرص. و في هذا الإطار بين **Weinzimmer 1993** على وجود علاقة إيجابية بين متغير المحيط المتمثل في الطلب الكبير ونمو القطاع و معدل نمو المؤسسة. و حسب هذا الباحث فإن المؤسسات التي تعمل داخل محيط يتسم بهذه الخاصية سيسمح لها بالنمو و التطور و ذلك دون اللجوء إلى إستثمارات كبيرة و إكتساب سيولة مرتفعة.

في حين يرى **Janssen 2004, Wijewardena et Tibbits 1999** بأنه لا توجد أي علاقة تأثير بين معدل نمو القطاع و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. إضافة إلى نمو معدل القطاع فهناك أبحاث أخرى كالتالي قدمها **Phillips et Kirchoff 1989** و بين من خلالها تأثير التكنولوجيا العالية و المتوسطة على نمو المؤسسات¹¹¹

المطلب الثالث : تأثير المحددات الخاصة بالمسير على نمو المؤسسة

العديد من الباحثين أثبتوا مدى تأثير شخصية المسير على نمو المؤسسة، فالدراسات السابقة ل **Mintzberg** و **waters** سنة 1980 و **Romanilli** أثبتت أن نجاح المؤسسات يعود بالدرجة الأولى إلى مؤسسيها.

إن شخصية المقاول مركبة من متغيرات عديدة مثل السن، المستوى التعليمي، التكوين، الخبرة المهنية، زد إلى ذلك خصائص أخرى تساهم في نمو المؤسسة (قبول أو رفض النمو) كطموحات المقاول و تركيبته النفسية.

¹¹¹ J.L. Guyot, F. Janssen, O.Lohest, **Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME Wallone** PP.5-8

1- المستوى الدراسي

أثبتت دراسات **Taylor 1994, Julien 2000, Woywood & Lessat 2001** أن هناك علاقة إرتباط كبيرة بين المستوى الدراسي للمسير و الأداء، بحيث كلما كان المستوى الدراسي لهذا المسير عالي كلما سهل ذلك بالحصول على المعارف، التحفيز، زيادة الكفاءات، وكذا قابلية حل المشاكل¹¹².

2- سن المسير

ذهبت الدراسات التي قام بها **Peter et al,1999** إلى تبيان العلاقة بين عمر صاحب أو مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و درجة نموها، و خلصت هذه الدراسات إلى تبيان أنه كلما كان هذا المسير أو المالك كبيرا في السن إستطاع توفير الموارد المالية للمؤسسة و ذلك عن طريق شبكات الأعمال و العلاقات التي يمتلكها، و هذا ما يقود إلى التقليل من الأخطار التي يمكن أن تواجه المؤسسة كإنعدام السيولة. و هذا عكس المسير أو المالك صغير السن. و لكن و في المقابل يرى **Davidsson 1991** أن المسير صغير السن ليس لديه إرتباطات عائلية و هذا ما سيدفعه لتحمل نسبة خطر أكبر و من ثم تحقيق معدل نمو مرتفع. كما أن الباحثون **Hambrick et Mason 1984 Woywood et Lessat 2001, Delman 1997, Weinzimmer 1993** أثبتوا أن المسير أو المالك ذو العمر الكبير يكون أكثر تحفظا و هذا ما ينعكس سلبا على فعالية و أداء المؤسسة التي يسيرها و يرجع هذا التحفظ إلى مجموعة من النقاط و التي تتمثل في:

- المسير أو المالك الكبير في السن عادة ما يكون أكثر ميولا إلى نماذج تسيير معينة و بالتالي يكون أقل مرونة مقارنة مع المسير الشاب.

¹¹² Woywode M., Lessat V., *Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne*, Revue Internationale P.M.E, 2001, vol. 14, N° 3-4, p. 17-430.

- المسير أو المالك كبير السن يكون أقل تحفيزاً و بالتالي أقل ميولاً للإبتكار و الإبداع و كذا إقتراح و إيجاد أفكار جديدة.

3- جنس صاحب المؤسسة

يرى **Delman 1999** بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس صاحب المؤسسة و نموها، إلا أن كل من **Janssen 2006** , **Dahlvist et al ,1999** أثبتا وجود علاقة سلبية بين جنس المؤنث و بين نموها، و هذا ما يفسر أن البنوك تضع شروطاً أكثر صرامة خاصة بما يتعلق بضمان القروض بالنسبة للمؤسسات التي تمتلكها أو تسييرها المرأة.

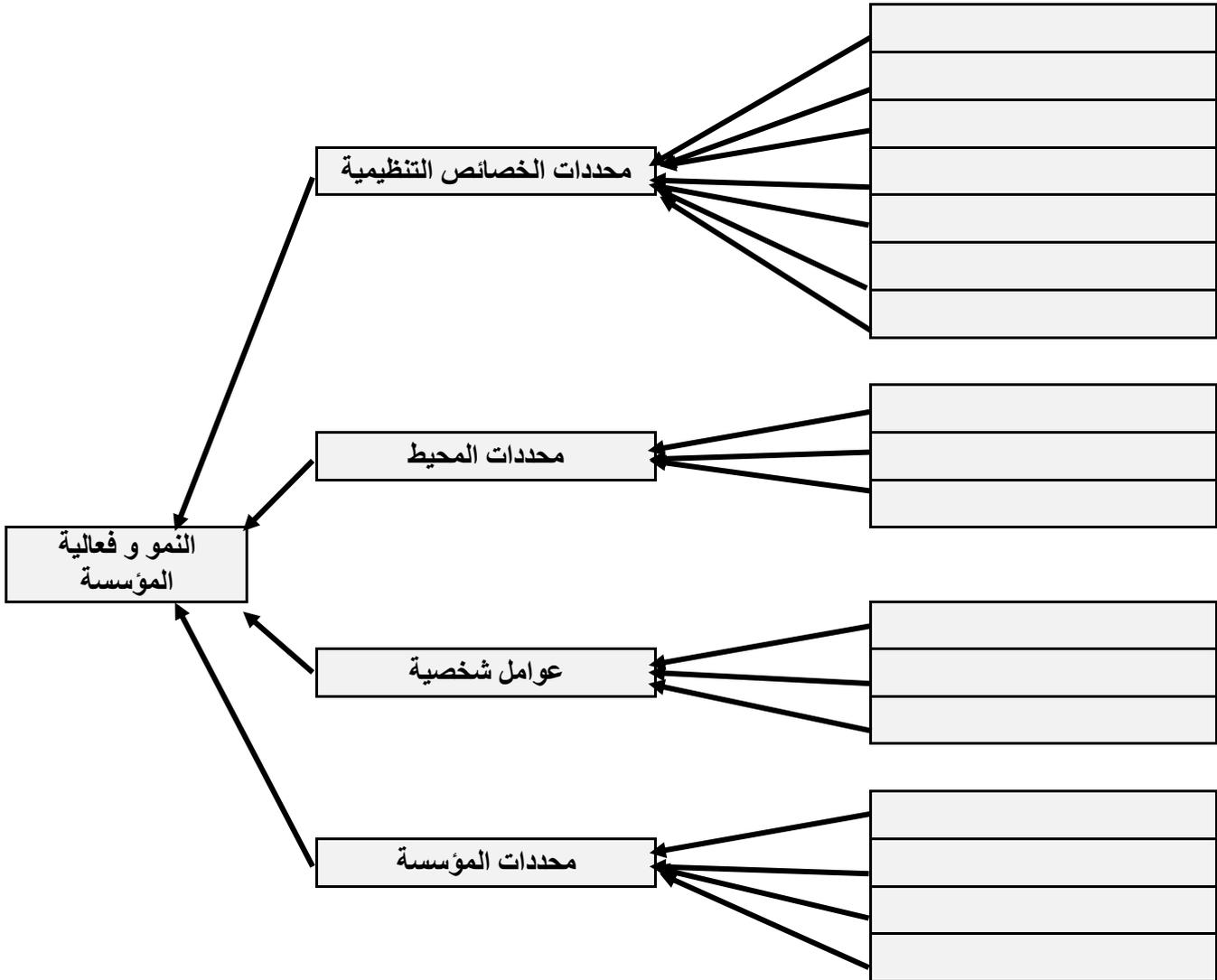
4- درجة معرفة صاحب المؤسسة بقطاع نشاطه

إن العديد من الأعمال التجريبية التي قام بها كل من **Taylor1999, Montgomery et al 2005** أقرت وجود علاقة إيجابية بين الخبرة التي تم إكتسابها من قبل في قطاع نشاطه (الإنتاج، التصنيع، التكنولوجيا، شبكات التوزيع) و نمو المؤسسة، بحيث تسمح له هذه الخبرة بتطوير معارفه و التأقلم أكثر مع المحيط الخارجي. بينما يرى **Janssen 2006** أنه لا توجد أي علاقة بين الخبرة التي يمكن إكتسابها من قبل في قطاعات ذات علاقة مع نشاطات المؤسسة و النمو.

بينما يرى **Janssen 2006** انه لا توجد اي علاقة بين الخبرة التي يمكن اكتسابها من قبل في قطاعات ذات علاقة مع نشاطات المؤسسة و النمو.

و في الأخير يمكن تحديد أهم المحددات المؤثرة على فعالية المؤسسة و التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): المحددات المؤثرة في نمو و فعالية المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى أهم التعاريف الخاصة بالفعالية التنظيمية، و اختلفت هذه التعاريف من مدخل لآخر و أجمع أغلب الباحثين على صعوبة تحديد مفهوم الفعالية، هذه الصعوبة كان لها أثرها أيضا في وضع مقاييس ثابتة للفعالية التنظيمية و بالتالي و بدورها تعددت و اختلف وفقا لكل مدخل.

أما من حيث العلاقة بين الفعالية التنظيمية و دورة حياة المؤسسة فان العديد من الباحثين أجمعوا على أنه يمكن إعتبار مراحل النمو كمقاييس للفعالية التنظيمية. و من خلال دراستنا لهذا الفصل وجدنا أن محددات النمو يمكن تصنيفها الى نوعين محددات خاصة بالمؤسسة و محددات خاصة بالمسير.

تمهيد

أصبحت تعتمد التنمية الإقتصادية و بشكل كبير على دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق النمو الإقتصادي ، ذلك من خلال مساهمتها في أنشطة إقتصادية متعددة و كذلك المرونة التي تتميز بها هذه المؤسسات لمواجهة المحيط مقارنة مع المؤسسات الصناعية الكبرى. إلا أنه و رغم الخصائص و مزايا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أنها غير قادرة لوحدها على خلق الثروة و تحقيق النمو ، لذلك تعتمد الدول إلى وضع مجموعة من السياسات و الإستراتيجيات التي تساعد بها هذا القطاع للرفي به و خلق مناخ إستثماري ملائم لها. هذه السياسات و الإستراتيجيات ستكون لها إنعكاسات على تطور و نمو هذا القطاع، و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال القيام بدراسة مقارنة بين أهم السياسات و الإستراتيجيات التي تنتهجها كل من الصين و الجزائر و إنعكاسات هذه الأخيرة على الإقتصاديين الجزائري و الصيني.

المبحث الأول: إستراتيجية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تشهد الجزائر حاليا عملية تطبيق إقتصاد السوق بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين أدائها الإقتصادي و المالي، و لتحقيق ذلك إختارت الجزائر إستراتيجية تعتمد على دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لرفع النمو و تحقيق التنمية المستدامة، بإعتبار أن العالم يشهد تحولات سريعة و منافسة شديدة فقد تبنت عدة برامج و سياسات من أجل تطويرها و ديمومتها، و في هذا المبحث سنتعرض لأهم محاور هذه الإستراتيجية.

المطلب الأول: تشخيص الوضعية الحالية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

هذا التشخيص يهدف إلى الإطلاع على واقع المحيط القانوني و التشريعي و المالي لهذا القطاع، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم العراقيل التي تواجهه.

• واقع المحيط القانوني و التشريعي

من حيث المحيط القانوني و التشريعي فقد تم إنشاء وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/211، و تمثلت أهدافها في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من ثم توسعت صلاحياتها طبقا للمرسوم 2000/190 و الذي يحدد صلاحيات الوزارة، حيث يتولى وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار في إطار سياسة الحكومة و برنامج عملها إعداد عناصر السياسة الوطنية في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إقتراحها و تنفيذها¹¹³.

و قد تم إصدار العديد من القوانين و المراسيم و التشريعات المنظمة لتدخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحياة الإقتصادية بهدف ترقية هذا القطاع، في هذا الخصوص منح المشرع الجزائري

¹¹³ المرسوم التنفيذي رقم 2000/190 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادرة في 11/07/2000، الجريدة الرسمية، العدد 42، ص 10.

جملة من القوانين التي سمحت للقطاع الخاص بشكل عام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص بالمشاركة الفعالة في التنمية الإقتصادية و ترقية الإستثمارات، و أصبح للقطاع الخاص نفس الميزات الممنوحة للقطاع العام في إنعاش الإقتصاد الوطني¹¹⁴ و من أهم هذه القوانين:

1- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمثل القانون رقم 01/18 نقطة تحول هامة في تاريخ هذا القطاع، حيث حدد من خلاله الإطار القانوني و التنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا آليات و أدوات ترقيتها و دعمها، و جاء هذا القانون ليحل العديد من الإشكاليات التي كان يعاني منها هذا قطاع من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية التي تدعمها، إذ أن الهدف من هذا القانون هو تحسين محيط الإستثمار الداخلي و الأجنبي المباشر و المساهمة في تحرير المبادرات الخاصة¹¹⁵.

2- قانون تطوير الإستثمار

و هو الأمر رقم 01/03 الصادر في أوت 2001 المتعلق بتطوير الإستثمار، حيث جاء لمراجعة قانون الإستثمار الصادر سنة 1993 و يكمل النقائص الموجودة فيه، و الهدف منه هو إعادة تشكيل شبكة الإستثمار و تحسين المحيط الإداري و القانوني.

• واقع المحيط المالي

بالرغم من الإجراءات المتخذة على مستوى مختلف القوانين و النصوص بهدف تخفيض الأعباء الجبائية و الإجتماعية، و تسهيل الحصول على القروض المصرفية سواء عند إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو عند إستغلالها إلا أن هذه الأعباء مازالت تعيق سيرها و لم تصل بعد إلى الحد الذي يسهل و يشجع توسع هذه المؤسسات.

¹¹⁴ R.Hamiani, L'investissement en Algérie, Office des Publication Universitaires, Alger, 1994.

¹¹⁵ http://www.pmeart-dz.org/ar/loi_d'orientation/doc.Html (15/12/2007).

و من جهة أخرى فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من صعوبة في تمويل الإستغلال بسبب انعدام القروض المصرفية و هذا ما يعتبر عائقا لنشاطها، و بالنسبة للمصارف أصبحت تحد من نشاط هذه المؤسسات بدلا من أن تكون شريكا لها و هذا نتيجة لحذر المصارف و جهل الآليات المصرفية و المالية من طرف المستثمرين، مما أدى إلى إنخفاض الإستثمارات سواء بالنسبة إلى الإنشاء أو التوسع و إنخفاض قروض الإستغلال، و هذا يؤدي إلى إنخفاض رقم الأعمال و التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹¹⁶.

المطلب الثاني: أهداف و آليات ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

• أهداف ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

تهدف ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى:

- التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تحديد حجمها، موقعها و كذا قطاع النشاط الذي تنتمي إليه وفق المعايير المحددة.

- تحديد المكونات الأساسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا تدابير مساعدتها و دعم ترقيتها.

- تحديد الدراسة الملائمة لسياسة و تدابير دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تهدف إلى ترقية تنافسية هذه المؤسسات، و إشراك السلطات العمومية في تسخير الوسائل الضرورية لذلك.

- مساهمة الجماعات الإقليمية في إطار التنمية المحلية في مساعدة و دعم ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹¹⁶ عبود زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد42، 2008، ص 117.

- إنعاش النمو الاقتصادي و دعم التنمية المستدامة.
- تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال حركية التطور و التكيف التكنولوجي.
- تشجيع خلق مؤسسات جديدة و توسيع ميدان نشاطها.
- تشجيع توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي، التجاري، الإقتصادي ، المهني و التكنولوجي الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تشجيع الأعمال التي تهدف إلى مضاعفة عدد مواقع الإستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تنشيط المنافسة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية من خلال وضع برامج التأهيل المناسبة.
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- وضع أنظمة جبائية مناسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تبني سياسات تكوين و تسيير الموارد البشرية التي تشجع الإبداع و التجديد و ثقافة المقاولاتية.
- سهولة الحصول على الموارد المالية المناسبة لإحتياجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تحسين الأداء البنكي لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- تشجيع ظهور محيط إقتصادي و تقني و علمي و قانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدعم لترقيتها و تطويرها.

- التعريف بالمنتج الوطني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق ترقية التصدير.
- توسيع نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتنسيق بين الوزارة الوصية و الهيئات المعنية من خلال جلب التمويلات و القروض للقطاع في إطار التعاون الدولي.
- تشجيع الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، و تشجيع التعاون بين الخدمات العمومية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- جعل جزء من الصفقات العمومية مجالا للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمكينها من إكتساب حصة من السوق الوطنية.
- تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المناولة لتعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني.

• آليات ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

إعتمدت الجزائر على العديد من الوسائل و السياسات في مجال تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف المحددة. ولذلك أنشأت السلطات العمومية العديد من الهيئات و اللجان المتخصصة في دعم و متابعة هذه المؤسسات بالتنسيق مع مختلف الهيئات الحكومية، و من بين هذه الهيئات نجد:

❖ وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الإستثمار

و تتمثل مهام هذه الأخيرة في¹¹⁷:

- ترقية الإستثمارات الخاصة بإنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

¹¹⁷ المرسوم التنفيذي رقم 2000/190، المادة 01، مرجع سابق، ص 02.

- حماية و تطوير طاقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - ترقية وسائل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقديم الحوافز و الدعم و تطويرها.
 - ترقية الشراكة و الإستثمار في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و توسيعها، و النهوض بالتعاون الدولي و الإقليمي في هذا المجال.
 - ترقية المناولة و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
 - القيام بالدراسات الإقتصادية لترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويره و تزويد المستثمرين بالمعلومات و النشرات الإحصائية اللازمة.
- و من خلال هذه المهام و التي تساهم بفعالية في توجيه و مراقبة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فقد تم إنشاء العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع منها:

أ- المشاتل و حاضنات الأعمال

و هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعمها مدة سنة أو سنتين، تتولى مجموعة من المهام منها¹¹⁸:

¹¹⁸ إرجع إلى حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد2، 2003، ص168، و كذلك المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص 14.

- مرافقة المؤسسات حديثة النشأة و أصحاب المشاريع.

- تقديم الإرشادات في الميدان القانوني و المحاسبي و التجاري و المالي، والتدريب

على تقنيات التسيير خلال مرحلة نضج المشروع.

و عموما نجد هذه الحاضنات في ثلاثة أشكال:

▪ **المحضنة:** و تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة و المتوسطة في قطاع

الخدمات.

▪ **الورشة:** وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعات

الصغيرة و المهن الحرفية عن طريق تقديم المساعدات المالية و الفنية.

▪ **نزل المؤسسات:** و هي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى

ميدان البحث.

ب- مراكز التسهيل

و هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، تقوم

بالمساعدة و التوجيه للنشاطات، و تتكفل هذه المراكز بالمهام التالية¹¹⁹:

- الإشراف على دراسة الملفات و متابعتها و الإهتمام بأصحاب المشاريع،

- مرافقة أصحاب المشاريع في ميدان التكوين و التسيير.

- دعم القدرات التنافسية و إستعمال التكنولوجيا الجديدة، و تقديم الإستشارات للموارد

البشرية.

¹¹⁹ أحمد حميدوش، مراكز التسهيل، فضاء جديد لبعث الإستثمار و مرافقة المؤسسة، مجلة فضاءات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، العدد 2، مارس 2003، ص 12.

❖ الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (ANSEJ)

أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 29-96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، و هي تتمتع بالإستقلالية المالية و الشخصية المعنوية، حيث أن الهدف الرئيسي من إنشائها يدخل في إطار سياسة التشغيل، و هي تحت إشراف رئيس الوزراء، و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاتها، و من المهام التي تتكفل بها ما يلي¹²⁰:

- وضع كافة المعلومات ذات الطابع الإقتصادي ، التقني، التشريعي و التنظيمي تحت تصرف الشباب لممارسة نشاطهم.

- تقديم الإستشارة للشباب عند تطبيق مشاريعهم الإستثمارية خاصة المصغرة و كذا مراقبتهم.

- تمويل بعض المشاريع بواسطة قروض دون فائدة.

❖ الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)

تم إنشاء هذه الوكالة بمقتضى المادة 21 من الأمر الرئاسي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنمية الإستثمار، بموجبه حددت مبادئ و أساليب تشجيع و حرية الإستثمار في الجزائر، جاءت هذه الأخيرة لتعوض الوكالة الوطنية لترقية و متابعة الإستثمار APSI، التي أنشئت وفقا لما نصت عليه المادة 07 من قانون الإستثمارات لسنة 1993، تسعى هذه الوكالة للقيام بالمهام التالية¹²¹:

- تسيير صندوق دعم الإستثمار.

- ضمان ترقية الإستثمارات المحلية و الأجنبية و تطويرها و متابعتها.

¹²⁰ المرسوم التنفيذي رقم 29-96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية، العدد 52 الصادر في 11 سبتمبر 1996، ص 12.

¹²¹ المرسوم التنفيذي رقم 03/01 الصادر في 26/09/2001، المادة 03، الجريدة الرسمية، العدد 55، ص 8.

- تحديد فرص الإستثمار و تكوين بنك معلومات لفائدة أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- إعطاء مزايا خاصة بالإستثمار إلى المستثمرين، و التأكد منهم من إحترام ما تعهدوا به.

و لكي تؤدي الوكالة جميع مهامها هناك مجموعة من الهيآت تساعدنا في ذلك منها:

أ- المجلس الوطني للإستثمار

أنشئ هذا المجلس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الإستثمار تحت رئاسة رئيس الحكومة، حيث تتولى أمانته الوكالة الوطنية لتنمية الإستثمار، و يجتمع مرة كل ثلاثة أشهر، يقوم المجلس بمجموعة من المهام منها:

- دراسة المحيط الإستثماري بتحديد سياسات و إستراتيجيات الإستثمار.

- تحديد مصاريف صندوق دعم الإستثمار.

- تحديد المبلغ التقديري لمخصصات صندوق دعم الإستثمار.

- مساعدة المؤسسات على التكيف مع تطورات مجال الإستثمار.

ب- الشباك الموحد

ينشأ على مستوى الولايات و يضم الممثلين المحليين للوكالة بالتنسيق مع الجهات و الهيآت التي لها علاقة بإقامة المشروعات منها المركز الوطني للسجل التجاري، مديرية الضرائب، الوكالة العقارية و لجان دعم المشاريع المحلية و ترفيتها، مديرية السكن و التعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة،

البلديات المعنية، كلها تكون ممثلة من أجل تسهيل الإجراءات التأسيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إنجاز المشاريع بشكل لامركزي على مستوى الولايات، و يقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية¹²².

ج- صندوق دعم الإستثمار

مكلف بتحويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل إمتيازات لتغطية تكاليف أعمال القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الإستثمارات¹²³.

❖ المرصد الوطني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أنشئ هذا المرصد لترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي، التجاري، الإقتصادي، المهني و التكنولوجي الخاص بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و مزود ببنك معطيات يتماشى مع التكنولوجيات المعلوماتية العصرية، يهدف هذا المرصد إلى دعم و ترقية منظومة الإعلام الإقتصادي و الإحصائي لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناء على مؤشرات علمية و عملية ترصد بها حركية النمو الإقتصادي و مختلف التطورات التي يمر بها القطاع.

❖ لجان دعم و ترقية الإستثمارات المحلية (CALPI)

أنشئت سنة 1994 وهي لجان على مستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وحسب معطيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية فقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها وخصصت لها قطع أراضي منذ سنة 1994

¹²² المرسوم التنفيذي رقم 03/01 الصادر في 26/09/2001، المادة 3، مرجع سابق، ص ص: 11-12.
¹²³ صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 03، 2004، ص: 37.

إلى غاية سبتمبر 2007 حوالي 67000 مشروع يتوقع أن تستقطب حوالي 311 ألف عامل بعد إنجازها موزعة على معظم الفروع بالقطاعات الاقتصادية¹²⁴.

❖ وكالة التنمية الإجتماعية

أنشئت هذه الوكالة سنة 1994، و هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي، تحت إشراف رئيس الحكومة مباشرة، تسعى إلى تقديم قروض مصغرة لدعم و تطوير الحرف الصغيرة و الصناعات التقليدية لتحسين مستوى المعيشة و التقليل من الفقر. و من أهم وظائف هذه الوكالة ما يلي:

- تنمية المشروعات الصغيرة و المصغرة و الفردية من خلال تقديم القروض المصغرة، التي تستغل في توفير العتاد و الأدوات و المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.
- المساهمة في تطوير الحرف الصغيرة و الأعمال المنزلية و الصناعات التقليدية و تشجيع المهن الحرة.
- تحسين مستوى المعيشة و القضاء على الفقر و التقليل من البطالة.

❖ الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلالية المالية و تقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه و المراقبة. ترمي هذه الوكالة إلى تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يعتبر هذا البرنامج نقطة تحول في

¹²⁴ عبد الله بلوناس، دوار إبراهيم، دور الهيئات الحكومية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر، فرنسا الملتقى الوطني حول استراتيجيات تنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة المتوسطة، جامعة ورقلة، 18-19 أفريل 2012 ص:8.

تاريخ الإصلاحات الإقتصادية التي قامت بها الحكومة الجزائرية، بحيث يهدف إلى تحقيق النمو و التوازن على المستويين الداخلي و الخارجي عن طريق تشجيع الإستثمار و دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بغطاء مالي يقدر ب 01 مليار دينار سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013، و هو يتكامل مع البرامج القطاعية للوزارات و الهيئات الأخرى المكلفة بترقية المنظومة المؤسسية الإقتصادية، كما يسعى إلى ضمان إستمرارية منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المحافظة على مكانتها في السوق الوطنية و التأقلم مع متطلبات إقتصاد السوق، و يشمل برنامج التأهيل مرحلتين، المرحلة الأولى و تتمثل في¹²⁵ مرحلة تكييف المحيط و التي امتدت من (2001 الى غاية 2005)، ثم تلتها المرحلة الثانية و المتمثلة في مرحلة الضبط و التنفيذ الممتدة من 2006 إلى غاية 2013. و يمكن تلخيص أهم أهداف برنامج التأهيل في النقاط التالية :

- تقوية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتحكم في التطورات، التقنيات ، الأسواق و التنافسية على مستوى الجودة و السعر و الإبتكار.
- قيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف تحسين تنافسيتها و تحقيق المعايير الدولية للتنظيم و التسيير لتقوية تنميتها المستقبلية.
- ترقية رأس المال البشري من خلال التكوين المستمر، الحفاظ على العمالة الموظفة، و التقليل من البطالة.
- تحسين التمويل و الخدمات العمومية من حيث التنظيم و حجم القروض.

¹²⁵ وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، برنامج تأهيل المؤسسات، جانفي 2002، ص: 1.

يمول هذا البرنامج من قبل المساعدات المقدمة من طرف الإتحاد الأوروبي في إطار تأهيل الإقتصاديات المحلية للإندماج في المنطقة الحرة الأورومتوسطية و يشمل هذا البرنامج على عدة مجالات و التي تتم على مستويين:

أ- التأهيل على مستوى المؤسسة

يتم تحديث وسائل الإنتاج المتقدمة و طرق الإنتاج المستخدمة، تحديث أنماط التسيير و الإدارة، إتاحة الإعلام الإقتصادي الخاص بالقضايا الإقتصادية للمؤسسة أو الخاص بالمحيط الخارجي، و تشمل عملية التأهيل هذه المؤسسات التي لها القدرة على النمو و إكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية، كما تشمل أيضا بعض الجمعيات المهنية نظرا لدورها في الحوار مع السلطات العمومية و في توصيل المعلومات و التوجهات إلى المؤسسات.

ب- التأهيل على مستوى المحيط

يتم تهيئة محيط المؤسسة ليكون أكثر إستجابة لنموها و تطورها من خلال تهيئة:

- المحيط القانوني و الإداري و التنظيمي.

- المحيط العقاري.

- المحيط المالي و المصرفي.

- المحيط الجبائي.

المطلب الثالث: الإصلاحات في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

يوجد العديد من المشاكل التي تواجه هذه المؤسسات منها ما يتعلق بتأسيسها و منها ما يعترض بقائها و تنميتها، لذا كان من المناسب العمل على حل و إصلاح هذه المشاكل للنهوض بهذا القطاع.

• حل مشكل القروض و التمويل

مشكل التمويل يعتبر أهم عقبة يجب تجاوزها عند إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فمعظم المستثمرون نجدهم يتجهون إلى الإدخارات الخاصة و العائلية، حيث أن الإحصائيات التي قدمها البنك العالمي تؤكد أن 80% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الجزائر تم إنشاؤها بتمويل ذاتي 100% مما يؤكد محدودية إنشاء مثل هذه المؤسسات، مما دفع إلى التفكير في آليات أخرى فعالة لتسهيل عملية التمويل، و من هذه الآليات نجد المؤسسات المالية المتخصصة، صندوق ضمان القروض¹²⁶، و كذا طرق التمويل الإسلامي. كما تم إنشاء إطار دائم للتشاور بين قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البنك، و عليه تم التوقيع على إتفاق بروتوكول تعاون بتاريخ 2001/12/23 لترقية الوساطة المالية المشتركة بين الوزارة و البنوك العمومية حيث إلتزم مسؤولوا البنوك من خلال هذا الإتفاق بالعمل أكثر للإفتتاح على محيط المؤسسة، و قد تم الإتفاق على ما يلي:

- وضع مقاييس و شروط تقديم ملفات القروض في متناول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- توفير شروط ترقية العلاقات بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البنوك العمومية .
- توجيه القروض البنكية لصالح النشاطات المنتجة ذات النمو الكبير و القيمة المضافة و التي تخلق مناصب شغل.

¹²⁶ وضع صندوق ضمان القروض من طرف القانون التوجيهي للمؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، و يعتبر من أهم الوسائل المدعمة للمشاركة الإستثمارية إستجابة للضمانات المطلوبة من المؤسسات البنكية لأنه سيوفر حلول لمشاكل سيولة الخزينة، إضافة إلى حجم رؤوس الأموال الخاصة، و دعم الدولة يكون من خلال وضع هذا الصندوق موضع التنفيذ.

- مرافقة و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة .

- وضع برامج تكوينية لصالح إطارات البنك و مسيري المؤسسات.

• حل مشكل العقار

يعاني العقار من عدة مشاكل منها سوء تسيير العقار الصناعي، و خلق مناطق نشاط و مناطق صناعية بطريقة فوضوية دون دراسة مسبقة، هذا كله نتيجة غياب النظرة الشاملة في ميدان إنشاء المناطق الصناعية و كذلك النصوص التي تدير هذا المجال. و وضع سياسة في ميدان العقار يعتبر من إنشغالات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لتحسين ميدان العقار تم إنشاء ترابط بين إستراتيجية التنمية الإقتصادية و إستراتيجية تهيئة الإقليم، بحيث توجد بالجزائر 72 منطقة صناعية بمساحة 14800 هكتار بحجم متوسط يتراوح بين 100 و 250 هكتار و البعض يتجاوز 7881 هكتار¹²⁷. و قد تم إقتراح عدة إجراءات منها:

- إنشاء مناطق صناعية متخصصة في التكنولوجيا المتقدمة.

- إنشاء مناطق صناعية متخصصة في المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة.

- إنشاء مجامع التسيير لهذه المناطق تحت وصاية الدولة و بمشاركة أصحاب المؤسسات الناشطين في هذه المناطق.

- التأطير القانوني لهذه المناطق يكون من طرف السلطات العمومية.

- إنشاء سوق عقاري حر بعيد عن الإحتكار يمتاز بالشفافية في التسيير.

¹²⁷ Lecture de la loi de Finance 2001-2002, journée d'Etude ISGA Annaba, 2003. et conseil économique et social, pour une politique de progression des pme en Algérie, juin 2002, p.32.

المبحث الثاني: إستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين

المطلب الأول: تطور الإقتصاد الصيني

عرف الإقتصاد الصيني نمو كبير في العشرين سنة الماضية، فهو لم ينخفض عن حدود 9 % كما سجل الناتج المحلي الإجمالي 5% من الناتج المحلي العالمي لسنة 2006، أما التجارة الخارجية للإقتصاد الصيني عرفت هي الأخرى تصاعدا كبيرا مما ساهم أيضا في تدفق رؤوس الأموال و الإستثمارات الأجنبية بشكل ملفت.

• مقومات الإقتصاد الصيني

- الموارد البشرية

خلال القرن الماضي عرفت الصين إرتفاعا كبيرا في عدد العمال الذين يتراوح سنهم بين (15 - 64 سنة) حيث إرتفع عددهم من 350 مليون عامل سنة 1953 إلى 620 مليون عامل سنة 1980 ليصل سنة 2000 الى 890 مليون عامل و الجدول التالي يبين البنية السكانية حسب الفئات العمرية للصين¹²⁸.

جدول رقم (4-1) البنية السكانية حسب العمر*الوحدة بالمليون

الإحصائيات الخمس	1953	1964	1982	1993	2000
الشرائح العمرية	*594	*694	*1008	*1133	*1265
0-----14	%36	%40	%33	%27	%23
15----64	%60	%65	%62	%67	%70
أكبر من 64	%04	%5	%5	%6	%7

المصدر: لوموان فرانسواز، ترجمة صباح محمود كعدان، الإقتصاد الصيني، آفاق ثقافية، الكتاب الشهري 82، دمشق، 2010، ص 76.

- الموارد الطبيعية

تعد الموارد الطبيعية موارد جد هامة في الصين، إلا أن غالبيتها تقع في القسم الشمالي منها في حين أن جل الصناعات تقع في الجنوب هذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفها .

¹²⁸الأخضر إبراهيم، التجربة الصينية الحديثة في النمو هل يمكن الاقتداء بها..؟، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 ص 220

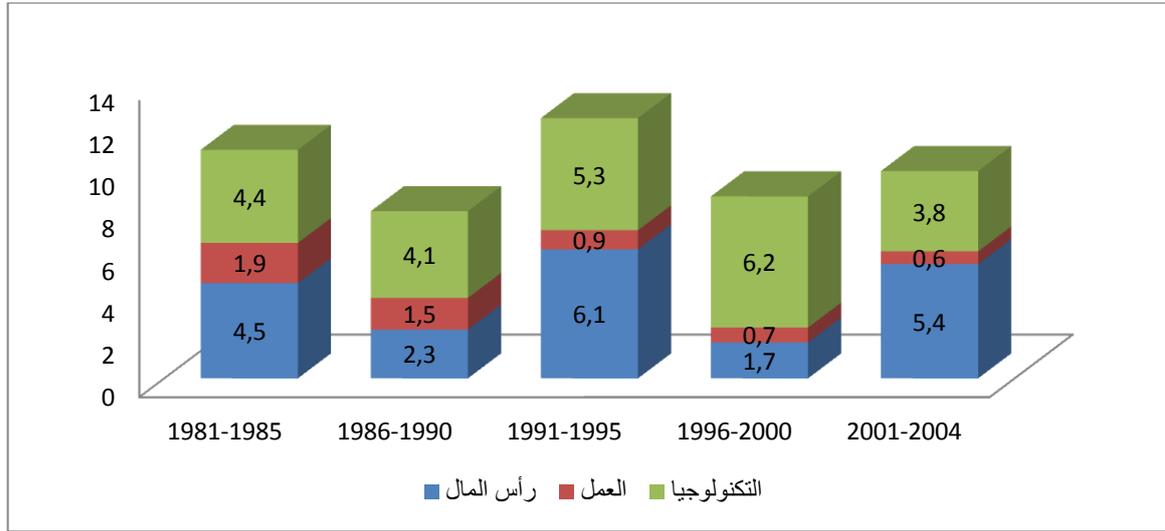
إن إحتياطي الصين من الفحم مثلا يعادل 126 مليار طن أي 13% من إحتياطي العالم و هذا يجعل الصين تحتل المرتبة 3 عالميا بعد الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا. وتعد الطاقة الكهرومائية أحد أهم نقاط قوة الصين و تستخدم في معالجة النقص الكبير الذي تعرفه المناطق الجنوبية من الكهرباء و الغاز. رغم الإنتاج الكبير للصين من الموارد الطبيعية إلا أن هذا لا يكفي لتغطية النمو الكبير لإقتصادها مما يجعلها تستورد من الخارج و ذلك لتغطية العجز.

- الثورة التكنولوجية

نتيجة الزيادة الكبيرة في الإنفاق على البحث و التطوير من 0.7% من الناتج المحلي الإجمالي سنة 1997 إلى 1.3 % سنة 2003 ليصل إلى 1.49 % سنة 2007 أدى هذا إلى ثورة حقيقية في الميدان التكنولوجي، أما في سنة 2008 وصلت مساهمة قطاع الصناعة في التقدم التكنولوجي إلى 49 % ثم قطاع الخدمات ب 40 % لتأتي الزراعة بنسبة 11%¹²⁹. و يوضح الشكل التالي مدى مساهمة عامل التكنولوجيا و عوامل رأس المال و العمل في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة الممتدة من سنة 1981 إلى غاية سنة 2004.

¹²⁹ Peilei Fan, **innovation capacity and economic development "china and India"**, Research Paper N^o. 2008/31, world institute for development economics research, March 2008 p 34.

الشكل رقم (4-1) مساهمة التكنولوجيا في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي خلال (1981-2004)



Source: Peilei Fan, **innovation capacity and economic development “china and India”**, Research Paper No. 2008/31, world institute for development economics research, March 2008, P.04

حيث يبين الشكل (4-1) أن التكنولوجيا أصبحت تمثل عاملا مهما من حيث مساهمتها في نصف نمو الإنتاج المحلي الإجمالي. بحيث من الفترة 1986 إلى 2000 أصبح العامل التكنولوجي العامل الإنتاجي القيادي و يساهم بالنصف في نمو الإنتاج المحلي الإجمالي، و بالرغم من أنه تم ضخ رؤوس أموال كبيرة في الفترة ما بين (2001-2004) التي أدت إلى نسبة نمو في الناتج المحلي الإجمالي ب 9.8 % إلا أن عامل التكنولوجيا بقي يساهم بشكل مؤثر بمعدل يساوي 3.8 % . كما نلاحظ الإنخفاض المستمر لعنصر العمل (1.9 % خلال الفترة الممتدة من 1985-1981 إلى -0.6 % خلال الفترة الممتدة من (2004-2001) في حين أن أضعف مساهمة لرأس المال كانت خلال الفترة (1996-2000) و هذا بسبب الأزمة المالية الآسيوية. أما فيما يخص الصادرات و الواردات الخاصة بالتكنولوجيا العالية فإن حصة النمو الكبيرة للمنتجات التي تصدرها الصين تعود بالأساس إلى منتجات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

- مناطق صناعية ورصيف تصديري عالمي

بعد أن إنتهجت الصين سياسة الإنفتاح سنة 1978 أقامت 4 مناطق إقتصادية في كل من Fujian –Guandong (قواندوغ-فوجيان) و هذا كي تكون البوابة المطلة على العالم الخارجي، و من ثم الإندماج في الإقتصاد العالمي تدريجيا، و كان هدف هذه السياسة يكمن في جلب الإستثمارات الأجنبية، جلب الخبرات الأجنبية، و تجريب الرأسمالية في المناطق المعزولة.

في سنة 2005 أصبحت نصف الصادرات الصينية تأتي من خلال عمليات التجميع و تحويل المنتجات و المواد المستوردة، و كانت الشركات الأجنبية وفروعها المختلفة هي من تقوم بهذه العملية (مايزيد عن 80 %) و ساهمت البنية التحتية و الموانئ على طول شريطها الساحلي في مضاعفة الفائض الصيني من تجارة التجميع 3 مرات منذ سنة 2001. و تجاوز 145 مليار دولار سنة 2005.

• خصوصية المؤسسات الصينية

لقد عرف القطاع الخاص في الصين تطور بطيء و هذا بسبب الإيديولوجية الإشتراكية التي كانت سائدة و كان أول إعتراف بالمؤسسات الخاصة سنة 1992 و التي كان عدد عمالها (08) كمؤسسات مكملة للقطاع العام، كما حدد القانون الخاص بالشركات لسنة 1994 النظام الداخلي للشركات ذات المسؤولية المحدودة.

و في عام 1998 إنخفض عدد مؤسسات القطاع العام بسبب إلغاء الوزارات القطاعية إلى النصف، كما ساهمت المراجعة الدستورية و قانون 2003 الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بوضع الحصانة الكلية للملكية الخاصة. منذ تلك الفترة أخذ القطاع الخاص القيادة في الإقتصاد الصيني و ساهم بالثلثين في الإنتاج المحلي الإجمالي.

المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية

قامت الصين كغيرها من الدول بإتخاذ إستراتيجية و ذلك لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا عن طريق تشخيص المشاكل التي تعيق تطوير هذه المؤسسات، و بلورة مجموعة من السياسات الترقية لها و هذا عن طريق خلق مجموعة من الآليات و أجهزة الدعم من أجل أن تكون هذه المؤسسات الركائز الأساسية للتنمية المستدامة. إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تواجه بعض المشاكل يمكن سردها في النقاط التالية:

- مشاكل التمويل و الدعم المالي

يعد مشكل التمويل أحد أهم العقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا بسبب عدم وجود نظام بنكي فعال و قلة المؤسسات المالية التي تدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا البيروقراطية الإدارية. و من أهم المشاكل التمويلية نجد:

❖ صعوبة التمويل المباشر: في غالب الأحيان فإن البنوك الصينية تمتنع عن تمويل

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بسبب القروض الصغيرة التي تطلبها هذه المؤسسات مما يجعل البنوك غير متحمسة و ذلك راجع لقلّة مردودها، و أيضا بسبب نقص المعلومات عن هذه المؤسسات فإنه يكون من الصعب السيطرة على المخاطر و كذا إنعدام الثقة على السداد¹³⁰.

❖ عدم كفاية الضمانات للبنوك: تعتبر الضمانات كأحد أهم الآليات للحد من المخاطر

بالنسبة للبنوك و لكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من عدم كفاية الضمانات

¹³⁰ Martin Witthoef, **Influences on Small and Medium Enterprises in China**, an analysis of current challenges and suggestions on how to adapt to them, Anglia Ruskin University, 2008/9, p.2

لدعم قدرتها على السداد أمام البنوك، بحيث تفضل هذه الأخيرة الأصول كضمانات بدل السيولة المالية المتوقعة و لهذا السبب ترفض طلبات هذه المؤسسات.

❖ صعوبة الحصول على القروض اللازمة و التحفظ الشديد للبنوك: من الصعب جدا على

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين الحصول على القروض من المؤسسات المالية العمومية أو الخاصة. ففي دراسة قام بها الإتحاد التجاري الصيني عام 2002 خلصت إلى أن التمويل الذاتي كان المصدر الرئيسي للمؤسسات حديثة النشأة بحوالي 55%، أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي إقتضت من المؤسسات الخاصة تمثل 31.6% ، أما التي إعتمدت على مصاريف الإئتمان الريفية و البنوك فإنها تمثل 23.4%.

❖ هيكل النظام المالي: تفتقر الصين إلى نظام إقراض كاف للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة، هذا النظام المتكون من مؤسسات مالية و بنوك تجارية لها حصة كبيرة من الودائع و القروض، إلا أن متطلبات منحها لهذه المؤسسات مرتفعة جدا و لا يمكن لهذه الأخيرة الوفاء بها.

بالإضافة إلى مشاكل التمويل التي تم ذكرها فهناك مشاكل أخرى أيضا و المتمثلة في:

- ❖ إرتفاع سعر الفائدة للقروض الإستثمارية الممنوحة.
- ❖ عدم وجود ثقافة إقراض للبنوك الصينية.
- ❖ إفتقار سوق رؤوس الأموال من وظيفة التمويل خاصة لهذه المؤسسات.

• الضريبة

إن تعدد الضرائب في الصين يتقل كاهل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث تعتبر نسبتها جد مرتفعة، فالضريبة على الدخل الإجمالي تساوي 33 % و الضريبة على أرباح الشركات تعادل 37 % في حين الرسم على القيمة المضافة 17 %.

هذه النسب التي تعتبر مرتفعة جدا تحتم على المؤسسات الصينية البحث عن طرق غير مشروعة للتهرب من دفعها، كما يشجع على تقوية الإقتصاد الموازي مما يخلق نوعا من اللاعدالة بين هذه المؤسسات.

في المقابل فإن الشركات الأجنبية تتمتع بإعفاء ضريبي للسنة الأولى و الثانية¹³¹.

• مناخ الإستثمار

سجل تقرير البنك الدولي سنة 2011 عن تقييم غير إيجابي لمناخ الإستثمار للصين، حيث إحتلت المرتبة 78 من مجموع 184 دولة هذا التقييم كان نتيجة مجموعة من العوامل، حيث أنه و من أجل تجسيد مشروع إستثماري جديد فإن هذه العملية تتطلب 14 إجراء و 14 وثيقة بمعدل 38 يوما لكل مرحلة، أما فيما يخص الحصول على رخصة بناء فهذا يتطلب 37 وثيقة و صنفت الصين من خلال هذا الإجراء في المرتبة 181 و هو أسوأ ترتيب لها، و من جانب الملكية فإن الصين صنفت في المرتبة 38 في تسوية الملكية و في مؤشر الإستفادة من القروض البنكية جاءت في المرتبة 64.

• الإجراءات الإدارية

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تريد الإستثمار في السوق الصيني فإنها تعاني من عملية التعقيد في الموافقة على القروض و إنتشار البيروقراطية و الفساد الإداري كما أن تكاليف الإنشاء عادة ما ترتفع ب 10 % من رأس مالها.

¹³¹ Kanamori, T. & Zhao, Z.. *Private Sector Development In the People's Republic of China*, Asian Development Bank Institute, 2004.p.167.

• الأزمة المالية

إن الإقتصاد الصيني و نتيجة إعتداد مؤسساته الصغيرة و المتوسطة على التجارة الخارجية فإن جل هذه المؤسسات تتأثر و بشكل كبير بالأزمات المالية العالمية، ففي تقرير لإدارة الجمارك فإن هناك 3900 مؤسسة صغيرة و متوسطة توقفت عن النشاط في النصف الأول من سنة 2008¹³² ، كما يوجد هناك 6700 مؤسسة صغيرة و متوسطة برقم أعمال يزيد عن 5 ملايين يوان توقفت عن النشاط.

المطلب الثالث: آليات و إستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية

• أبعاد إستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية

إن الإنطلاقة الحقيقية لسياسة الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان من خلال القانون الذي تم إصداره في 29 جوان 2002 من طرف اللجنة الدائمة لمجلس الشعب الصيني و كان بموجب قرار رئاسي رقم 69 من طرف الرئيس **Jiang Zemin** و الذي دخل حيز التنفيذ في 01 جانفي 2003 و يتضمن هذا القرار حماية الملكية و الإستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضمان المنافسة و التجارة العادلة. و كانت هذه الإستراتيجية تنطوي ضمن محاور كبرى تمثلت في¹³³:

1- إستحداث صناديق ضمان و تشجيع تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قامت الحكومة الصينية من إستحداث مجموعة من الصناديق لدعم هذا القطاع و ذلك بتخصيص جزء من الميزانية العمومية لها، حيث أقامت نظام ضمان القروض، و عززت نظام لتقييم و جمع المعلومات. كما إتخذت الحكومة مجموعة من التدابير و هذا من أجل تهيئة الظروف اللازمة للتمويل، و يعتبر بنك الصين المسؤول الأول عن إتخاذ سياسات منح القروض و تشجيع البنوك التجارية في دعم

¹³² Martin Witthoef, *op cit*, p.2

¹³³ Law of the People's Republic of China on Promotion of Small and Medium-sized Enterprises (Order of the President N°.69), china, June 29, 2002.PP.1-2.

هذه المؤسسات، و هذا عن طريق تغيير نمط خدماتهم و توسيع مجالاتها وكذا تنويع و تطوير منتجاتها المالية.¹³⁴

2- تطوير اسواق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين الخدمات الحكومية

تعمل الحكومة الصينية على تشجيع جميع أنواع التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة في مجال إستراتيجيات التكامل العمودي أو الأفقي الخاصة بالمواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة و كذا الإنتاج و التسويق، كما تقوم الحكومة و تعمل جاهدة على دعم و توجيه هذه المؤسسات من خلال القيام بدمجها و كذا تنظيم إعادة الهيكلة لأصولها المالية. وإضافة إلى ذلك و في إطار البرامج الحكومية للصين وفرت و إستحدثت قروض خاصة بالإسترداد و التصدير و ذلك من أجل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مساعدتها في دخول أسواق خارجية و تطوير أسواقها. كما تساهم الحكومة أيضا في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق إقامة المعارض الدولية و الاقليمية و تقديم الإستثمارات في ميادين التسويق (الإستثمار، التمويل).¹³⁵

3- الإعتماد على الإبتكار و التكنولوجيا

إن صياغة السياسات و الخطط الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعتبر من مسؤوليات مجلس الدولة، بحيث يعمل على التخطيط الشامل لتنمية و تطوير المؤسسات، كما تشجع الدولة على التعاون و التطوير و كذا التبادل التكنولوجي بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هذا من جهة، و من جهة أخرى مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي و ذلك من أجل تشجيع التصنيع، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تطلق مشاريع تحتوي على إبتكار تكنولوجي أو تسعى إلى زيادة المستوى التكنولوجي ستستفيد من تحفيزات كالخصم من الفوائد على القروض.¹³⁶

¹³⁴ Law of the People's Republic of China on Promotion of Small and Medium-sized Enterprises **op cit**, article.14,15

¹³⁵ **Ibid**, article: 32,33,34,36.

¹³⁶ Law of the People's Republic of China on Promotion of Small and Medium-sized Enterprises **op cit**, article :29,30,31.

• آليات ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين

كما ذكرنا آنفا فإن التمويل يعتبر من بين أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في الغالب يعتمد أصحاب هذه المؤسسات على التمويل الذاتي و لذلك قامت الصين بجهود كبيرة من أجل إيجاد أساليب و آليات لدعم هذه المؤسسات.

❖ الأجهزة الحكومية

تقوم الحكومة الصينية بدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق 4 هيئات رسمية خاصة و تتمثل في¹³⁷:

-اللجنة الوطنية للتنمية و الاصلاح.

-المركز الصيني لتنسيق التعاون مع البلدان الأجنبية في ميدان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

-الجمعية الصينية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

-القسم المحلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى كل إقليم.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من المؤسسات العامة و الخاصة و كذا البنوك التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق تقديم الدعم المالي بمختلف أنواعه و تتمثل في:

1-بنك الصين الشعبي و البنوك التجارية

يعتبر البنك الشعبي الصيني من أهم المؤسسات المالية التي تساهم في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو المنظم للسوق المالي و البنكي، ففي سنة 2002 و بموجب قانون الإقتناء العمومي الموجه لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قام بنك الصين

¹³⁷ LIU Xiangfeng, SME Development In China: A Policy Perspective On Sme Industrial Clustering, china, 2008, p.83.

بتفويض البنوك التجارية بتخفيف إجراءات قبول طلبات القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. حيث في سنة 2008 قام برفع نسب منح القروض من البنوك المحلية و الإقليمية ب 5 % و 10 % على التوالي و ذلك من أجل تخفيف الضغوط المالية على شركات القطاع الخاص، كما تم منح قروض لهذه المؤسسات بقيمة 128 ألف دولار لفترة 3 سنوات مع ضمان من الحكومة ب 50 % و النصف الآخر تتحمله المؤسسات في إطار إتفاقية موقعة بين الحكومة الصينية و بنوك القطاع العام الكبيرة¹³⁸.

ب- بنك و صندوق الإستثمار التابعين للجمعية الصينية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و هو صندوق تم إنشائه من طرف الجمعية الصينية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سنة 2007، و بدأ هذا الصندوق في العمل في أواخر 2008¹³⁹ بقيمة 3 مليار يوان و كان دوره الرئيسي يتمثل في مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتقديم قروض لا تتجاوز 5 ملايين يوان، و تستفيد منه أي مؤسسة يكون رقم أعمالها أقل من 300 مليون يوان.

ج- صندوق تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تم إنشاء هذا الصندوق عن طريق تخصيص ميزانية خاصة و هذا من خلال التبرعات التي تأتي من الحوافز الضريبية و المنح و الأرباح التي تحققت من الإستثمارات و يهدف لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دعم تطويرها.

¹³⁸ Walter Garcia, *Small and medium enterprises financing in China*, Universitat Pompeu Fabra, china, November 2005, p.5

¹³⁹ http://english.ca-sme.org/test_m.aspx?id=3 21/09/2012.

د- صندوق الإبتكار

هو صندوق حكومي تحت وصاية وزارة العلوم و التكنولوجيا ووزارة المالية، يتم تسييره من طرف لجنة من الخبراء الإستشاريين و هذا لدعم أنشطة الإبتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الهدف من هذا الصندوق هو خلق فرص عمل جديدة و تدريب المورد البشري و تعزيز التنمية المستدامة. و من خلال هذا الصندوق تم إنشاء 334 حاضنة تكنولوجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

هـ- صندوق ضمان القروض

هو هيئة حكومية تتولى ضمان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقابل عمولات ضئيلة لدى البنوك و المؤسسات المالية. هذا الصندوق و بعد القيام بدراسة شاملة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يصدر الضمان لدى البنوك و التي بدورها تقوم بمنح هذه المؤسسات القرض اللازم لتغطية إحتياجاتها و تقدر قيمة ضمانات القروض التي منحها هذا الصندوق سنة 2009 ب 1000 مليار يوان ما يعادل 146 مليار دولار.

❖ العناقيد الصناعية

إن موضوع العناقيد الصناعية بالغ الأهمية بحيث يجعلها أكثر تنافسية و إبتكار و كذا خلق فرص العمل و توزيع الدخل على نطاق أوسع. إن ميزات العناقيد الصناعية المتمثل في تقريب المسافة بين المنتج و سوقه تجعلها جوهر فكرة قرية واحدة ، منبع واحد و صناعة واحدة.

و في تقرير تم إصداره من قبل الصين سنة 2007 نجد هناك 604 منطقة صناعية في العديد من الأقاليم الصينية و 238 عنقود صناعي بناتج إجمالي يقدر ب 1000 مليار يوان و هي تساهم ب 60 % من الضرائب و 70 % من حجم الصادرات و 80 % من حجم اليد العاملة في القطاع

الصناعي، كما تسهل العناقيد الصناعية إنتشار المعرفة و المعلومات و أيضا دخول مؤسسات جديدة لذا تعتبر هذه العناقيد كخيار إستراتيجي للعديد من هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لتحسين تنافسيتها هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن نمو الأرباح يدفع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الإستمرار في البقاء تحت العناقيد الصناعية.

و بتوفير هذه العناقيد الصناعية فإنها تسمح بتحسين البنى التحتية ما يدفع إلى دخول مؤسسات جديدة، كما يمكنها أيضا من تحسين كفاءتها و تخفيض تكاليف التشغيل عن طريق وفرة الحجم. كما للعناقيد الصناعية دورا فعالا في تسهيل عمليات الإنتاج و التسويق و دخول أسواق أخرى عن طريق الشراكة و التحالفات. ويعتبر إقليم Zhe Jiang من أهم المناطق في الصين من خلال تجمعات العناقيد الصناعية¹⁴⁰.

• البرامج و الخطط الرامية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أدركت الصين أن نمو إقتصادها و تطوره يرجع إلى حد كبير إلى تطوير و تحسين فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فعملت جاهدة من خلال تسطير مجموعة من البرامج و الخطط الإستراتيجية من خلال تطويرها و هذا من أجل إحتلال مكانة في الأسواق الدولية.

1- برنامج الشعلة Torch

قامت الصين منذ سنة 1985 بإعادة هيكلة كبيرة لميدان البحث العلمي، بحيث عملت على تحويل البحوث النظرية إلى تطبيقات فعلية على أرض الواقع، و من خلال هذا إعتمدت الصين عام 1988 برنامج برعاية وزارة العلوم و التكنولوجيا يعرف ب (Torch) و كان هذا البرنامج على المستوى المركزي

¹⁴⁰ LIU Xiangfeng, op cit,p.51.

وعلى مستوى كل إقليم و هذا عن طريق إقامة الحدائق الصناعية و الحاضنات و أيضا المراكز التكنولوجية¹⁴¹. هذا البرنامج يعتمد على إعادة هيكلة البحث العلمي و يعتمد على ثلاث محاور رئيسية:

- التركيز على التسويق و الأبحاث، تطوير الصناعة و الإتجاه نحو العولمة.

وحسب الإحصائيات فإن هذا البرنامج أدى إلى خلق 20.796 مؤسسة و تنتج منتجات عالية التكنولوجيا، كما أنها تستفيد من التخفيضات الضريبية و تصل إلى 7 % في السنوات الثلاث الأولى و 15 % في السنوات 7 التالية. و ساهمت هذه المؤسسات في خلق أزيد من 3.5 مليون منصب شغل و كانت قيمة مداخيل هذه المؤسسات حوالي 115 مليار دولار أمريكي بزيادة قدرت ب 60 % خلال الفترة الممتدة من 1990-2001 و تجاوزت قيمتها المضافة 328.6 مليار دولار، و في سنة 2004 وصل عدد المشاريع الخاصة بهذا البرنامج 140.000 مؤسسة منها 92 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من أهم المجالات العلمية التي إهتم بها هذا البرنامج هي الإلكترونيك الدقيقة و الإعلام الآلي و التكنولوجيا الحيوية¹⁴². و قدمت هذه المؤسسات 3 % من براءة الإختراع و المنتجات الجديدة. و تلخصت أهم نتائج برنامج تورش (Torch) في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصناعات عالية التكنولوجيا الموجهة للتصدير.

2- الخطط التكنولوجية الرامية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في المجال التكنولوجي قامت الحكومة الصينية و منذ الثمانينات بتجسيد سلسلة من الخطط للبحث و التطوير العلمي و التكنولوجي و من أهم هذه الخطط:

¹⁴¹ LIANG Gui, **Policy System on Promoting SME Innovation & Entrepreneurship in China**, Torch High Technology Industry Development Center, Ministry of Science and Technology, China, 2005, pp.9-11

¹⁴² Stéphane Grumbach, LIANG Shuang, Florence Hesters, **Le programme TORCH pour l'innovation**, Ambassade de France en Chine, Service Scientifique, France, juin 2004, pp.1-3

أ- خطة بحوث وتنمية التكنولوجيا العالية للدولة

وتعتبر أكبر خطة علمية و تكنولوجية في الصين و بدأ تنفيذها سنة 1982 و إتمدت على 1000 معهد و مركز للبحوث العلمية في الصين و هي موجهة بالأساس لبناء الإقتصاد و تناولت هذه الخطة الزراعة، الإلكترونك، المواصلات، حماية البيئة، الطب و الصحة.

أ- خطة بحوث و تطوير التكنولوجيا العالية (الخطة 863)

بدأ تنفيذ هذه الخطة سنة 1986 و تعمل بالأساس على الدمج بين الأهداف المدنية و العسكرية، فقد ساهمت في إسرار إتمام تحقيق التصنيع و تطوير قطاعات أخرى.

ج-خطة الشرارة (spark)

جاءت هذه الخطة في سنة 1986 و كان هدفها الأساسي هو تقوية الإقتصاد الريفي عن طريق التكنولوجيا و إرشاد المؤسسات الريفية إلى الطريق السليم، و بموجب هذه الخطة تم تنفيذ أكثر من 100 ألف مشروع علمي و قدرت نسبة التغطية لهذا الأخير (المناطق الريفية) لأكثر من 85 %.

د- خطة مشاريع الدولة الحاسمة الهامة للبحوث الأساسية (خطة التسلق)

تهدف هذه الخطة إلى تعزيز مساعدة الدولة للأبحاث العلمية و إنطلقت سنة 1992 و حققت بعض الإنجازات.

هـ- الخطة الوطنية الرئيسية لتنمية البحوث الأساسية 973

بدأ تنفيذها عام 1998 حيث تم وضع و إقامة أكثر من 150 إتفاقية تعاون و تحديد 4 مناطق إستثمارية للتكنولوجيا العالية في كل من Xi an Sichuan.Hubei Beijing كمناطق مفتوحة خاصة للدول الأعضاء في منطقة التعاون الإقتصادي لآسيا و الباسفيك¹⁴³.

¹⁴³ Stéphane Grumbach, LIANG Shuang, Florence Hesters, Op cit,p.4

و- خطة المشروع 211:

تعمل هذه الخطة إلى إعادة هيكلة و تطوير 100 جامعة صينية رائدة و تهدف هذه الخطة إلى رفع و تحسين كفاءة الجامعات على المستوى الداخلي أو الدولي، و ذلك عن طريق إمتلاك هذه الجامعات لمؤسسات خاصة تقوم بتقديم الخدمات و عمل المشروعات، و من أبرز نتائجها تطوير و زيادة الحاضنات الصينية.

المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و الصينية

المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

• تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

لقد عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الجزائر، و الصناعات التقليدية تطورا كبيرا و ذلك بعد تأطير هذه المؤسسات من الناحية القانونية و كذا السياسات التشجيعية التي قامت بها الدولة، في حين نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع العمومي قد نمت بمعدلات سالبة و الجدول التالي يوضح تطور هذه المؤسسات حسب طبيعتها القانونية:

جدول رقم (2-4) : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

السنوات	مؤسسة خاصة	نسبة التطور %	مؤسسة عمومية	نسبة التطور %	صناعات تقليدية	نسبة التطور %
2003	207 949		778		79 850	
2004	225 449	8,42	778		86 723	8,61
2005	245 842	9,05	874	12,34	96 072	10,78
2006	269 806	9,75	739	- 15,45	106 222	10,56
2007	293 946	8,95	666	- 9,88	116 347	9,53
2008	392 013	33,36	626	- 6,01	126 887	9,06
2009	455 398	16,17	591	- 5,59	169 080	33,25
2010	618 515	35,82	557	- 5,75	25 807	84,74 -
2011	658 737	6,50	572	2,69		
2012	686 825	4,26	561	- 1,92		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نشرة المعلومات الإحصائية معطيات (2003-2012)

من خلال الجدول رقم (4-2) نلاحظ تزايد مستمر في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، حيث إرتفع العدد من 207.949 مؤسسة خاصة سنة 2003 إلى 686.825 مؤسسة خاصة سنة 2012. و إرتفعت نسبة الزيادة أكثر سنة 2009، حيث قدرت بـ 35.82%. و يرجع ذلك من وجهة نظر المختصين إلى إنتهاج بنك الجزائر لسياسة إئتمانية توسعية موجهة نحو تخفيض الفوائد على القروض المقدمة لهذه المؤسسات إبتداء من سنة 2001 حيث وصلت إلى حدود 5%¹⁴⁴.

و فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية، فبلغ عددها 778 مؤسسة سنتي 2003 و 2004، و إرتفع عددها سنة 2005 ليصل إلى 874 مؤسسة، و يعود هذا الإرتفاع في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية إلى أن الوحدات الإقتصادية من نوع المزارع النموذجية التابعة لشركات المساهمة "شركات التسيير و التطوير الفلاحي، أصبحت تعد من بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسب ضمن تعداد وزارة المساهمة و ترقية الإستثمار سابقا. أما عن إنخفاض عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية، فهو يعود بالدرجة الأولى إلى سياسة الخصوصية.

كما شهد قطاع الصناعات التقليدية هو الآخر تطورا ملحوظا يعكس تزايد إهتمام الدولة به، و ذلك من خلال وضع برنامج وطني لترقية المنتج السياحي بمختلف وسائل الدعاية، و تشجيع الصناعات التقليدية و المحافظة عليها كجزء من التراث الثقافي الوطني. " إن سياسة ترقية المنتجات التقليدية من أجل السياحة تعتبر الفرص التي تحفز الشباب على التحصيل المهني النوعي في هذا المجال، و بالتالي المحافظة على التراث الوطني و تنويع الصادرات و تقليص نسبة البطالة"¹⁴⁵.

¹⁴⁴Farouk Boyacoub, **financement de l'investissement et de la croissance**, revue BADR INFOS n°2, mars 2002.P.26.

¹⁴⁵Conseil National Économique et Social, commission perspectives de développement économique et social, Rapport Contribution pour la Redéfinition de la Politique National du Tourisme, 16 éme session plénière, novembre 2000, p. 88.

و الملفت للإنتباه هو أن نمو قدره 281¹⁴⁶% قد عرفته المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خلال الإحدى عشرة سنة الأخيرة، أي خلال الفترة الممتدة من (2001-2012)، و هذا بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في 2001. و ما ساهم في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أيضا العديد من الهيئات كالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، و الصندوق الوطني للتأمين على البطالة إضافة إلى العديد من الأجهزة المدعمة لها و التي قمنا بذكرها في المبحث الأول.

• تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين

شهدت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا ملحوظا في الصين، بعد إنتهاجها سياسة الإصلاح، و أصبحت جزء مهم في إقتصاد الصين و الجدول التالي يوضح تطور تعداد هذه المؤسسات خلال الفترة الممتدة من 2001 الى غاية 2009.

جدول رقم (3-4): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
م ص م الخاصة بالمليون	35.6	36.4	37.8	38.9	39.5	41.4	41.8	42.1	43
م ص م العامة بالمليون	2.6	2.2	1.7	7.2	0.9	0.6	0.4	0.3	0.2
نسبة م ص م من النسيج الصناعي	%97.4	%97.8	%98.3	%98.8	%99.1	%99.4	%99.6	%99.7	%99.8

Source: Yang Yao **Business Environment for SME development in China** creating a Conducive legal & Regular Framework for Small and Medium Enterprise development in Russia a Policy Dialogue Workshop St, Petersburg Russia September 14-16 2003. China association of SME 2009.

نلاحظ من الجدول أن هناك نمو مستمر و متزايد في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الصين، حيث بلغ عددها 43 مليون مؤسسة سنة 2009 أي بنسبة نمو تقدر ب 20.78% و تعتبر هذه النسبة من بين أعلى معدلات النمو في العالم، كما قدرت نسبتها من النسيج المؤسساتي الصيني 99.8%، و هذه النسبة تدل على أن هذا النوع من المؤسسات يحتل مكانة مركزية في الإقتصاد الصيني، و هذه

¹⁴⁶ حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر سنة 2001 179.893 مؤسسة.

المؤسسات هي العمود الفقري للاقتصاد الصيني، ويمثل هذا العدد ضعف إجمالي تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإتحاد الأوروبي بأكمله.

المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام

• مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام في الجزائر

سنحاول في هذا العنصر أن نبين مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النمو الإقتصادي خلال الفترة 2001 الى غاية 2007.

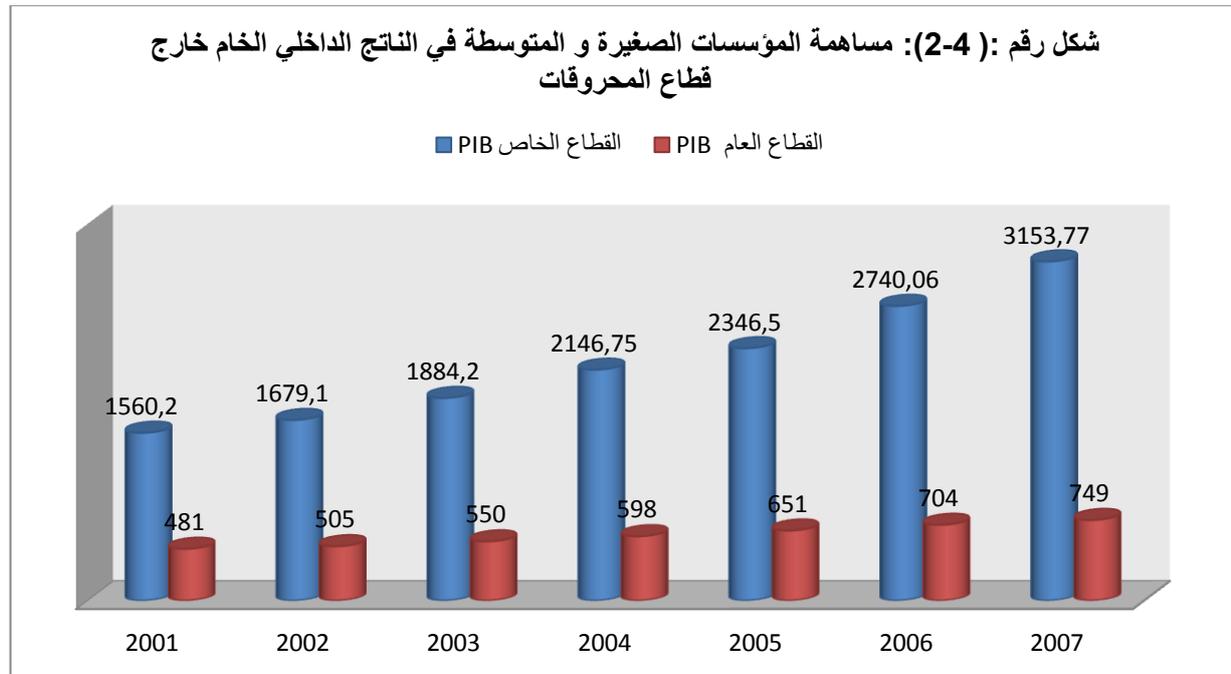
مليار دج

جدول رقم (4-4): مساهمة م ص م* في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب القطاع القانوني 2001- 2007

السنوات	2001 الى غاية	2002	2003	2004	2005	2006	2007
قطاع PIB الخاص	القيمة**	1560.20	1884.20	2146.75	2364.50	2740.06	3153.77
	النسبة	76.40	77.10	78.20	78.41	79.56	80.80
قطاع PIB العام	القيمة**	481	550	598	651	704	749
	النسبة	23.6	22.9	21.8	21.59	20.44	19.20
الإجمالي	القيمة*	2041.7	2434.8	2745.4	3015.5	3444.11	3903.63

المصدر: بالاعتماد على النشرة المعلومات الإحصائية رقم 14 2008 ص 51.

و يمكن تمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (4-4)

تبرز نتائج الجدول و الشكل أعلاه، المساهمة الفعالة للقطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام، حيث قدرت هذه المساهمة بـ 80.80% سنة 2007، في حين قدرت مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام بـ 19.20%.

أما فيما يخص المساهمة الأبرز لهذه المؤسسات كانت في أنشطة الفلاحة، البناء، التجارة و الخدمات. مما يتوجب على الدولة تدعيم هذه المؤسسات أكثر و ذلك من أجل تفعيل مساهمتها في الناتج المحلي الداخلي الخام، خاصة و أن عدد هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سيرتفع بحلول سنة 2014 ليصل إلى 758.490¹⁴⁷ مؤسسة. و بالتالي فإن هناك فرصة للتخفيف من المشكلات بالتركيز على البدائل المتعلقة بتطوير و ترقية هذه المؤسسات و التخفيف من مشكلاتها المتعلقة بالضرائب و الضمان الإجتماعي و الفوائد المسبقة و الضمانات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الإقتصاد الرسمي على حساب الإقتصاد الموازي بزيادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحاول تجاوز الكثير من الصعوبات و العراقيل التي تحد من نموها و تطورها¹⁴⁸.

• مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام في الصين

*مليار دولار

جدول رقم (4-5): مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب القطاع القانوني 2001-2009

السنوات	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
PIB القطاع الخاص	3205	2466	2359	1885	1470	1195	994	790	691	القيمة*
	57.3	57	61.7	59	55.6	53.3	51.5	49.2	46.1	النسبة %
PIB القطاع العام	1703	1860	1464	1310	1174	1047	936	850	808	القيمة*
	34.7	43	38.3	41	44.4	46.7	48.5	51.8	53.9	النسبة %
الإجمالي	4909	4327	3824	3196	3643	2243	1931	1641	1500	القيمة*

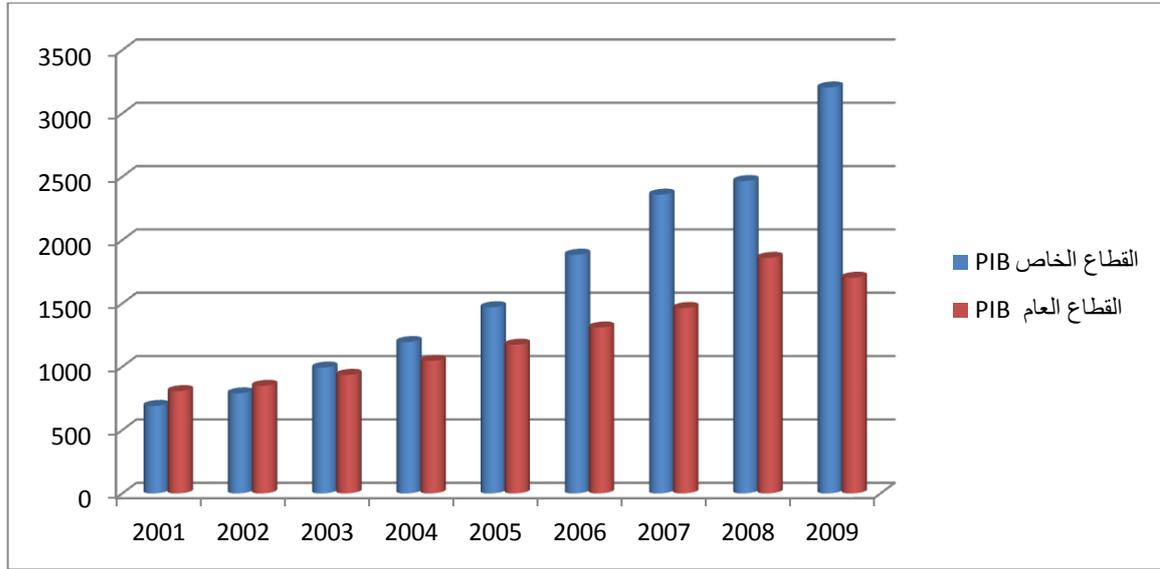
Source : World Development Indicators:

http://web.worldbank.org/wbsite/external/countries/eastasia_pacificext/_chinaextn/0.html.

¹⁴⁷ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement **Bulletin D'information Statistique De La PME**, N°22, 2013, P.25.

¹⁴⁸ صالح صالحي، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي، دار الهدى للطباعة والنشر، سطيف، 2008، ص 18.

شكل رقم(4-3): يمثل تطور الناتج المحلي الخام في كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص



من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-5).

من قراءتنا للجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة جد معتبرة في الناتج الداخلي الخام. و قدرت هذه المساهمة سنة 2007 بالنسبة للقطاع الخاص بـ 61.7%، مقابل 34.7% بالنسبة للقطاع العام. كما أن مساهمة القطاع الخاص شهدت نموا متزايدا و مستمرا، غير أن هذا النمو في المساهمة لم يستمر سنة 2008 و 2009، حيث إنخفضت النسبة من 61.7% سنة 2007 إلى 57% و 57.3% سنتي 2008 و 2009 على الترتيب ويمكن إرجاع سبب هذا الإنخفاض إلى الأزمة المالية العالمية.

و حسب إحصائيات دائرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للجنة الوطنية للإصلاح في الصين تؤكد على أن 67000 مؤسسة صغيرة و متوسطة أفلست في السداسي الأول لسنة 2008، كما أن 40% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تباطأ نموها و أن نسبة الإفلاس في المناطق الساحلية

أكثر منها في المناطق الداخلية بسبب الإنفتاح على الأسواق الخارجية و قوة الإندماج في الإقتصاد العالمي¹⁴⁹.

المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من البطالة

إن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قدرة كبيرة على إستيعاب و خلق مناصب الشغل ففي الكثير من دول العالم تصل نسبة التشغيل لهذه المؤسسات 70 % و ذلك نظرا للمرونة التي تتميز بها في السوق، ما يجعلها تتميز بمقاومتها للمحيط و الحفاظ على مناصب الشغل و بالتالي الحد من البطالة.

• دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من البطالة في الجزائر

لقد تميز سوق الشغل بالجزائر منذ النصف الثاني للثمانينيات إلى غاية عام 1999 بارتفاع كبير في نسبة البطالة وصلت في بعض الأحيان إلى أكثر من 30 %، فالأزمة الإقتصادية الحادة التي عاشتها خلال هذه الفترة والتي إتسمت بتراجع كبير في حجم الإستثمارات و إنخفاض أسعار النفط قد أدت إلى بروز إختلالات كبيرة في سوق الشغل، بحيث تقلصت فرص العمل المتاحة بدرجة كبيرة في نفس الوقت الذي سجل فيه تزايد أكبر لطالبي العمل، إضافة لما ترتب عن الإصلاحات الإقتصادية التي باشرتها الجزائر وشروعها في تطبيق مخطط إعادة الهيكلة الذي كانت أولى نتائجه غلق مئات المؤسسات وتسريح آلاف العمال¹⁵⁰. إلا أنه و من خلال الإجراءات و السياسات التي قامت بها الدولة الجزائرية للتخفيف من نسب البطالة فقد عرفت السنوات الأخير انخفاض ملحوظ للبطالة حيث بلغت سنة 2009 10.2%، و الجدول التالي يوضح نسبة البطالة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2008 .

¹⁴⁹ CHEN Liqin, *Strategic Alliance, Study on Strategies in Small and Medium Enterprises in China Under Impact of the Financial Crisis*, School of Humanities and Economic Management, China University of Geosciences (Beijing), 2008, P.698

¹⁵⁰ موسى بن منصور، ميلود زكري، فعالية سياسة اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في العالم العربي دراسة حالة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المسيلة الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة. ص9.

الجدول رقم(4-6): معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2000 / 2008

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
معدل البطالة	%28.9	27.3%	-	%23.7	%17.7	%15.3	%12.3	%13.8	11.3%	%10.2

المصدر: حميدة رايح، مذكرة ماجستير استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، جامعة فرحات عباس، 2011، ص:184.

هذا الإنخفاض في نسبة البطالة يمكن ارجاعه الى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في خلق مناصب شغل و الجدول رقم 4-7 يوضح مساهمة هذه المؤسسات في التشغيل.

جدول رقم (4-7): مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2004 - 2009

السنوات	2004	2006	2008	2009
مجموع العمالة الوطنية	7.198.412	8.868.804	9.146.000	9.500.000
مجموع العمالة في م ص م	838.504	1.252.707	1.540.209	1.649.784
النسبة	11.64	14.12	16.84	17.37

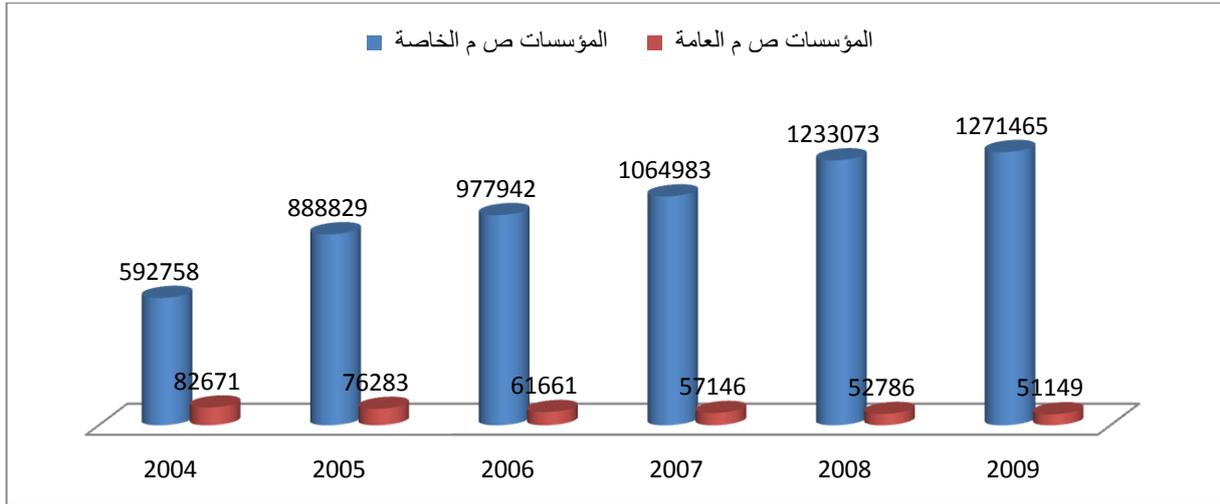
المصدر: بالإعتماد على النشرات الإحصائية (2004-2009)

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير مناصب الشغل، ففي سنة 2004 قدرت مناصب العمل في هذه المؤسسات ب 838.504 منصب و إرتفعت هذه النسبة سنة 2006 لتصل 1.252.707 منصب، أي بزيادة قدرها 414.203 منصب عمل. أما من خلال السنوات 2008 و 2009 فنلاحظ زيادة نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سوق العمل، حيث عرفت هذه النسبة سنة 2006 نسبة 14.12 % لترتفع سنة 2008 و 2009 ب 16.84 و 17.37 % من مجموع العمالة الوطنية. إلا أن هذه النسب تبقى جد ضعيفة مقارنة مع دول عربية أخرى ففي الإمارات مثلا توفر 62 % من مناصب الشغل و 60 % في لبنان¹⁵¹. و ترجع هذه النسبة الضعيفة لكون أن 97.8 % من هذه المؤسسات في الجزائر هي مؤسسات مصغرة أي أن عدد العمال الموظفين لا يتعدى التسع عمال¹⁵². كما نجد أيضا أن النسبة الأكبر في التوظيف ترجع إلى المؤسسات الخاصة و الشكل رقم (4-4) يبين الفرق بين المؤسسات الخاصة و العامة في عملية التوظيف.

¹⁵¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2005، ص77.

¹⁵² الإحصاء الاقتصادي الأول، نشرية المعلومات رقم 172، الديوان الوطني للإحصاء، جولية 2012 ص15.

شكل رقم (4-4): حجم العمال الموظفين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العامة و الخاصة



من اعداد الباحث بالإعتماد على النشرات الإحصائية (2009-2004).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الخاصة في خلق مناصب

شغل، بحيث إستطاعت هذه المؤسسات خلال الفترة الممتدة بين 2004-2009 من توظيف 678707

عامل أي بزيادة تفوق 114 % و هذا ما يتوافق مع الإصلاحات التي باشرت بها الجزائر من خلال

السياسات و البرامج التشجيعية التي قامت بها ضمن هذا الإطار. في حين نجد أن هناك إنخفاض في

عملية التوظيف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العامة و هذا نظرا للخصوصية التي عرفتها هذه

المؤسسات و كذا إفلاس العديد منها.

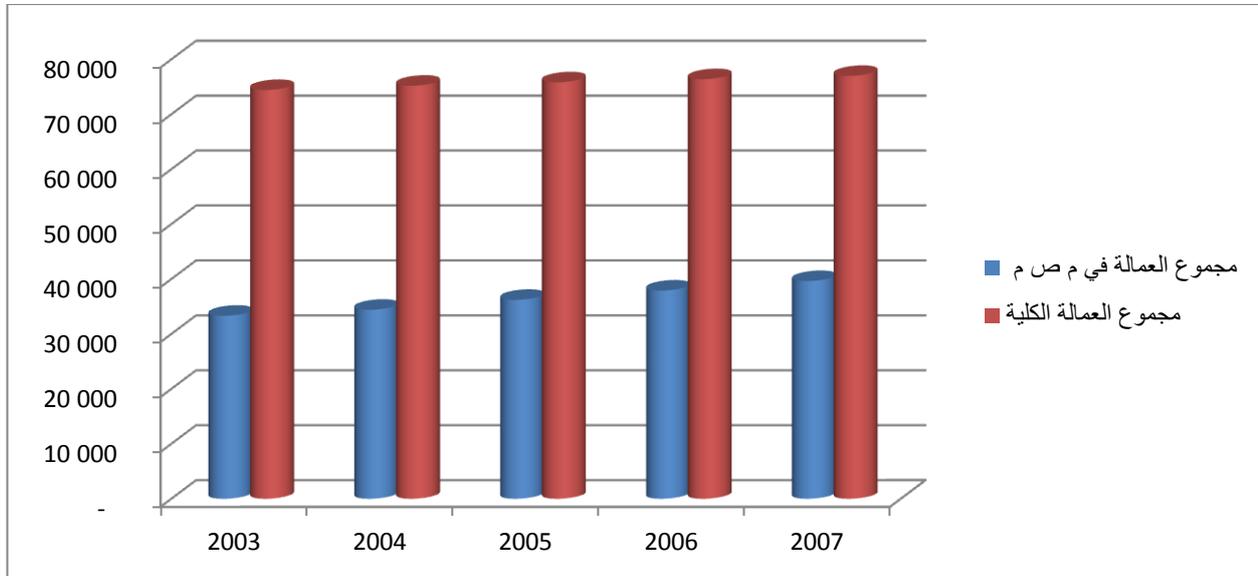
- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من البطالة في الصين
إن البنية الهيكلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجعلها أكثر مرونة مقارنة مع الكبيرة و
الجدول التالي يوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التشغيل خلال الفترة الممتدة من
2003-2007.

جدول رقم (4-8) حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة لحجم العمالة الإجمالية

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
مجموع العمالة في م ص م	33318	34408.2	36222	37910	39641
مجموع العمالة الكلية	74432	75200	75825	76400	76990
السكان الفاعلون اقتصاديا	76075	76823	77877	78244	78645
النسبة	44.76	45.75	47.77	49.60	51.49

Source: National Bureau of Statistics of China, china statistical yearbook ,2008

شكل رقم (4-5): حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالنسبة لحجم العمالة الإجمالية



المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-8)

من خلال الجدول و الشكل أعلاه تتبين أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سياسة التشغيل، حيث و في سنة 2003 ساهمت هذه المؤسسات بنسبة 44.76 % من مجموع العمالة الكلية في الصين أي بمقدار 333.180.000 عامل، و ارتفعت هذه النسبة تدريجيا لغاية 2007 أين بلغت نسبة التوظيف في هذه المؤسسات من مجموع اليد العاملة الكلية 51.49 % و تعتبر هذه النسبة كبيرة جدا إذا تم مقارنتها مع مثيلاتها الجزائرية و هذا ما يوضح الفعالية الكبيرة لهذه المؤسسات.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل التطور الواضح الذي أصبحت تعرفه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و الصينية و ذلك من خلال زيادة تعدادها و مساهمتها في إنعاش الإقتصاد. فرغم الجهود التي تبذلها الجزائر في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أن مساهمتها لا تزال جد ضعيفة مقارنة مع دولة مثل الصين، حيث إنتهجت هذه الأخير مجموعة من السياسات و الخطط جعلتها رائدة في هذا المجال و أصبح النموذج الصيني أحد أبرز النماذج العالمية، و يتضح هذا من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية و التي حاولت من خلالها توفير كافة المساعدات الفنية، التمويلية، الإدارية و التسويقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ربط شبكة بين هذه المؤسسات و الشركات الكبيرة. و بالفعل فإن الإحصائيات تشير إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية أصبحت تشكل معظم النسيج المؤسساتي و تساهم بدرجة كبيرة في خلق القيمة المضافة و الثروة و هذا ما يؤكد على فعالية هذه المؤسسات.

تمهيد

عرفت الصين في الثلاثين سنة الماضية تطورا أذهل العديد من الإقتصاديين و إنعكس هذا على مختلف القطاعات. حيث عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قفزة كبيرة من حيث العدد و هذا من خلال السياسة التآطيرية و برامج تأهيلها التي تطرقنا لها في الفصل السابق، هذا التحول و الإنفتاح الإقتصادي كان له أثر على المجتمع الصيني و الذي أصبحت عقائده و طرق تفكيره تتغير ما إنعكس على طرق و إستراتيجيات تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية، التي ساهمت بدورها في زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات.

من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و العوامل المحددة لنموها و تطورها و كذا زيادة فعاليتها، و بعد ذلك سنحاول دراسة الخصائص التسييرية و التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و وضع دراسة مقارنة بينهما من حيث علاقة هذه المتغيرات (الداخلية و الخارجية) بالفعالية و مدى أهمية كل متغير. لنصل في الأخير إلى وضع نموذج قياسي للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

يحتوي هذا المطلب على مجموعة من الدراسات السابقة الأجنبية و العربية التي اهتمت بنمو المؤسسات و العوامل المحددة له و تأثير ذلك على فعالية المؤسسة سواء كان ذلك بشكل منفرد، ثنائي أو أكثر. قمنا بتصنيف الدراسات السابقة وفقا لتسلسل زمني و تم الإعتماد على أهم الدراسات الأجنبية و أطروحات الدكتوراه العربية.

• الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Miles & Snow, 1978):

قام Milles & Snow سنة 1978 بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة تمثلت في أربع صناعات (نشر الكتب الجامعية، الصناعة الالكترونية، حفظ الأطعمة، والعناية الصحية) وقد توصل الباحثان إلى تصنيف الاستراتيجيات الى أربع أنواع و كل نوع من هذه الإستراتيجيات يتميز عن الأخرى و هذا على حسب المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة. أما أنواع الاستراتيجيات فهي الاستراتيجية المدافعة **Defender strategy** والاستراتيجية المنقبة **Prospector strategy** والاستراتيجية المحللة **Analyser strategy** والاستراتيجية المستجيبة **Reactor strategy** ، كما أوضح الباحثان أهم الخصائص التنظيمية التي تصاحب كل استراتيجية من هذه الإستراتيجيات . و قامت هذه الدراسة على أنه يجب أن يكون هناك توافق بين هذه الإستراتيجيات و الهيكل التنظيمي من أجل فعالية أكبر للمنظمة.

2 - دراسة (Miller & Friesen, 1983):

قامت هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة بين الخصائص التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات و طرق اتخاذ القرارات) و الأداء التنظيمي عبر مراحل دورة حياة المنظمة و قد شملت هذه الدراسة (36) منظمة صناعية وتوصلت الى النتيجتين التاليين :

- هناك علاقة بين بعض الخصائص التنظيمية ومراحل دورة حياة المنظمة.

- هناك علاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة والأداء.

3 - دراسة (Quinn & Cameron, 1983):

تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 1974-1976 في عدد من المنظمات الصحية الأمريكية و كان الهدف من خلال هذه الدراسة، هو دراسة العلاقات بين مؤشرات قياس الفعالية ومراحل دورة حياة المنظمة وقد ركزت بصورة كبيرة على المرحلة الأولى من مراحل نمو المؤسسة ، ومن النتائج التي توصلت إليها ما يأتي:

- وجود علاقة بين مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية و مراحل دورة حياة المنظمة

- تصنيف و تشخيص الخصائص التنظيمية التي تميز كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

- تقديم نموذج جديد لدورة حياة المنظمة و ذلك بالإعتماد على على تسع* نماذج سابقة.

4 - دراسة (Miller, 1991):

قامت هذه الدراسة على امكانية تحقيق الملائمة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمنظمة و بيئتها الخارجية و قياس أثر هذه المتغيرات على الأداء المالي للمنظمة ، كما اهتمت هذه الدراسة بالفترة الزمنية التي يقضيها المسير في منصبه و أثر ذلك على أداء المنظمة . و كانت النتائج التي توصلت لها الدراسة ان بقاء المسير لفترة زمنية في منصبه يؤدي الى عدم تحقيق التوافق بين الإستراتيجية ،الهيكل و البيئة مما ينعكس سلبا على الأداء المالي للمنظمة.

*تتمثل هذه التسع نماذج في :

(Downs 1967,Lippitt &Schmidt 1967,Scott 1971,Greiner 1972,Torbert 1974,Lyden 1975,Katz & Kahn 1978,Adizes 1979, Kimberly 1979.)

5- دراسة Schlevogt 1998

اهتمت هذه الدراسة بمقارنة الخصائص التنظيمية للمؤسسات العمومية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة الصينية و شملت عينة البحث 124 مؤسسة عمومية و خاصة* ، حيث تناولت أهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات الخاصة الصينية و مقارنتها مع العمومية، إضافة الى ذلك تم دراسة تأثير و أهمية هذه المتغيرات (الإستراتيجية، أسلوب اتخاذ القرار، أسلوب القيادة، شخصية و خبرة المسير، المناولة و التكامل العمودي، الهيكل التنظيمي، المحيط حجم المؤسسة، عمر المؤسسة)، على الفعالية التنظيمية للمؤسسات الخاصة و خلصت الدراسة في الأخير الى النتائج التالية:

- صياغة نموذج يحدد أهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة الصينية و كذا العمومية.

- تحديد و تفاوت أهمية تأثير هذه المتغيرات التنظيمية و كذا المتغيرات المحيطة بالمؤسسة على فعالية المؤسسات الصينية الخاصة.

6- دراسة (Vargas, 2003):

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين متغيرين و هما التوجه الإستراتيجي و الفعالية التنظيمية، و ركزت على أربع محاور هي:

- قطاع الأعمال الذي تتنافس فيه المنظمة.

- استراتيجيات Miles & Snow, 1978

- استراتيجيات Portes, 1980

- خصائص المنظمة متمثلة بالحجم ومؤشرات مالية و تسويقية.

* عدد المؤسسات الخاصة يساوي 61 مؤسسة، و عدد المؤسسات العمومية يساوي 63 مؤسسة

و توصلت هذه الدراسة الى وجود انعكاسات لاستراتيجية المنقبين والمحللين في النشاطات المالية والتسويقية.

• الدراسات العربية

1 - دراسة النعيمي و آخرون، 1995

تهدف الدراسة إلى إيجاد علاقة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من التركيب التنظيمي والسلوك القيادي ومعرفة انعكاسات هذه العلاقة على الإبداع التنظيمي، ولقياس تلك العلاقة تم التعبير عن فلسفة الإدارة (بالتقليدية والإنسانية) وعن التركيب التنظيمي (بالرسمية، والمعيارية، والمركزية) أما السلوك القيادي فعبير عنه اتجاهان هما (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين)، وبالنسبة للإبداع فعبير عنه متغيرات (حل المشكلة، واتخاذ القرار، والتغير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع).

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث.
- عدم وجود تأثير بين فلسفة الإدارة و السلوك القيادي والتركيب التنظيمي على درجة الإبداع (التغير، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) في حين كان هناك تأثير لفلسفة الإدارة، السلوك القيادي و التركيب التنظيمي في بعدي الإبداع (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، وروح المجازفة).

2 - دراسة التميمي، 1996

تناولت العلاقة بين المحيط المتمثل (بالمنافسين، التغير التكنولوجي، التشريعات القانونية، المستهلكين) والاستراتيجيات التنافسية العامة متمثلة (بقيادة الكلفة الشاملة والتميز) وعمليات التنفيذ الاستراتيجي من خلال متغيري (نظام تخطيط وتخصيص الموارد، والرقابة الاستراتيجية) وأثرها في الأداء من خلال مؤشرات (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، إيراد السهم الواحد، صافي الربح ،

معدل دوران الموجودات، وفجوة الأداء) وهي دراسة ميدانية في تسعة شركات من القطاع الصناعي المختلط للفترة من 1984-1993.

وتوصل الباحث إلى أن نموذج الدراسة ساري المفعول جزئيا بسبب عدم ثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، كما توصل البحث الى صلاحية منطوق المنهج الموقفي في الإدارة الاستراتيجية الذي يؤكد على عدم وجود استراتيجية واحدة مثلى أو عملية تنفيذ واحدة مثلى، بل أن الاستراتيجية المثلى وعمليات التنفيذ المثلى ترتبط بمدى الثبات والتغيير في بيئة المنظمة بالشكل الذي يحقق أفضل أداء.

3 - دراسة المرهضي، 1996

تناولت هذه الأطروحة علاقة دورة حياة المنظمة بالبيئة، الهيكل و الفعالية التنظيمية و ذلك في القطاع الصناعي اليمني ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة متبادلة بين بيئة المنظمة وهيكلها التنظيمي ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

4 - دراسة العزاوي، 1998

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، و أبعاد عدم التأكد البيئي و شملت الدراسة توزيع استبيان على رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في (11) شركة تابعة إلى وزارة الإسكان والتعمير ومن بين الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي:

- إن الاستراتيجية المدافعة هي السائدة مما يعني أن الشركات تخشى الاندفاع والمخاطرة.
- وجود علاقة ارتباط تبادلية بين عدم التأكد والاستراتيجية.
- وجود علاقة بين الاستراتيجية، الهيكل والثقافة إلى حد ما.
- إن نوع الهيكل الآلي هو السائد في الشركات عينة البحث اعتمادا على أبعاد (الرسمية، المركزية، التخصص).

5 - دراسة آل ياسين، 1998

قام آل ياسين بدراسة العلاقة بين عدم التأكد البيئي واستراتيجية التكامل والتميز وأثرها في فعالية المنظمة من خلال أبعاد (الروح المعنوية، والقلق، والأداء) ،وهي دراسة ميدانية في (12) شركة من القطاع الصناعي المختلط العراقي ضمت (60) مديرا.

ويمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- من خلال دراسة علاقة الإرتباط ما بين 66 معامل ارتباط، ظهر أن هناك 42 معامل ارتباط ذو دلالة معنوية.
- و بدراسة معامل الإنحدار اتضح أنه من بين (23) معامل انحدار يقيس التأثير بين متغيرات الدراسة ظهر (8) معاملات انحدار فقط ذات دلالة معنوية.

6 - دراسة العاني، 1998

من خلال هذه الدراسة فقد تناول العاني 1998 العلاقة بين البيئة و كل من نمط القيادة و الهيكل التنظيمي، و أثرهما على الفعالية التنظيمية ولقياس تلك العلاقة تم التعبير عن البيئة بخاصيتين (عدم التأكد البيئي والاعتمادية) وعن الهيكل التنظيمي بأبعاد (الرسمية ،المركزية والتخصص) وعن نمط السلوك القيادي باتجاهين هما (السلوك القيادي المهتم بالإنتاج والمهتم بالعاملين) وبالنسبة لفعالية المنظمة فتم التعبير عنها بالمؤشرات السلوكية والمؤشرات الاقتصادية.و كانت العينة المكونة للدراسة تتمثل في 58 مديرا يتوزعون على 16 مؤسسة تابعة للقطاع الصناعي العام و المختلط.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والعملية منها:

- وجود تأثير معنوي لخاصية البيئة في كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة.
- وجود تأثير معنوي لكل من الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في فعالية المنظمة.

المطلب الثاني: العينة و بيانات الدراسة

• عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف القطاعات التي تمارس فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة نشاطها وذلك على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية: (تلمسان، وهران، معسكر، غليزان، عين تموشنت، مستغانم، وسيدي بلعباس).

يتمتثل المجتمع الكلي إلى 7 عينات و ذلك على حسب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقا، و قد تم توزيع 80 إستبانة على أساس نسبة عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل ولاية، على مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمنطقة محل الدراسة و ذلك وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (5-1): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لناحية الشمال الغربي وفقا لتصنيف عدد العمال

المجموع	بين 249-50 عامل	بين 49-10 عامل	بين 9-0 عمال	
30.359	79	432	29.848	تلمسان
17.435	67	216	17.152	سيدي بلعباس
16.737	54	184	16.499	مستغانم
20.962	45	222	20.695	معسكر
52.780	328	1190	51.262	وهران
10.663	31	116	10.516	عين تموشنت
17.848	44	171	17.633	غليزان
166.784	648	2531	163.605	المجموع

Source : Collection statistiques, le premier recensement économique, office national des statistiques Alger 2012 P.68.

من خلال الجدول رقم(5-2) الموضح لعدد الإستبانات الموزعة و المسترجعة، يتبين لنا أن إجمالي الإستبانات التي تم إسترجاعها يقدر ب 51 %، و كانت نسبة المستجيبين في كل الولايات تفوق أو تساوي 50%، ماعدا ولاية غليزان التي سجلنا نسبة إستجابة تساوي 44%. و قد تم توزيع الإستبيان على مستوى الإدارة العليا و التي شملت مالك المؤسسة أو المسير لها.

جدول رقم (5-2): عدد الإستبيانات الموزعة و المسترجعة

نسبة الاستبيانات المسترجعة لكل ولاية	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	
53%	8	15	تلمسان
50%	4	8	سيدي بلعباس
50%	4	8	مستغانم
50%	5	10	معسكر
52%	13	25	وهران
60%	3	5	عين تموشنت
44%	4	9	غليزان
51%	41	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

a. بيانات الدراسة

قد إعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيسي على نوعين من البيانات:

1- البيانات الثانوية

و تمثلت البيانات الثانوية أساسا في البيانات الداخلية التي هي عبارة عن معلومات تم الحصول عليها من داخل المؤسسات محل الدراسة كرقم الأعمال و توظيف العمال.

2- البيانات الأولية

و تمثلت البيانات الأولية التي إعتدنا عليها من خلال هذه الدراسة، على تحديد أهم الخصائص و الأبعاد الهيكلية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة. و بغية تجميع هذه البيانات تم تصميم إستبيان و توحيد نوع و طريقة الأسئلة الموجه لأصحاب المؤسسات. و قد تمحور الإستبيان في ثلاثة أقسام، القسم الأول تعلق بمعلومات خاصة بالمؤسسة و المالك أو المسير، القسم الثاني تعلق بالخصائص التنظيمية للمؤسسة و القسم الثالث تعلق بالمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه هذه المؤسسات.

• طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالإستبيان عن طريق أسلوب المقابلات الشخصية مع العينة محل الدراسة، و يكمن الهدف الرئيسي في إتباع هذه الطريقة إلى الرفع من نسبة الإستجابة و كذا الإجابة عن أي تساؤلات يمكن أن تصدر من طرف المالك أو المسير للمؤسسة، أما عن الفترة الزمنية التي تم توزيع الإستبيانات فيها و إسترجاعها فقد إمتدت من نوفمبر 2012 إلى غاية مارس 2013. و تم إختيار هذه الفترة بالذات و ذلك لتزامنها مع إعداد الميزانية السنوية و التصريح السنوي بالعمال.

• ترميز وإعداد البيانات للتحليل

قبل الشروع في تحليل البيانات قمنا بتقييم و إعادة ترميز الإستبيان، و بعد ذلك تم إدخال البيانات و ذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss 20)، و الذي يتضمن الأساليب الإحصائية التي نحتاجها في تحليل بيانات الدراسة. أخذت بيانات الدراسة مصفوفة نجد في صفوفها مختلف البيانات المتعلقة بالمؤسسات التي تم إستجوابها و تضمنت أعمدتها المؤسسات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثالث : متغيرات الدراسة و التعريف بالعينة

• متغيرات الدراسة

لتحديد أهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعينة المدروسة تم الإعتماد على مجموعة من المتغيرات و التي يمكن تقسيمها الى متغيرات رئيسية و متغيرات فرعية و التي يمكن ابرازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): متغيرات الدراسة

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية
الهيكل التنظيمي	درجة الرسمية درجة المركزية درجة التخصص
الإستراتيجية	الإستراتيجية المحللة الإستراتيجية المستجيبة الإستراتيجية المنقبة الإستراتيجية المدافعة
- نوع المقاول	- الإستمرار، الإستقلال ، النمو - النمو الإستقلال ، الإستمرار
أسلوب إتخاذ القرار	أسلوب التكيف أسلوب المقاو لانية أسلوب التخطيط
الإتصالات	من الأعلى إلى الأسفل من الأسفل إلى الأعلى أفقي غير رسمي
الرقابة	وجود عشر أدوات للرقابة
التكامل العمودي و المناولة	يحتوي على مجموعة من النشاطات
أسلوب القيادة	إدارة الصراع شخصية المدير الحصول على المعلومة
الفعالية	مستوى الربح في الأجال الطويلة معدل النمو السنوي للمبيعات و المداخيل الروح المعنوية للعمال ، الرضى الوظيفي، و الإلتزام بأهداف المؤسسة القدرة المالية السيولة و القدرة على زيادة الموارد المالية صورة المستهلكين اتجاه المؤسسة
المحيط	سرعة تغير المحيط القيود المتعلقة بالمحيط القوانين و التشريعات الحكومية
صاحب المؤسسة	السن الجنس المستوى الدراسي
المؤسسة	حجم المؤسسة عمر المؤسسة الشكل القانوني للمؤسسة نمو العمال

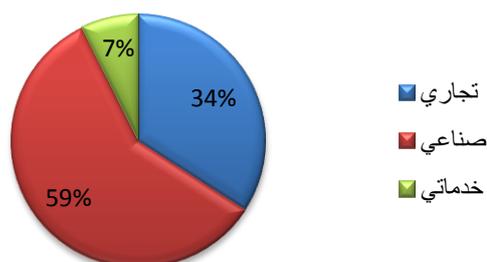
المصدر: من إعداد الباحث

• التعريف بالعينة

1- نوع النشاط

جدول رقم (4-5): نوع النشاط		
	التكرارات	النسبة المئوية
تجاري	14	34,1
صناعي	24	58,5
خدمي	3	7,3
المجموع	41	100,0

الشكل رقم (5-1): توزيع نوع النشاط

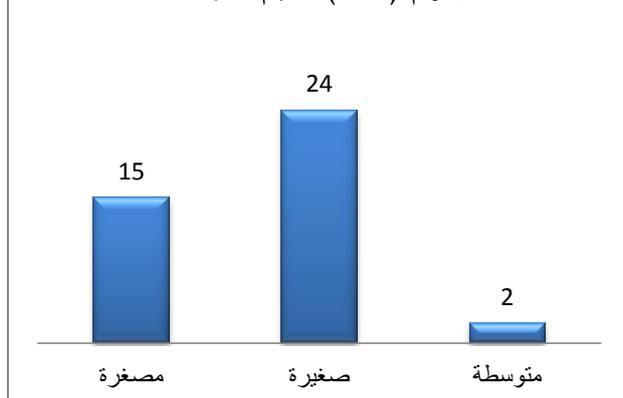


فيما يخص نوع النشاط قد تعمدنا سحب عينة عمدية ذات نشاطات متنوعة، بحيث نجد أن هناك 34.1 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات ذات طابع تجاري، في حين نجد هناك 7.3 % من العينة هي مؤسسات ذات طابع خدماتي و النسبة الأكبر كانت خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع الصناعي و التي تمثل 58.5 %.

2- رقم الأعمال

جدول رقم (5-5): حجم المؤسسات		
	التكرارات	النسبة المئوية
مصغرة	15	36,6
صغيرة	24	58,5
متوسطة	2	4,9
المجموع	41	100,0

شكل رقم (5-2): حجم المؤسسات



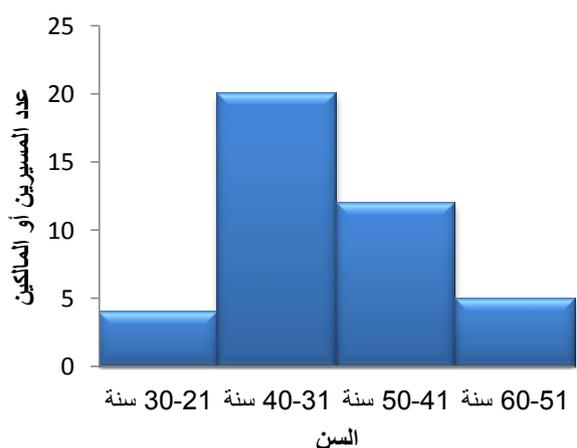
من حيث الحجم تم الإعتماد على معيار رقم الأعمال في تصنيفها و الجدول رقم(5-5) و الشكل رقم (5-2) يوضح أن ما نسبته 36.6 % من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات مصغرة أي أن رقم أعمالها لا يتجاوز 20 مليون دج، في حين 58.5 % هي مؤسسات صغيرة و التي يتراوح رقم أعمالها بين 20 مليون دج و 200 مليون دج، و في الأخير نجد أن ما نسبته 4.9 % من العينة هي مؤسسات متوسطة أي هي مؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون دج و 2 مليار دج.

جدول رقم (5-6): توزيع المسيرين أو المالكين حسب السن

3- السن

السن	عدد المسيرين أو المالكين	النسبة المئوية
21-30	4	9,8
31-40	20	48,8
41-50	12	29,3
51-60	5	12,2
المجموع	41	100,0

الشكل رقم (5-3): أعمار العينة

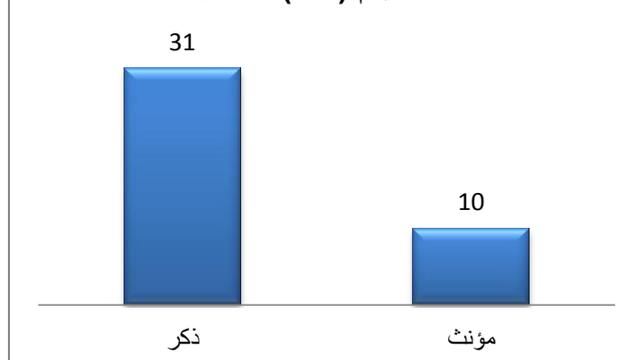


الجدول رقم (5-6) يبين أن المالكين أو المسيرين الذين تم إستجوابهم تتراوح أعمارهم بين 21 و 60 سنة و كانت العينة التي تتراوح أعمارهم بين 31 و 50 سنة هي النسبة الأكبر و التي بلغت 78.1 % في حين مثلت العينة التي تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة 9.8 % ، أما العينة التي تتراوح أعمارهم بين 51 و 60 سنة فيمثلون 12.2 % من العينة الإجمالية محل الدراسة.

4- الجنس

جدول رقم (5-7): توزيع المسيرين أو المالكين حسب الجنس			
		التكرارات	النسبة المئوية
	ذكر	31	75,6
	أنثى	10	24,4
	المجموع	41	100,0

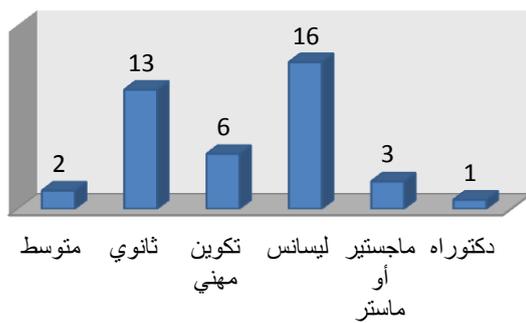
الشكل رقم (5-4): الجنس



من خلال الجدول رقم(5-7) يتبين لنا أن نسبة الذكور هي التي تأخذ الحلقة الأكبر في تسيير أو إمتلاك المؤسسات بحيث نجد أن ما قيمته 75.6% من العينة محل الدراسة هي ذكور، أما نسبة الإناث تمثل 24.4 % من العينة. هذا ما يوضح دائما التوجه المقاولاتي للذكور مقارنة بالنساء.

جدول رقم (5-8): توزيع المسيرين أو المالكين حسب المستوى الدراسي		
المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	2	4,9
ثانوي	13	31,7
تكوين مهني	6	14,6
ليسانس	16	39,0
ماجستير أو ماستر	3	7,3
دكتوراه	1	2,4
المجموع	41	100,0

الشكل رقم (5-5): المستوى الدراسي

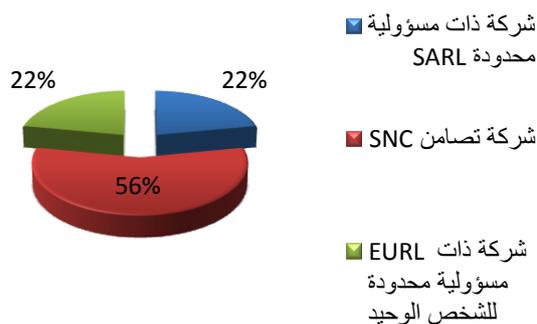


5- المستوى الدراسي

يتضح من خلال الجدول رقم (5-8) أن هناك إختلاف في المستوى الدراسي بين المسيرين و ملاك المؤسسات محل الدراسة، إلا أننا نجد أن ما نسبته 39% من العينة هي ذات مستوى جامعي (ليسانس) و هذا ما أعطى مصداقية أكبر للإستبيان، وذلك حسب معيار ألفا كرونباخ، في حين نجد النسب الأخرى تتراوح بين 31.7 % للمستوى الثانوي، 14.6 % بالنسبة للتكوين المهني، 4.9 % بالنسبة للمتوسط و في الأخير نجد ما قيمته 9.7 % بالنسبة للماستر و الدكتوراه.

جدول رقم (5-9): توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني		
	التكرار	النسبة
شركة ذات مسؤولية محدودة SARL	9	22,0
شركة تضامن SNC	23	56,1
شركة ذات مسؤولية محدودة للشخص الوحيد EURL	9	22,0
المجموع	41	100,0

شكل رقم (5-6): الشكل القانوني للمؤسسات



6- الشكل القانوني

من حيث الشكل القانوني للمؤسسات محل الدراسة نجد أن أغلب المؤسسات التي تم إستقضاؤها هي شركات تضامن بحيث بلغت نسبتها 56.1 % و هذا ما يبين أن هذه المؤسسات ذات طابع عائلي، أما فيما يخص الشركات ذات المسؤولية المحدودة. و الشركات ذات المسؤولية المحدودة للشخص الوحيد فقد بلغت نسبتها 22% لكليهما.

المبحث الثاني: دراسة مقارنة بين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و مثيلاتها الجزائرية

المطلب الأول: دراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية

إن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تتصف بمجموعة من الخصائص المتشابهة فيما بينها¹⁵³ و هناك العديد من الباحثين الذين قامو بدراسات لنموذج إدارة الأعمال لهذه المؤسسات توصل إلى أن نجاح هذه الأخيرة يرجع بالضرورة إلى الشبكة العائلية التي تتميز بها هذه المؤسسات، و كذا إلى الشخصية التي يتميز بها صاحب أو مسير المؤسسة و التي ترجع جذورها إلى الثقافة الصينية، و التي هي متأثرة و إلى حد كبير بالفلسفة الكونفوشيوسية* التي ترى أن العائلة هي الركيزة الأساسية في المجتمع و كذا المحيط الإقتصادي، و بهذه الإيديولوجية يمكن القول أن العائلة تعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسات الصينية¹⁵⁴.

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تتميز كما قلنا آنفا بأنها مجموعة من أفراد العائلة الذين يكونون لب هذه المؤسسة، كما أنها تتصف بصغر هيكلها التنظيمي و الهيكلية غير الرسمية لتتنقل المعلومات و أيضا مركزية إتخاذ القرار.

هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إذا نظرنا إلى أسلوب القيادة فيها فإنها تتميز بالأسلوب السلطوي و تكون عملية القيادة فيها من إختصاص رب العائلة، و الذي لديه القدرة و السلطة الكافيتين لتوجيه أعمال المؤسسة، كما أن مراقبة الإدارة و إتخاذ القرارات تتميز بالمركزية و هي كذلك من

¹⁵³ Tsang,E,E-k **Internationalizing the family firm :A Case study of chinese Family Business**,Journal of small Business Managements,2001,39(1)PP.33-94.

* يعد كونفوشيوس من أشهر حكماء الصين وفلاسفتها . كان مفكرا ومعلما صينيا تركت فلسفته وتعاليمه أثرا عميقا في الفكر والحياة الصينية لانه يمتلك طريقة خاصة في السلوك الاجتماعي والسلوك السياسي . ويقوم مذهبه على حسن المعاملة وحب الناس والرفقة في الحديث والادب في الخطاب واحترام الأكبر سنا والاعلى مقاما وعلى تقديس الاسرة وطاعة الصغير للكبير وطاعة الزوجة لزوجها وان الحاكم يجب ان يمتلك قيم اخلاقية ومثل عليا وان الحكومة أنشئت لخدمة الشعب وليس العكس.

¹⁵⁴ Tsui-Auch,L.S.**The professionally Managed Family-ruled Enterprise:Ethic Chinese Business in Sigapore**,journal of Management study,2004,41(4), PP 693-723.

إختصاص رب العائلة أو أحد أفراد العائلة و بما أن أغلبية المجتمع الصيني لا يثق في الغرباء فإن القيادة بطبيعة الحال تكون من طرف أحد أفراد العائلة.

إن المقاول الصيني يوجه كل إهتمامه إلى الإدارة المالية و يعطي الأولوية الكبيرة لعملية الإنتاج و يهمل باقي الوظائف داخل المؤسسة كالتسويق و إدارة الموارد البشرية و بسبب الحجم الصغير الذي تتميز به غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية فإنها بطبيعة الحال تركز على إنتاج منتج واحد أو تعمل داخل سوق معين¹⁵⁵ .

من خلال هذه الأفكار سنحاول إعطاء نظرة لكل من نوع المقاول، الإستراتيجية، أسلوب اتخاذ القرار، أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، المراقبة، متغيرات خاصة بالمسير، محيط المؤسسة و ملكية المؤسسة.

1- نوع المقاول الصيني

يتميز المقاول الصيني على أنه حريص لدرجة كبيرة على إستغلال الفرص المتاحة في السوق و من ثم يحول هذه الفرص إلى أعمال خلال أيام أو ساعات و ذلك من أجل تحقيق الأرباح حتى و إن كانت درجة المخاطرة كبيرة¹⁵⁶، و كما جاء في دراسة wang 1990 فإن المقاول الصيني يبحث دائما عن الإبتعاد عن الإستدانة من البنوك أو حتى من الأسواق المالية و بالتالي فهو يبحث عن الإستقلال. و في الأخير فإن المقاول الصيني و من خلال هذا التفكير يسعى إلى ضمان بقاء و إستمرار مؤسسته في السوق. هذه الخصائص التي يتصف بها المقاول الصيني تتطابق و بدرجة كبيرة مع النوع الثاني الذي حدده (Julien & Marchesnay) أي المقاول الذي يفضل (النمو، الإستقلالية، الإستمرار) .

¹⁵⁵ Yeung, H.W-c.C. and Soh, T.M, Corporate Governance and the global Reach of Chinese Family Firms in Singapore, Seoul Journal of economics, 2000, 13n(3), PP 301-334

¹⁵⁶ Schlevogt, K-A, The Art of Chinese Management oxford publication 1998, P.37

2- الإستراتيجية

من خلال الدراسة التي قام بها Schlevogt 1998 و التي تضمنت دراسة مقارنة بين المؤسسات الصينية العامة و الخاصة و من منطلق دراسته لعنصر الإستراتيجية للمؤسسات الخاصة، لاحظ أن هذه المؤسسات تميل و بشكل كبير إلى الإستراتيجية المنقبة و الإستراتيجية المحللة، هذين الإستراتيجيتين تتوافق و بشكل كبير مع الديناميكية التي يشهدها محيط الأعمال الدولي من منافسة و سرعة الإبتكار و الإبداع.

3- أسلوب اتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار غالبا ما تتميز بالمركزية و تكون من طرف المالك و لا مجال لمناقشتها، فالقرارات التي يقوم بها المالك تكون في الغالب شخصية و لا تمتد بصله بأهداف موضوعية¹⁵⁷. إن عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية هي قرارات في الغالب تعتمد على حدس المالك أو على الخبرة، أو بمعنى آخر هي قرارات تتبع الأسلوب المقاولاتي الذي يتميز بالبحث النشط عن فرص كبيرة و جديدة و تكون القرارات مهمة و جريئة بالرغم من عدم التأكد من نتائجها، صانع القرار ذو تأثير و سلطة كبيرة و يعتبر النمو السريع الهدف الرئيسي للمؤسسة. كما أن المالك يتخذ هذه القرارات بدون إشراك باقي رؤساء المصالح و الفروع الأخرى داخل المؤسسة بحيث أن الرؤساء الذين لا ينتمون إلى أفراد العائلة لا يمكنهم بأي حال من الأحوال المشاركة في عملية إتخاذ القرار، أي أن هذه العملية شأن من شؤون العائلة كما أن الوضعيات المالية للمؤسسات الصينية تعتبر من أحد أسرار العائلة¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Davies,H.and Ma,C .Strategic choice and the nature of Chinese Family Business : An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry,Organization studies,2003,24(9),PP 1405-1435

¹⁵⁸ Chen,M.Asian Management Systems.London:International Thompson,2004.

4- أسلوب القيادة

إن أسلوب القيادة الذي يميز هذه المؤسسات هو الأسلوب السلطوي، و السلطة فيه لها علاقة بالملكية أي بمعنى المالك الذي لديه الأغلبية المطلقة داخل هذه المؤسسة تكون لديه أيضا السلطة الكاملة في ادارة الأعمال¹⁵⁹، و هذا يقود بطبيعة الحال إلى القيادة بأسلوب سلطوي¹⁶⁰ و من أجل أن يبقى هذا الأسلوب متبع داخل المؤسسة فان المسير أو المالك الصيني يبقى هو المراقب على المعلومات و خاصة المالية منها. كما يقوم بإعطاء هذه المعلومات إلى باقي الفروع على حسب الثقة التي يوليها أو يمنحها المالك أو المسير لباقي الأشخاص.

إن أسلوب القيادة هذا يجعل المالك في الغالب يدير الصراعات داخل مؤسسته بطرق سلطوية حيث أن المالكين الذين يتبعون هذا المنهج أو الأسلوب، فإنهم يقومون بتسيير مؤسساتهم على أساس أنهم يديرون عائلاتهم

5- الهيكل التنظيمي

عموما فإن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية يتميز بالمركزية، و كما ذكرنا سابقا فإن جل هذه المؤسسات هي ملك خاص بالعائلات و بالتالي حتى و إن تحولت هذه المؤسسات إلى مؤسسات كبيرة و تكون متعددة الجنسيات تبقى السمة الرئيسية لها، أي التضييق في مراقبة المؤسسة من طرف أعضاء العائلة¹⁶¹. و بسبب التركيز الكبير على الملكية فإنه دائما ما تكون هذه المؤسسات تمتاز بهيكل تنظيمي بسيط و أيضا حجم

¹⁵⁹ Bjerke,B. V. A **Typified,Culture-based,Interpretation of Management of SMEs in Southeast,Asia Pacific Journal of Management**,2000,17(1), PP,103-132

¹⁶⁰ Hickson,David J,Pugh.**Management Worldwide :The Impact of Societal Culture on Organizations Around theglobe**.London,Penguin Books,1995, p.170.

¹⁶¹ Weidenbaum,M.**The Chinese Family Business Enterprise**,california Management review,1996 ,38,(4)PP,141-156

صغير، و بالتالي يرى العديد من الباحثين أنه و بسبب الخصائص الهيكلية و كذا أسلوب الإدارة المطبق داخل هذه المؤسسات فإنه من الصعب عليها أن تنمو في الحجم.

كما أنها لا تحتوي على العديد من الأقسام الفرعية كالبحث و التطوير و العلاقات العامة و كذا بحوث التسويق حيث أنها تركز بشكل كبير على الإنتاج، المبيعات أو تقديم خدمات، إضافة إلى ذلك فإنها لا تحتوي على التعليمات و القواعد التي تنظم مختلف الوظائف داخلها¹⁶².

كما خلص العديد من الباحثين إلى أن مستوى الإختصاص منخفض داخل هذه المؤسسات ووجود عدد قليل من الوظائف التي تختص في مهام معينة و محددة.

و بما أن المسير أو المالك لهذه المؤسسات يندرج من مجتمع متأثر بشكل كبير بالفلسفة الكونفوشيوسية فإن المقاول الصيني يميل و إلى حد كبير إلى الخلط ما بين الأمور العائلية و كذا النشاطات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة. و كنتيجة لذلك فإن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات يشبه إلى حد كبير التدرج الهرمي العائلي. أما فيما يخص الرسمية داخل المؤسسات الصينية فإنها لا تعتمد عليها بشكل كبير و لا يوجد مخطط تنظيمي واضح. و في دراسة قام بها **Schlevogt 1998** على المؤسسات الخاصة الصينية أثبت أن هناك تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إحتمل الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية من مجموع العوامل المؤثرة على الفعالية في هذه المؤسسات، كما أكد على أهمية العوامل الموقفية الداخلية و الخارجية في المحيط، فعلى سبيل المثال

¹⁶² Chen, M. *Asian Management Systems*. London: International Thompson, 2004.

المؤسسة التي تعمل في محيط يتميز باللاتأكد يجب عليه أن ينتهج هيكل مركزي و غير رسمي و ذلك كي يتأقلم بسرعة مع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة¹⁶³ .

6- المراقبة

نتيجة للملكية العائلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية فإن المراقبة تعتبر أحد أهم الركائز الأساسية للتسيير داخلها، و تكون بيد أفراد العائلة و إستنادا إلى Chen فإن المراقبة ترجع بالأساس لترجمة أهداف المنظمة إلى فعل، بحيث يتم التحكم في النتائج عن طريق النشاطات التي تقوم بها و ذلك بواسطة مقارنة النتائج بالأهداف الموضوعية و بعدها أخذ مجموعة من الإجراءات لتصحيح الانحرافات¹⁶⁴ .

إن هذه النتائج و الأهداف لا يمكن وضعها كمقياس أساسي لقياس الأداء، و إنما درجة الولاء و الوفاء من طرف العمال إتجاه صاحب المؤسسة أو المسير هي التي يمكن إعتبارها كأحد أبرز مقاييس الأداء داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية، بحيث يقوم المالك بإعطاء تحفيزات و التي تكون في الغالب غير مصرح بها أمام بقية العمال و يقوم بوضع طريقة أخرى للتضييق أكثر على العمال الذين لم يبديون ولاءهم و ذلك عن طريق تخفيض الأجر.

¹⁶³ Schlevogt,K-A, *The Art of Chinese Management* oxford publication 1998,P.66.

¹⁶⁴ Chen,M. Thailand-Overseas Chinese Family Business :A Case Study East Asian Executive Reports,1995,17(11), PP,21-27

7- المتغيرات الخاصة بالمسير الصيني

إن المتغيرات الخاصة بصاحب أو مسير المؤسسة و المتمثلة في الخبرة، المستوى الدراسي لها علاقة إيجابية مع الفعالية التنظيمية و هذا ما يتفق مع أعمال Huber 1991 ، الذي يرى أنه يتوجب على المؤسسة تسيير معارفها و ذلك لتحقيق الفعالية المرغوب بها.

8- حجم و عمر المؤسسة

من خلال دراسة Schlevogt 1998 تبين أن هناك علاقة موجبة بين حجم المؤسسة و فعاليتها التنظيمية و هذا ما يتعارض مع الدراسات السابقة التي قام بها Gibrat 1931 و التي ترى وجود علاقة مستقلة بين حجم المؤسسة و معدل نموها و فعاليتها. أيضا و من خلال نفس الدراسة ل Schlevogt 1998 فإن لعمر المؤسسة ارتباط موجب مع فعاليتها و هذا ما خلصت إليه دراسات Jovanitc , Audritsch ,Hughes .

9- محيط المؤسسة

إعتادا على نتائج Schlevogt 1998 وجد أن هناك علاقة عكسية بين القيود الخاصة بالمحيط و الفعالية التنظيمية و هذا بسبب:

- التغيرات المتعلقة بمعدل التضخم المرتفع.
- قلة الهياكل القاعدية.
- الإستقرار السياسي.
- نقص اليد العاملة المؤهلة.

أما بالنسبة للقوانين و التشريعات فيرى Schlevogt 1998 أن لها تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية على الرغم من أنها غير مفسرة للنموذج الذي وضعه Schlevogt 1998 .

10- ملكية المؤسسة

تعتبر العائلة العنصر الرئيسي في تكوين و تأسيس المؤسسات الصينية، و رب العائلة الذي يعتبر هو المالك الرئيسي للمؤسسة يرى أن هذه المؤسسة تعتبر ملكية خاصة للعائلة و لذلك فإنه من غير الممكن أن يتم إشراك شخص آخر من غير العائلة إلا إذا كان الأمر محتملاً¹⁶⁵. كما يرى أيضا أنه كلما كانت المؤسسة أو المشروع قادر على إمداد نفسه بالمال و الموارد فإن صاحب المؤسسة يكون في غنى عن إشراك شخص آخر حتى و إن كان صديقه، و بالتالي فإن الفكرة التي ترى أن تبقى المؤسسة ملكية خاصة لأصحاب العائلة تكون في بعض الأحيان أهم من نمو المؤسسة.

كما لا يفوتنا هنا أن نتطرق الى أهم الوظائف في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و التي تتمثل في:

❖ إدارة الإنتاج في المؤسسة الصينية

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تعطي إهتماما كبيرا لعملية الإنتاج، و تعرف بمرونتها الكبيرة في هذه العملية بحيث أن المقاول الصيني يركز إهتمامه في إدارة الإنتاج و يشدد الرقابة عليها، و الهدف الرئيسي هو تعظيم الإنتاج. و بسبب الحجم الصغير لهذه المؤسسات فإنها تركز بالضرورة على إنتاج منتج واحد¹⁶⁶. إن العمليات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية هي في الغالب عقود تصنيع مع مؤسسات أخرى أكبر منها.

¹⁶⁵ Hwang,K.K..Modernization of the Chinese Business, international journal of Psychology,1990,25,(3-6), PP,593-618.

¹⁶⁶ Yu,T.F-1 The Chinese Family Business as a Strategic system :an Evolutionary perspective,International Journal of EntrepreneurialBehavior,2001,7,(1)PP,22-40.

❖ الإدارة المالية في المؤسسة الصينية

المقالون الصينيون جد حساسين إتجاه الإدارة المالية و بالتالي فإن المراقبة الشديدة تكون جلها داخل هذا القسم. و كما قلنا سابقا فإن الإدارة المالية تعتبر من أحد أسرار العائلة و العديد من القرارات المالية المهمة تتم بعد المناقشة من طرف أفراد العائلة. إن الإدارة المالية مراقبة بشكل جيد و غالبا ما يكون المدير المالي مالك المؤسسة أو أحد أفراد عائلته المقربين كزوجته مثلا.

إن المالك يستعمل علاقاته الشخصية من أجل إيجاد الأموال في الأسواق غير الرسمية من أجل بداية نشاطه و من النادر ما نجد مقاول يستدين من الهيئات المالية، بحيث أن المقاولين يبتعدون كل البعد عن الديون خوفا من خطر عدم التسديد في المستقبل، ضف إلى ذلك المشاكل التي يواجهونها أمام البنوك و التي تم التطرق لها في الفصل الرابع. و هناك إعتقاد سائد لدى رجال الأعمال الصينيين على أن الديون مؤشر للوضعية المالية السيئة للمؤسسة، و بالتالي فإنه تتم الإستدانة إلا إذا كان هناك خطر لفقدان الملكية أو خوفا من دخول شخص من الخارج¹⁶⁷.

❖ إدارة التسويق في المؤسسة الصينية

إن إدارة التسويق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية تعتبر غير رسمية و في الكثير من الأحيان نجد هناك نقص واضح في مفاهيم و أدوات التسويق بالنسبة لأصحاب المؤسسات. و بالتالي فهو يميل إلى إنتاج منتج واحد أو إختيار سوق واحد كما لهم تجارب قليلة جدا في الإشهار و الترويج.

¹⁶⁷ Ahlstrom,D,Young,M,N,Chan,E.and Bruton,G.D.Facing Constraints to Growth ?Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices In east Asia,Asia Pacific Journal of Management,2004,21(3), PP,263-285.

إن التحدي الكبير الذي يواجه هذه المؤسسات هو النقص الكبير في عمليات التسويق بحيث يمكن القول أن أغليبتها ليس لديها سياسة في المبيعات و كذا نقص كبير في دراسة الأسواق و التوزيع.ومن النادر ما تعتمد على علامتها التجارية في تسويقها عبر الأسواق، فهي تقوم ببيع منتجاتها إلى مؤسسات تجارية أخرى أو وكلاء ليقومون بتصريف هذه المنتجات عبر الأسواق، كما أنها أيضا ضعيفة جدا في خلق علامة تجارية عالمية¹⁶⁸.

❖ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصينية

إن العلاقات الشخصية تلعب دور كبير في عملية توظيف العمال، و كما ذكرنا سابقا فإن المجتمع الصيني يثق في أفراد العائلة فقط و لذلك فإن المقاول الصيني يميل إلى توظيف أفراد العائلة، أي أن المحاباة في توظيف الأقارب ميزة أساسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية. و عندما تكون هناك حتمية لتوظيف أشخاص آخرين ممن يتوفرون على مهارات لا يمكن إيجادها بين أفراد العائلة، فإنه يتم توظيف الأشخاص الذين لهم علاقات شخصية مع أصحاب المؤسسة أو مع أفراد العائلة¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Ahlstrom, D, Young, M, N, Chan, E. and Bruton, G. D. Facing op cit , PP, 263-285.

¹⁶⁹ Gatfield, T. and Youceff, M. A Critical Examination of and reflection on the Chinese Family Business Unit and the Chinese Business Clan, Family Business Review, 2001, 14, (2), PP, 153-158

المطلب الثاني:دراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

• الخصائص الداخلية

1- تحديد نوع المقاول الجزائري

تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة الخاصة بمحور الأهداف بحيث كان الهدف من ذلك

تحديد نوع المقاول الجزائري على حسب تصنيف (Julien & Marchesnay) . و يشير الجدول رقم 5-

10 الى تصنيف نوع المقاول الجزائري

الجدول رقم (5-10): ترتيب نوع المقاول

الترتيب	معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
3	0,42	1,51	3,59	كسب ربح عالي تحقيق مستوى عالي في نمو المبيعات و المداخيل
2	0,37	1,42	3,85	عدم الرغبة في فتح رأس مال المؤسسة
1	0,26	1,13	4,34	الرغبة في الإستمرار في نفس النشاط الصناعي

المصدر: من إعداد الباحث

من أجل ترتيب أهمية العناصر المكونة لنوع المقاول تم إستعمال معامل الإختلاف و هذا بالإعتماد

على الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري. و الجدول رقم(5-10) يوضح معامل الإختلاف و

ترتيب العناصر المكونة لتصنيف المقاول. ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن عنصر

الإستمرار قد إحتل المرتبة الأولى بمعامل إختلاف يساوي (0.26) و هذا يدل على أن العينة

المبحوثة تولي أهمية بالغة لهذا العنصر مقابل العناصر الأخرى، و نجد أن عنصر الإستقلالية قد

حل في المرتبة الثانية بمعامل إختلاف يساوي (0.37)، أما عنصر النمو فقد جاء في المرتبة

الثالثة بمعامل إختلاف يقدر ب (0.42). هذه المؤشرات تقودنا الى تصنيف المقاول الجزائري في

خانة المقاول الذي ينتمي للنوع الأول حسب تصنيف (Julien & Marchesnay) اي المقاول من

نوع الذي يفصل الإستمرار في أعماله و نشاطاته و من ثم الإستقلال ليأتي في المرتبة الأخيرة

النمو.

2- التكامل العمودي و المناولة

من أجل قياس هذا العنصر و توضيح إلى أي مدى تقوم المؤسسة بتنفيذ أنشطتها بنفسها أو بإعتمادها على مؤسسات أخرى، تم طرح نوعين من الأسئلة، المحور الأول كان خاصا بإستراتيجية التكامل العمودي و ذلك من خلال الأسئلة 7،8،9، الموجودة في الإستبيان و المحور الثاني كان خاصا بقياس أهم الأنشطة التي تقوم المؤسسة بتنفيذها لوحدها أو بإعتمادها على مؤسسات أخرى. و الجدول رقم (5-11) يوضح نتائج إستراتيجية التكامل العمودي.

الجدول رقم (5-11):حساب المتوسط الحسابي للتوجه الى التنوع و التكامل العمودي

المتغيرات	الوسط الحسابي
التركيز على مجموعة واحدة من المنتجات و صناعة واحدة و الإلتزام بها	3,54
التركيز على التنوع في المنتجات أو الخدمات حتى و لو كانت هناك مخاطرة كبيرة	2,95
تجنب كبير للتكامل العمودي	4,27

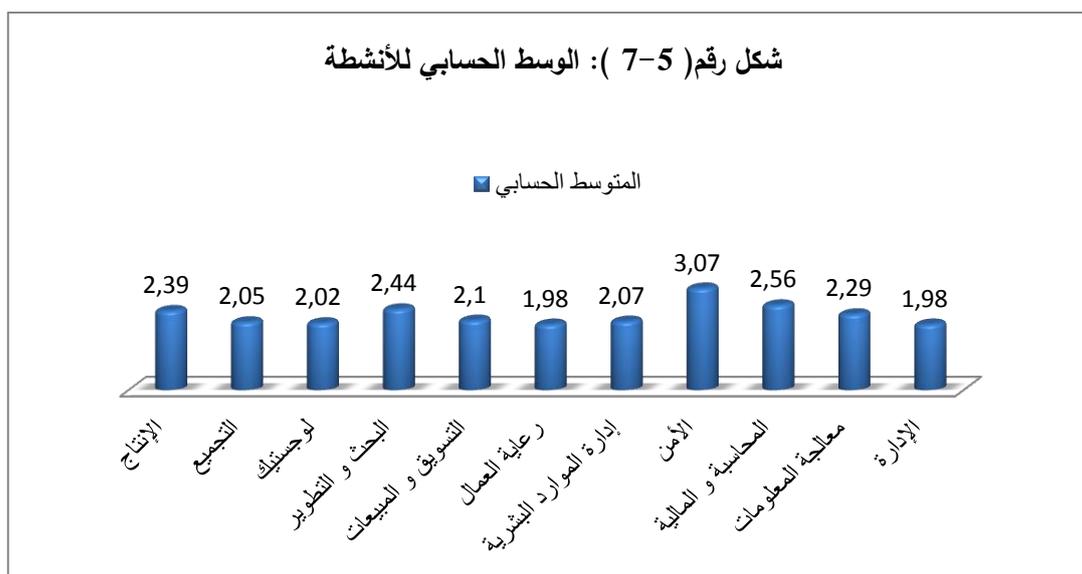
المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (5-11) أن أغلب المؤسسات التي تم إستقصاؤها تتجنب و بشكل كبير إستراتيجية التكامل العمودي، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.27) أي يميل إلى الإجابة بالموافقة التامة إلى تجنب هذه الإستراتيجية و هذا ما أكده المحور الثاني الخاص بالمناولة و الذي تتضح أسئلته من خلال الأسئلة (111-121) حسب ترتيب أسئلة الإستبيان و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-12):حساب المتوسطات الحسابية للأنشطة

الأنشطة	الإنتاج	التجميع	لوجستيك	البحث و التطوير	التسويق و المبيعات	رعاية العمال	إدارة الموارد البشرية	الأمن	المحاسبة و المالية	معالجة المعلومات	الإدارة
المتوسط الحسابي	2,39	2,05	2,02	2,44	2,10	1,98	2,07	3,07	2,56	2,29	1,98

المصدر: من إعداد الباحث



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (5-12)

فمن خلال الرسم البياني نلاحظ أن أغلب المؤسسات تقوم بمعظم أنشطتها بنفسها بحيث كانت كل الإجابات أقل من 3 و هذا راجعا بسبب صغر حجم المؤسسات التي تم إستقصاؤها و بالتالي فهي تتجنب إستراتيجية المناولة و التكامل العمودي.

3- الإستراتيجية

من أجل قياس هذا المتغير تم الإعتماد على الأبعاد الأربعة للخيار الإستراتيجي الخاصة ب Milles&Snow (الإستراتيجية المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة) و ذلك من خلال الأسئلة من (10 لغاية 26) على حسب ترتيب الإستبيان.

الجدول رقم (5-13): ترتيب الإستراتيجية

الترتيب	معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإستراتيجية
4	0.60	1.28	2.15	المنقبة
1	0.36	1.36	3.76	المحللة
2	0.53	1.29	2.42	المدافعة
3	0.58	1.20	2.07	المستجيبة

المصدر: من إعداد الباحث

لغرض ترتيب الأهمية لمتغيرات الخيار الإستراتيجي تم حساب معامل الإختلاف و الجدول رقم (5-13) يوضح معاملات الإختلاف و ترتيب الإستراتيجيات.

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإستراتيجية المحللة إحتلت المرتبة الأولى بقيمة معامل إختلاف تقدر ب (0.36) و تلتها الإستراتيجية المدافعة بمعامل إختلاف يساوي (0.53) ثم حلت بعد ذلك الإستراتيجية المستجيبة و المنقبة بمعامل إختلاف يقدر ب (0.58) و (0.60) على التوالي . و هذا ما يتناسب مع المؤسسات التي تم دراستها بحيث نجد أن 82.9 % منها هي مؤسسات في مرحلة النمو البطئ أما 17.1 % الباقية فهي تتميز بنمو سريع.

4- أسلوب اتخاذ القرار

من خلال الجدول رقم (5-14) قمنا بترتيب الأهمية الخاصة بأساليب اتخاذ القرارو هذا بإستعمال معامل الإختلاف حيث ما يمكن ملاحظته من خلال هذه المعاملات أن أسلوب المقاولاتية قد احتل المرتبة الأولى بمعامل الإختلاف يساوي (0.21) وتلى ذلك أسلوب التخطيط بمعامل إختلاف يساوي (0.55) و إحتل أسلوب التكيف المرتبة الأخيرة بقيمة (0.58). و هذا ما يتناسب أيضا مع هذا النوع من المؤسسات التي يتميز هيكلها التنظيمي بصغر حجمه و بالتالي فإن صانع القرار فيها يتسم بسلطة و تأثير كبير داخل المؤسسة.

جدول رقم (5-14): ترتيب أسلوب إتخاذ القرار

الترتيب	معامل الإختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغيرات
3	0,58	2,68	1,56	الطريقة الأولى التكيف
1	0,21	4,15	0,85	الطريقة الثانية أسلوب المقاولاتية
2	0,55	2,49	1,36	الطريقة الثالثة أسلوب التخطيط

المصدر: من إعداد الباحث

5- أسلوب القيادة

من خلال هذا المتغير حاولنا دراسة طرق و أنماط القيادة داخل هذه المؤسسات و ذلك بتسليط الضوء على إدارة الصراع، شخصية المدير و الحصول على المعلومة، من خلال نموذج الشبكة الإدارية ل (Blake & Mouton) و الذي قاما بتصنيف الأنماط القيادية إلى خمس أنواع و هي النمط القيادي السلطوي، النمط القيادي الإنساني، النمط القيادي للفريق، المتساهل و المعتدل.

1-5 إدارة الصراع

تم قياس هذا المتغير بإستخدام الوسط الحسابي و ذلك بإختبار الأنماط القيادية الخمسة و هي النمط القيادي للفريق، المعتدل، السلطوي، الإنساني و المتساهل

جدول رقم (5-15): حساب الوسط الحسابي لأنماط إدارة الصراع

الوسط الحسابي	المتغيرات
1,88	يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا
1,83	يعطي حولا يمكن أن يتعايش معها كل طرف من أطراف الصراع
2,39	يبحث عن أسباب الصراع ويعمل على حلها
4,20	يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته
3,34	يسترضي الأطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها

المصدر: من إعداد الباحث

و من خلال الجدول رقم (5-15) يتضح أن النمط القيادي السلطوي إحتل المرتبة الأولى ، بحيث بلغ الوسط الحسابي لهذا السؤال (4.20) و كانت أعلى قيمة مقارنة بباقي الأسئلة و تلاه النمط القيادي الإنساني بمتوسط حسابي يساوي (3.34) بعد ذلك نجد الأنماط القيادية الثلاثة الأخرى و هي النمط القيادي للفريق، المتساهل و المعتدل بأوساط حسابية بلغت (2.39)،(1.88) و (1.82) على التوالي .

2-5 شخصية المدير

على غرار إدارة الصراع تم إختبار هذا العنصر عن طريق الأنماط القيادية الخمسة و من خلال الجدول رقم (5-16) نلاحظ أن النمط القيادي السلطوي حقق أعلى متوسط حسابي مقارنة مع الأنماط الأخرى بحيث بلغ متوسطه الحسابي (4.07) ، و هذا يتناسق و بشكل كبير مع النمط القيادي الخاص بإدارة الصراع و تأتي الأنماط القيادية الأخرى الفريق، المعتدل، المتساهل و الإنساني لتسجل متوسطات حسابية تقدر ب (3.44)، (2.32)، (2.20)، (1.88) على التوالي.

جدول رقم (5-16): حساب الوسط الحسابي لأنماط شخصية المدير

المتوسط الحسابي	المتغيرات
2,20	تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل
4,07	توضح إجراءات العمل بوضوح إلا أنك تفرض آرائك و إرادتك على العمال
2,32	تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال
1,88	تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام
3,44	تقوم بتشجيع المهام الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث

3-5 الحصول على المعلومات

من خلال هذا المحور تم التطرق إلى طرح مجموعة من الأسئلة الخاصة أيضا بالأنماط القيادية و ذلك لمعرفة أسلوب الحصول على المعلومة في العينة محل الدراسة و نلاحظ ذلك من خلال الجدول رقم (5-17).

الجدول رقم (5-17): الوسط الحسابي لأنماط الحصول على المعلومة

الوسط الحسابي	المتغيرات
3,68	تبحث عن المعلومات الكاملة و تتحقق منها وتستمتع للعاملين و تناقشهم فيها
4,39	تسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية و تتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك.
2,07	يبحث عن المعلومات الإيجابية فقط لأن المعلومات السلبية تضايق العاملين .
2,15	يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة إعتقاده .
1,88	لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة.

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

فمن خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن الوسط الحسابي للسؤال الخاص بالنمط السلطوي قد بلغ (4.39) و هو أعلى متوسط مقارنة مع بقية الأسئلة الأخرى، مما يفسر أن النمط القيادي المطبق في هذه المؤسسات هو النمط السلطوي أما النمط الثاني فهو نمط الفريق بمتوسط حسابي يقدر ب (3.68) و بعد ذلك نجد الانماط القيادية الأخرى .

6- الإتصالات

تطرقنا إلى هذا العنصر و ذلك من أجل تحديد أسلوب و طريقة الإتصال داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، وجاءت الأسئلة من 45 لغاية 48 لدراسة أسلوب الإتصالات العمودية(أعلى الى أسفل)، من أسفل إلى أعلى أو طريقة الإتصال الأفقية أو غير الرسمية.

الجدول رقم (5-18): حساب الوسط الحسابي لأسلوب الإتصال

الوسط الحسابي	المتغيرات
3,93	تتم عملية الإتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة إلى غاية العمال
2,59	يتم عقد إجتماعات إدارية خاصة بالأقسام و بالجهاز التنفيذي و ذلك للسماح للمرؤوسين في تقييم و إيصال النتائج المحققة في المؤسسة ,
2,32	يتم عقد إجتماعات دورية بين رؤساء الأقسام و ذلك لتبادل وجهات النظر و إيفاد كل قسم بالمعلومات الضرورية,
3,49	تتم عملية الإتصال داخل المؤسسة باستخدام قنوات الإتصال الغير الرسمية

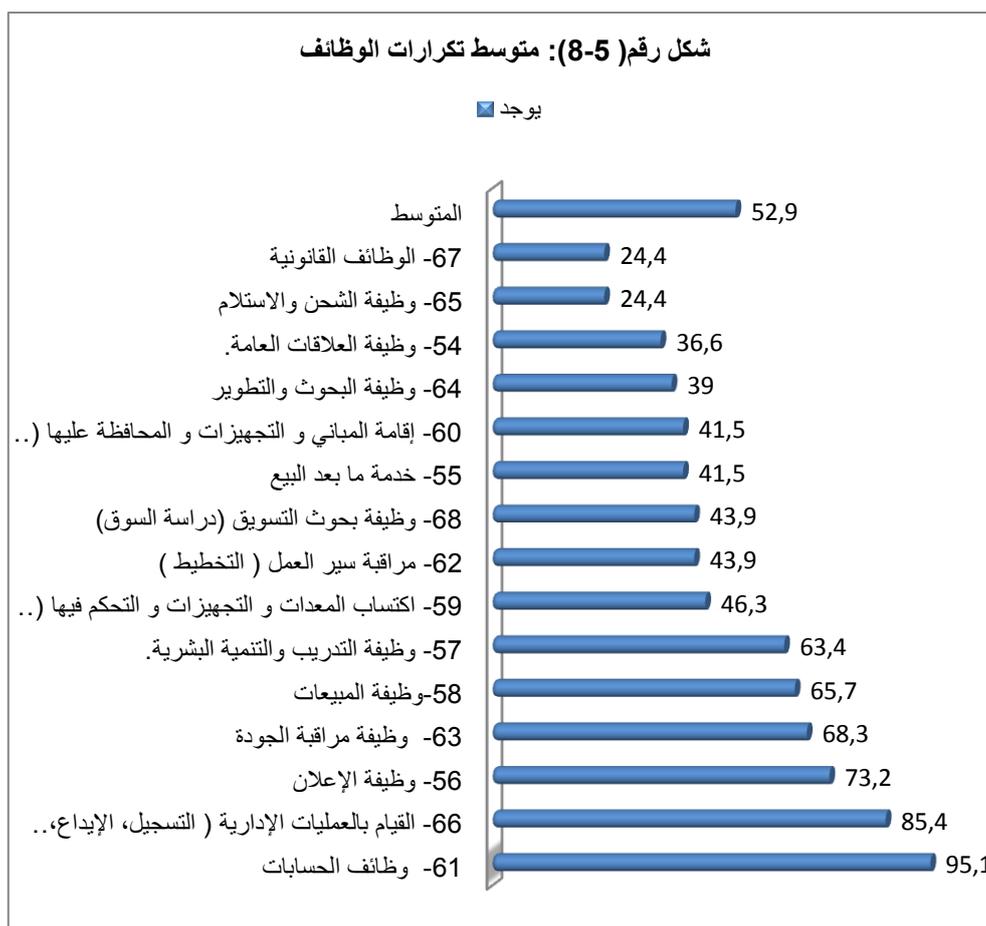
المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (5-18) نجد أن الوسط الحسابي للسؤال الخاص بأسلوب الإتصال العمودي قد بلغ (3.93) و هو أعلى معدل مقارنة مع بقية الأسئلة الأخرى الخاصة بمحور الإتصال و بعد ذلك نرى أن السؤال الخاص بعملية الإتصال الغير الرسمي قد حل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.49) و هذين الأسلوبين يتفان بدرجة كبيرة مع حجم المؤسسات محل الدراسة . و بعد ذلك نجد أسلوب الإتصال من الأسفل إلى الأعلى بمتوسط يساوي (2.59)، و في الأخير نجد أسلوب الإتصالات الأفقية بمتوسط حسابي يساوي (2.32).

7- دراسة الهيكل التنظيمي

7-1 الإختصاص

حاولنا من خلال هذا المحور التعرف على مدى حرص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعينة المدروسة على التخصص في الوظائف، و قمنا بطرح أسئلة على الوظائف المهمة داخل المؤسسات. تتمثل هذه الأسئلة من السؤال رقم 54 لغاية السؤال رقم 68 و لتوضيح النتائج قمنا بحساب التكرارات الخاصة بكل وظيفة و الموضحة في الشكل رقم (5-8).



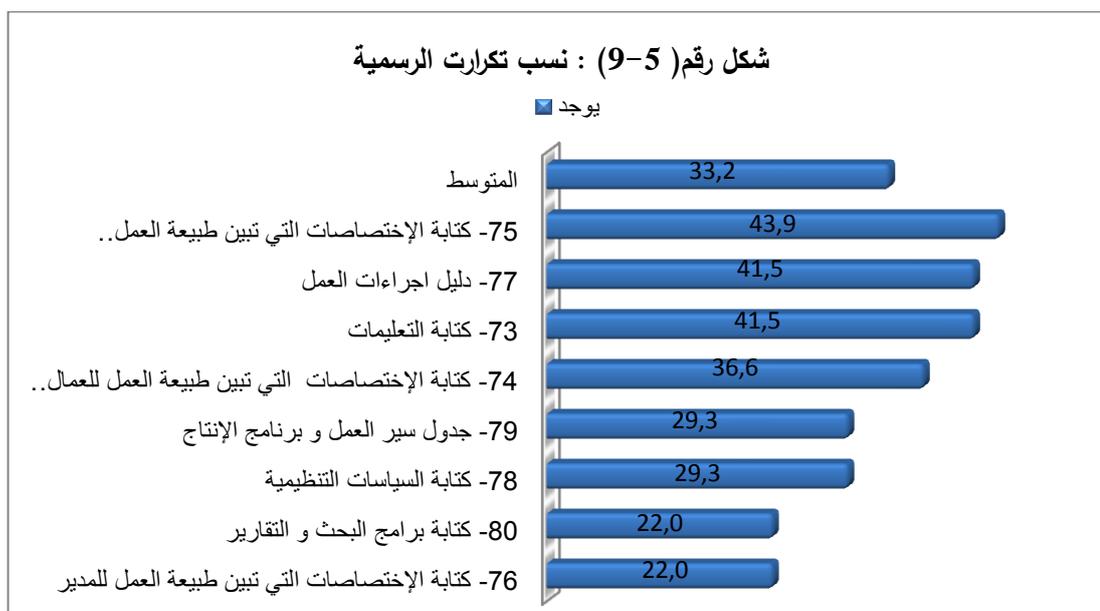
المصدر: من إعداد الباحث

إن النتائج المبينة في الشكل رقم (5-8) توضح و بصورة جلية إهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالوظائف الرئيسية، فمن خلال النسب المئوية للتكرارات التي تم حسابها لمختلف الوظائف نجد الإهتمام الواضح بكل من وظيفة المحاسبة 95.1 %، العمليات الإدارية 85.4 %، و وظيفة الإعلان 73.2 %، ووظيفة مراقبة الجودة 68.3 %، و وظيفة المبيعات 65.7 % و في الأخير وظيفة التدريب و التنمية البشرية 63.4 %، و كل هذه الوظائف نسبتها المئوية تفوق متوسط نسب التكرارات المحسوبة 52.9 % لمختلف الوظائف. و نجد في الجهة المقابلة عدم الإهتمام أو إهمال الوظائف الأخرى لدرجة ما كوظيفة بحوث التسويق التي سجلت نسبة 43.9 % و يرجع هذا الأمر بالدرجة الأولى لإعتماد المالك أو المسير على خبرته في هذا المجال أو إستخدامه لعلاقاته الخاصة مع مختلف الإدارات و الهيئات الحكومية، كما

نلاحظ أيضا عدم إهتمام العديد من المؤسسات بوظيفة الصيانة لمختلف تجهيزاتها و إقامة المباني بحيث و من خلال الشكل رقم (5-8) أعلاه سجلت هذه الوظيفة نسبة تقدر ب 41.5 % و يمكن إرجاع ذلك إلى صغر حجم هذه المؤسسات و بالتالي عدم إمتلاكها لمباني و تجهيزات ضخمة التي تستوجب عليها وضع متخصصين في هذه الوظيفة. كما يلاحظ أيضا إنخفاض في نسبة البحث و التطوير و التي سجلت نسبة 36.6 % و هذا بسبب كون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات في طبيعتها تعتبر تابعة للمؤسسات الكبيرة الرائدة في السوق و كذا بسبب أن هذه الوظيفة تتطلب لأموال وتمويل كبير.

2-7 الرسمية

من خلال هذا العنصر حاولنا دراسة درجة الرسمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يتضح من خلال الشكل أدناه أن كل نسب التكرارات أقل من 50 % و هذا إن دل على شيء إنما يدل على إنخفاض هذا البعد في هذه المؤسسات.



المصدر: من إعداد الباحث

فمن خلال الشكل رقم (5-9) نلاحظ أن متوسط نسب التكرارات الخاص بالبنود المتعلقة بالرسمية يقدر ب 33.2% و هذا ما يعكس عدم إتباع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لهيكل الرسمية و يمكن إرجاع ذلك بالأساس إلى العدد القليل للعمال الموظفين داخل هذه المؤسسات. إلا أن هذا لا يمنع من إستخدام بعض اللوائح و الإجراءات و توجيهها للعمال. فمن خلال الشكل أعلاه فإن 43.9% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستقصاة تتعامل مع موظفيها عن طريق كتابة الإختصاصات التي تبين طبيعة العمل للموظفين، كما نجد ما نسبته 41.5% من هذه المؤسسات لديها دليل إجراءات العمل وكذا كتابة التعليمات.

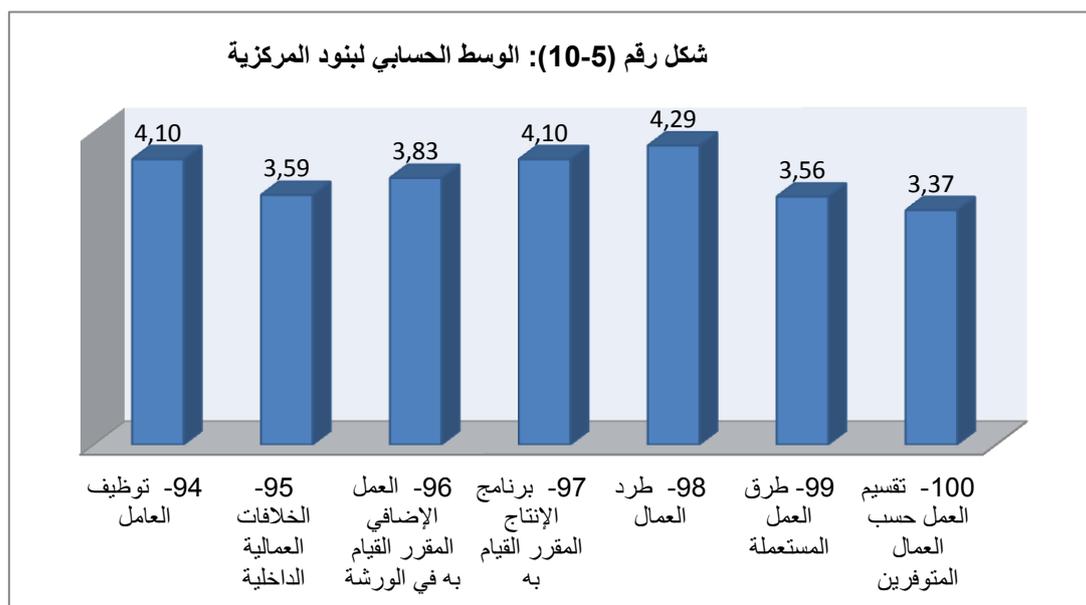
3-7 المركزية

إن عملية إتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يطغى عليها الطابع المركزي و هذا ما تم إختباره من خلال أسلوب القيادة و أسلوب إتخاذ القرار.

الجدول رقم (5-19): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لبنود المركزية

مركزية القرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
94- توظيف العامل	4,10	1,261
95- الخلافات العمالية الداخلية	3,59	1,549
96- العمل الإضافي المقرر القيام به في الورشة	3,83	1,430
97- برنامج الإنتاج المقرر القيام به	4,10	1,319
98- طرد العمال	4,29	0,955
99- طرق العمل المستعملة	3,56	1,501
100- تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين	3,37	1,609

المصدر: من إعداد الباحث



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم(5-22)

الشكل رقم (5-10) يبين المستوى الذي تتم فيه عملية إتخاذ القرار، بحيث نجد أن كل من إتخاذ قرار توظيف العمال، تحديد برنامج الإنتاج، طرد الموظفين، كلها قرارات يفوق متوسط حسابها 4 أي أنها قرارات تأخذ على مستوى الإدارة العليا (المالك أو المسير)، أما القرارات الأخرى الخاصة بالخلافات العمالية، العمل الإضافي، طرق العمل، و تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين فيقل متوسط حسابها مقارنة مع القرارات الأخرى والذي بلغ أقل من 4، و لكن يظل متوسط حسابها مرتفع ما يفسر على أنها تتم أيضا على مستوى الإدارة العليا.

و هذا ما ينطبق مع النتائج الخاصة بشخصية المدير الذي وجدناه أنه يتميز بالأسلوب السلطوي وكذا أسلوب إتخاذ القرار الذي كان يتميز بالأسلوب المقاولاتي، هذه النتائج يمكن تفسيرها إلى الميزة التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بحيث نجد أنها مؤسسات ذات طابع عائلي بحيث بلغت نسبة شركات التضامن للعينة المدروسة 56.1% و بالتالي يغلب عليها الأسلوب الأبوي.

• تشخيص الهيكل التنظيمي

لغرض ترتيب أهمية المتغيرات للهيكل التنظيمي تم الإستعانة بالمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و ذلك لحساب معامل الإختلاف و يوضح الجدول رقم(5-20) الخاص بالإختصاص أنه تم تسجيل وسط حسابي إجمالي للأسئلة (من 69 لغاية 72) (3.12) و إنحراف معياري إجمالي يساوي (1.27).

الجدول رقم (5-20): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي و معامل الإختلاف لبعده الإختصاص

معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري الكلي	الوسط الحسابي الكلي	
0,41	1,27	3,12	تعمل المؤسسة على إبقاء و إسقرار العمال في تخصصاتهم
			توجد واجبات و مهام محددة و ذلك نظرا لوجود تقسيم واضح للوظائف
			يتم وضع برامج تدريبية و متنوعة داخل المؤسسة و ذلك حسب التخصصات
			يتمتع العمال داخل المنظمة بمهارات كبيرة كل حسب تخصصه

المصدر: من إعداد الباحث

أما فيما يخص البعد الثاني الرسمية فقد سجل بدوره متوسط حسابي يساوي (3.52) و إنحراف معياري يساوي (1.25) و تم قياس هذا المتغير من خلال الأسئلة (81-88).

الجدول رقم (5-21): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي و معامل الإختلاف لبعده الرسمية

معامل الإختلاف	الوسط الحسابي الكلي	الإنحراف المعياري الكلي	
0,3544	3,52	1,25	يتم عادة تبليغ العمال داخل المؤسسة بالتعليمات في شكل مكتوب
			إجراءات العمل واضحة و محددة يتبعها العمال في إنجاز أعمالهم
			تعتمد المؤسسة على مجموعة من القواعد و التعليمات و كذا القوانين في تنفيذ برامجها
			يتم وضع الخطط في المؤسسة من طرف الإدارة العليا
			يعتمد العمال داخل المؤسسة على التقارير و المذكرات المكتوبة في الإتصالات المتبادلة فيما بينهم
			ترتكز القرارات التي يتم إتخاذها في المؤسسة مع السياسات و الإجراءات الرسمية المعتمدة
			يوجد تحديد واضح و مكتوب لأهداف و خطط المؤسسة
			تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من القوانين و القواعد المكتوبة

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

أما البعد الثالث المركزي فقد قدر متوسطه الحسابي ب (3.86) و انحرافه المعياري يساوي (1.34)

الجدول رقم (5-22): الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الكلي و معامل الإختلاف لبعد المركزية

معامل الإختلاف	الإنحراف المعياري الكلي	الوسط الحسابي الكلي	
0,3474	1,34	3.86	تتفرد الإدارة العليا للشركة بإتخاذ معظم القرارات
			لا يستطيع المدراء أو المسؤولون من إتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا
			إدارة المؤسسة لا تخول السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة.
			يصعب إتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدرائها.
			ترفع المشاكل التي تظهر أثناء العمل عادة إلى المستويات الإدارية العليا لإتخاذ قرار بشأنها
			توظيف العامل
			الخلافات العمالية الداخلية
			العمل الإضافي المقرر القيام به في الورشة
			برنامج الإنتاج المقرر القيام به
			طرد العمال
			طرق العمل المستعملة
تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين			

المصدر: من إعداد الباحث

و من خلال معاملات الإختلاف للأبعاد الثلاثة نلاحظ أن الهيكل المركزي إحتل المرتبة الأولى بمعامل إختلاف يساوي (0.34) و معنى ذلك أن المؤسسات التي تمت دراستها أولت أهمية كبيرة لهذا البعد. و جاء في المرتبة الثانية الهيكل الرسمي بمعامل إختلاف يساوي (0.35) ، و في المرتبة الثالثة نجد الهيكل الخاص بالإختصاص بمعامل إختلاف يساوي (0.41) . و كخلاصة للنتائج المتوصل لها الخاصة بالهيكل التنظيمي يمكن القول ان هناك تطابق و تناسق كبير بين الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و طرق القيادة و أساليب إتخاذ القرار هذه النتائج تتماشى و بشكل كبير مع الدراسات النظرية الخاصة بهيكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

8- الرقابة

فيما يخص عنصر الرقابة فقد تم إستجواب ملاك أو المسيرين من منطلق إستعمالهم لمختلف أساليب الرقابة لتقييم فعالية مؤسساتهم و من خلال 10 أساليب التي تم طرحها على ملاك أو مسيري هذه المؤسسات، نجد أسلوبين فقط يتم الإعتماد عليهم للرقابة و هما التقييم الرسمي للعمال و التدقيق الداخلي، بحيث متوسطاتهما الحسابية سجلت أعلى قيمة ب(3.54) و (4.15) على التوالي و الجدول التالي يوضح قيم المتوسطات الحسابية لمختلف أساليب الرقابة.

الجدول رقم (5-23): الوسط الحسابي لبنود الرقابة

الوسط الحسابي	المتغيرات
1,90	الرقابة الإدارية الشاملة و نظام المعلومات كل من النظامين يتضمن بيانات حول التكاليف و المنتجات
2,00	إستعمال مراكز التسعير أي جمع وحدات السعر الإجمالية من القسم أو المصنع و ذلك من أجل المراقبة
3,93	إستخدام الأرباح لمراقبة التكاليف
2,78	مراقبة جودة المنتجات عن طريق أخذ العينات
2,73	مراقبة التكاليف عن طريق وضع تكاليف معيارية و تحليل الفروقات
3,54	تقييم رسمي للعمال
4,15	التدقيق الداخلي
2,15	تحليل نقطة التعادل عند القيام بالإستثمار أو وضع قرار التسعير
1,63	حساب القيمة الحالية أو المعدلات الداخلية للعوائد و ذلك لتقييم الإستثمارات
2,20	مراقبة الجرد ، النقديات ، و جدول العمليات بطرق رياضية مثل البرمجة الخطية

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

• أوجه التشابه و الإختلاف في الخصائص التنظيمية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و الجزائرية

من خلال الدراسة النظرية للخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و الدراسة الميدانية التي قمنا بها فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يمكن ملاحظة وجود العديد من أوجه التشابه فيما يخص أسلوب التسيير المتبع و الجدول التالي يوضح نقاط التشابه و الإختلاف بين

المؤسستين

جدول رقم (5-24): أوجه التشابه و الإختلاف بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و الجزائرية

المتغيرات الخاصة بالخصائص التنظيمية	المؤسسات الصغيرة المتوسطة الصينية	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
نوع المقاول	النمو، الإستقلالية، الإستمرار	الإستمرار، الإستقلالية، النمو
إستراتيجية التكامل العمودي و المناولة	مرتفع	منخفض
الإستراتيجية	المنقبة و المحللة	المحللة
أسلوب اتخاذ القرار	الأسلوب المقاولاتي	الأسلوب المقاولاتي
أسلوب القيادة	سلطوي	سلطوي
الهيكل التنظيمي	مركزي	مركزي
الرقابة	الجانب المالي	التقييم الرسمي للعمال، التدقيق الداخلي
الإتصال	- عمودي	- عمودي

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (5-24) نقاط التشابه و الإختلاف فيما يخص الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و الجزائرية، و ما يمكن إستنتاجه من الجدول أعلاه أن هناك تشابه كبير بين الخصائص التنظيمية لكلى المؤسستين خاصة من حيث أسلوب إتخاذ القرار، أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي و كذا الرقابة. كما نلاحظ أيضا تشابه لحد ما بين الإستراتيجيات المتبعة من طرف هذه المؤسسات و التي تمثلت في الإستراتيجية المحللة و المنقبة بالنسبة للمؤسسات الصينية و الإستراتيجية المحللة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية. فيما يخص الإختلافات فتكمن في نوع المقاول، بحيث أن المقاول الصيني يفضل النمو، الإستقلالية و الإستمرار، في حين أن المقاول الجزائري يفضل الإستمرار، الإستقرار و من ثم النمو و هنا يكمن سبب الفعالية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الصيني مقارنة مع مثيلاتها الجزائرية.

المطلب الثالث: علاقة المتغيرات الداخلية و الخارجية بالفعالية التنظيمية

• تكوين متغيرات الدراسة

من أجل تجميع و التعرف على الأبعاد الرئيسية التي تتضمنها المتغيرات محل الدراسة، تم إستخدام أسلوب تحليل العوامل بحيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل العلاقات الموجودة بين مجموعة من المتغيرات العشوائية، التي يمكن قياسها أو ملاحظتها و تجميعها في أقل عدد ممكن من العوامل.

1- نوع المقاول

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للمركبات الساسية (PCA*) لنوع المقاول

تمثلت الأسئلة المكونة لهذا العنصر في المحور الخاص بالأهداف الرئيسية للمقاول وتمثلت مدخلات أسلوب تحليل العوامل في الأسئلة من (1 إلى 6) و كان الهدف من خلال هذه العبارات قياس النمو و الإستقلالية و الإستمرار. و قد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل بإستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية و بإتباع طريقة التدوير العمودي للمحاور (Varimax).

باستخدام برنامج SPSS تم تجميع العبارات المكونة لمحور الأهداف و قد ترتب عن ذلك حصولنا على عامل واحد يفسر 90.33 % من التباين الموجود في البيانات الأصلية، حيث يتحدد عدد هذه العوامل بتلك التي تحمل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) أكبر أو تساوي الواحد، و قد تمثلت مخرجات هذا الأسلوب كما ذكرنا في ظهور عامل واحد الذي قمنا بتسميته نوع المقاول و الجدول رقم (5-25) يوضح نتائج تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات المشكلة لهدف المقاول للعينة المدروسة.

* Principal Component Analysis.

الجدول رقم (5-25): معاملات التحميل لنوع المقاول

العامل	العبارات	معامل التحميل
نوع المقاول	تحقيق مستوى عال من النمو	0.971
	عدم الرغبة في فتح رأس المال	0.966
	كسب ربح عال	0.953
	الرغبة في الإستمرار .	0.912

المصدر: من إعداد الباحث

❖ تحليل الإعتماضية كرونباخ ألفا* (Cronbach α) لنوع المقاول

إن الهدف من تحليل الإعتماضية هو التحقق من وجود درجة عالية من الإتساق الداخلي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة، أي إلى أي مدى يمكن لهذه العبارات أن تحقق إجابات مماثلة إذا تم إستخدامها في فترة زمنية أخرى. و يعتبر أسلوب كرونباخ ألفا من الأساليب الأكثر شيوعا لتقييم الإعتماضية بين بنود المتغير الخاضع للدراسة. من خلال هذا تم حساب معامل الإتساق كرونباخ ألفا للبنود الخاصة بالمتغير نوع المقاول و الجدول رقم (5-26) يبين النتائج التالية:

الجدول رقم (5-26): تحليل الإعتماضية لنوع المقاول

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	الإلتحاف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
نوع المقاول	6	3.81	0.087	0.978

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (5-26) أن قيمة معامل الإتساق كرونباخ ألفا تساوي 0.978 و يعتبر هذا المعامل كبير مقارنة بقيمة ألفا كرونباخ المحسوبة من طرف Kandwalla 1977 ($\alpha = 0.66$) و هذه القيمة الموجودة تعطي أكثر إعتماضية لبنود هذا المتغير.

2- التكامل العمودي و المناولة

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للتكامل العمودي و المناولة

فيما يخص المتغير الثاني الخاص بالمناولة و التكامل العمودي، فقد تم تطبيق أيضا أسلوب تحليل العوامل باستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية و باتباع طريقة **Varimax** للتدوير. تم الحصول في المرة الأولى و من دون تدخل الباحث على 3 عوامل تفسر 79.29% من التباين الموجود في إجابات المؤسسات التي تم إستقضاؤها و ذلك عند معاملات تحميل أكبر من 0.5. و تمثلت بنود هذا المتغير من السؤال (111-121) و من خلال هذه القيم تم إستبعاد العبارة 118 لكون معامل التحميل المكون لهذا السؤال أقل من 0.5 و قد تم إطلاق المسميات التالية على العوامل الثلاثة.

الجدول رقم (5-27): معاملات التحميل للمناولة

العامل	العبارات	معامل التحميل
المناولة 1	إدارة الموارد البشرية	0.91
	رعاية العمال	0.90
	الإدارة	0.87
	التسويق و المبيعات	0.76
	معالجة المعلومات	0.62
المناولة 2	اللوجيستيك	0.86
	البحث و التطوير	0.82
	التجميع	0.75
المناولة 3	المحاسبة و المالية	0.87
	الإنتاج	0.60

المصدر: من إعداد الباحث

2-2 تحليل الإعتمادية كرونباخ ألفا للتكامل العمودي و المناولة

يحدد الجدول رقم(5-27) عدد العوامل و ومعاملات التحميل لكل عامل و يتضح تحليل الإعتمادية للمناولة من خلال الجدول رقم (5-28)، تلاحظ إرتفاع معاملات الإعتمادية بالنسبة للمتغير الأول المناولة 1 و التي قدرت ب (0.923) و كذلك بالنسبة للمناولة 2 و التي قدرت ب (0.851) ، أما فيما يخص العامل الثالث المناولة 3 فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.473) و يعتبر هذا المعدل منخفضا نوعا

ما مقارنة بالمتغير الأول و الثاني و يرجع سبب انخفاض هذا المعامل بالنسبة للمتغير الثالث لكون أنه تم قياسه بسؤالين فقط.

الجدول رقم (5-28): تحليل الإعتامية للمناولة

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	الإحتراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
المناولة 1	05	2.08	0.017	0.923
المناولة 2	03	2.17	0.054	0.851
المناولة 3	02	2.47	0.015	0.473

المصدر: من إعداد الباحث SPSS20

3- الإستراتيجية

❖ إختيار المتغيرات باستخدام أسلوب تحليل العوامل للإستراتيجية

فيما يتعلق بالإستراتيجية فقد تم الإعتماد أيضا على أسلوب تحليل المكونات الرئيسية و ذلك من خلال البنود (13-17) هذه البنود تتعلق و كما ذكرنا سابقا بالإستراتيجية المحللة و كانت النتائج المتحصل عليها كما يظهره الجدول رقم(5-29).

الجدول رقم (5-29): معاملات التحميل للإستراتيجية المحللة

العامل	العبارات	معامل التحميل
الإستراتيجية المحللة	تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها الحالية وتسعى إلى تطوير أخرى جديدة بعد التأكد من ربحيتها	0.912
	تتأني المؤسسة قبل دخول نشاطات جديدة وتتأكد من أنها مناسبة .	0.862
	تحاول المؤسسة دراسة التغييرات في بيئتها قبل اتخاذ القرار وإن كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغيير .	0.844
	تتأكد المؤسسة بأكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بعناية قبل اعتمادها .	0.917
	تسعى المؤسسة وبجهود مكثفة للمحافظة على رضا زبائنها .	0.733

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه قد تم الحصول على عامل واحد تم تسميته الإستراتيجية المحللة الذي يفسر (85.36 %) من التباين الموجود في إجابات المؤسسات و ذلك عند معاملات تحميل أكبر أو تساوي (0.5)، كما أنه لم يتم إستبعاد أي بند نظرا لكون نسب المعاملات لمختلف البنود المكونه لهذا المتغير تفوق (0.5).

❖ تحليل الإعتدافية كرونباخ ألفا للإستراتيجية

الجدول رقم(5-30) يحدد العبارات و المتوسط الحسابي و كذا الإنحراف المعياري لبنود المتغير الإستراتيجية المحللة.

الجدول رقم (5-30): تحليل الإعتدافية للإستراتيجية

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
الإستراتيجية المحللة	05	3.75	0.061	0.954

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (5-30) أن قيمة معامل الإتساق كرونباخ ألفا بلغت (0.954) و حسب دراسة Venkatraman's(1989) فان قيمة α cronbach تكون بين (0.53) و (0.68)، و يمكن لنا القول بأن هناك درجة مناسبة من الإتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

4- المركزية

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للمركزية

دائما و بالإعتداف على طريقة تحليل المكونات الرئيسية، تضمن هذا المتغير 12 بند (89-100) حسب الترتيب الموجود في الإستبيان و كان الهدف من خلال هذه البنود هو قياس درجة المركزية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستقصاة و يمكن تلخيص النتائج في الجدول رقم (5-34).

الجدول رقم (5-31): معاملات التحميل للمركزية

معامل التحميل	العبارات	العامل
0.988	العمل الإضافي المقرر القيام به في الورشة	المركزية
0.978	تنفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات	
0.974	إدارة المؤسسة لا تخول السلطة للمستويات الأدنى من الإدارة.	
0.969	الخلافات العمالية الداخلية	
0.967	طرد العمال	
0.964	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية	
0.963	من قبل مدرائها.	
0.959	طرق العمل المستعملة	
0.948	توظيف العامل	
0.946	تقسيم العمل حسب العمال المتوفرين	
0.945	برنامج الإنتاج المقرر القيام به	
0.941	لا يستطيع المدراء أو المسؤولون من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا	

المصدر: من إعداد الباحث

و من خلال هذه المتغيرات المفسرة لبعدها المركزية، فقد تم الحصول على عامل واحد و الذي قمنا بتسميته بالمركزية و هو يفسر 92.52 % من التباين الموجود في إجابات المؤسسات، كما أنه لم يتم إستبعاد أي بند و ذلك نظرا لكون معاملات التحميل كلها أكبر من 0.5 كما يظهره الجدول رقم (5-31).

❖ تحليل الإعتماضية كرونباخ ألفا للمركزية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و كذا معامل كرونباخ ألفا لبنود المتغير المركزية.

الجدول رقم (5-32): تحليل الإعتماضية للمركزية

المتغيرات المركزية	عدد العبارات	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
	12	3.86	0.84	0.991

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (5-32) يوضح الإرتفاع الكبير جدا لمعامل كرونباخ ألفا و الذي بلغ 0.991 ، بحيث و في دراسة (Miller&Droege1986) فان قيمة α cronbach قد بلغت 0.82 و هذه القيمة تبين درجة الإتساق الداخلي العالية بين أسئلة هذا المتغير، هذا ما يفسر بتماثل الإجابات في حال إعادة توزيعها خلال فترة زمنية أخرى.

5- الرقابة

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للرقابة

تضمن هذا المتغير 10 بنود (101-110) حسب الترتيب الموجود في الإستبيان و قد تم الحصول على عامل واحد يفسر 75.10 % من التباين الموجود في إجابات المؤسسات التي قمنا بتوزيع الإستبيان عليها، حيث تم قبول كل البنود نظرا لكون معاملات التحميل تفوق 0.5 و هذا ما يبينه الجدول رقم (5-33).

الجدول رقم (5-33): معاملات التحميل لعنصر الرقابة

معامل التحميل	العبارات	العامل
0.955	مراقبة جودة المنتجات عن طريق أخذ العينات	الرقابة
0.937	استعمال مراكز التسعير اي جمع وحدات السعر الإجمالية من القسم أو المصنع و ذلك من أجل المراقبة	
0.937	مراقبة التكاليف عن طريق وضع تكاليف معيارية و تحليل الفروقات	
0.918	تقييم رسمي للعمال	
0.891	استخدام الأرباح لمراقبة التكاليف	
0.852	تحليل نقطة التعادل عند القيام بالإستثمار أو وضع قرار التسعير	
0.847	الرقابة الإدارية الشاملة و نظام المعلومات كل من النظامين يتضمن بيانات حول التكاليف و المنتجات	
0.832	حساب القيمة الحالية أو المعدلات الداخلية للعوائد و ذلك لتقييم الإستثمارات	
0.775	مراقبة الجرد ، النفديات ، و جدول العمليات بطرق رياضية مثل البرمجة الخطية	
0.683	التدقيق الداخلي	

المصدر: من إعداد الباحث

❖ تحليل الإعتدالية كرونباخ ألفا للرقابة

الجدول رقم (5-34): تحليل الإعتدالية لعنصر الرقابة

معامل كرونباخ ألفا	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد العبارات	المتغيرات
0.959	0.792	2.70	10	الرقابة

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لبنود هذا المتغير و الذي قدر ب (2.70) و إنحراف معياري يساوي (0.792)، أما فيما يخص معامل الإتساق كرونباخ ألفا فقد بلغ (0.959) و بالرجوع إلى دراسة (Kandwalla1977) فنجد أن قيمة ألفا كرونباخ لهذا المتغير قد بلغت (0.8) و بالتالي يمكن إعتبار معامل كرونباخ الذي توصلنا إليه كاف للقيام بالدراسة.

6- المحيط

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل لسرعة التغير في المحيط

إن إستخدام أسلوب تحليل المكونات الرئيسية لهذا المتغير أعطى عامل واحد يفسر هذا المتغير بنسبة 83.52 % من التباينات الموجودة في الإجابات، تم تحليل هذا المتغير من خلال البنود (122-127) و لم يتم إستبعاد أي بند نظرا لكون معاملات التحميل أكبر من 0.5 و الجدول رقم (5-35) يوضح بالتفصيل ترتيب العبارات و معاملات التحميل المقابلة لها.

الجدول رقم(5-35): معاملات التحميل لسرعة التغير في المحيط

المتغيرات	العبارات	معامل التحميل
سرعة التغير في المحيط	يجب على المؤسسة أن تغير في عملياتها التسويقية بشكل متكرر من اجل مواجهة المنافسة يصعب تقدير و توقع أعمال المنافسين تحولت المنافسة بيننا وبين منافسينا إلى منافسة سعرية بالدرجة الأولى في الفترة الأخيرة أذواق المستهلكين في الغالب يصعب توقعها تكنولوجيا انتاج السلع و الخدمات تتغير بشكل كبير تتمتع أذواق و تفضيلات زبائنكم بقدر كبير من الإستقرار وعدم التغير السريع	0.950
		0.940
		0.934
		0.908
		0.907
		0.840

المصدر: من إعداد الباحث

❖ تحليل الإعتمادية كرونباخ ألفا لسرعة التغير في المحيط

الجدول رقم (5-36): تحليل الإعتمادية لسرعة التغير في المحيط

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
سرعة التغير في المحيط	06	3.73	0.383	0.958

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

من خلال الجدول رقم (5-36) نلاحظ الإرتفاع الكبير في مستوى معامل كرونباخ ألفا حيث بلغ (0.958)، بحيث و في دراسة (Miller&Droege1986) فقد كانت قيمة هذا المعامل تساوي (0.74) ما يوضح الدرجة الكبيرة للإتساق الداخلي بين بنود هذا المتغير.

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للقيود المحيطة بالمؤسسة

فيما يخص هذا المتغير فقد تم تطبيق أسلوب تحليل المكونات الرئيسية و بإتباع طريقة Varimax للتدوير تم الحصول في المرة الأولى و من دون تدخل الباحث على عامل واحد يفسر 52.90 % من البيانات الموجودة في إجابة المؤسسات، و تم تحليل هذا المتغير من خلال البنود (128-138) و بعد ذلك قمنا بإستبعاد البند 128، ذلك لكون معامل التحميل أقل من 0.5. بعدها قمنا بإعادة تشغيل البرنامج فتحصلنا دائما على عامل تحميل واحد إلا أنه أصبح يفسر ما مقداره 57.78 % من التباينات الموجودة في إجابة

المؤسسات و الجدول التالي يوضح العبارات و معاملات التحميل الخاصة بكل البنود التي دخلت في المتغير القيود المحيطة بالمؤسسة.

الجدول رقم (5- 37): معاملات التحميل الخاصة بالقيود المحيطة بالمؤسسة

المتغيرات	العبارات	معامل التحميل
القيود المحيطة بالمؤسسة	نقص المواهب الإدارية	0.744
	نقص فرص الإستثمار	0.777
	نقص التعاون مع أصحاب الأعمال الحرة	0.530
	نقص اليد العاملة التقنية	0.814
	التشريعات الحكومية	0.729
	مقاومة التغيير لنمو الشركة من طرف مجموعة من المسيرين	0.817
	النسبة العالية للتضخم	0.814
	مشاكل العمال	0.764
	نقص الهياكل القاعدية	0.863
	انعدام الإستقرار السياسي	0.689

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

❖ تحليل الإعتماضية كرونباخ ألفا للقيود المحيطة بالمؤسسة

الجدول رقم (5-38): تحليل الإعتماضية بالقيود المحيطة بالمؤسسة

المتغيرات	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
القيود المحيطة بالمؤسسة	10	3.2	0.223	0.916

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (5-38) إرتفاع قيمة معامل الإرتباط كرونباخ و الذي بلغ (0.916) و هي قيمة كبيرة جدا مما يسمح لنا بالقول بأن هناك درجة مناسبة من الإتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للقوانين و التشريعات الحكومية

بالنسبة للمتغير القوانين و التشريعات الحكومية فقد تم أيضا تطبيق أسلوب تحليل المكونات الرئيسية بإتباع طريقة Varimax للتدوير و قد تحصلنا على عامل واحد يفسر 45.10% من التباينات الموجودة وهذا بدون تدخل الباحث، بعد إستبعاد البنود (139، 142، 143، 144)، ذلك لكون أن معاملات

التحميل لها أقل من 0.5 ، قمنا بإعادة تشغيل البرنامج و تحصلنا على عامل واحد يفسر 98.86 % من البيانات الموجودة.

❖ تحليل الإعتدائية كرونباخ ألفا للقوانين و التشريعات الحكومية

الجدول رقم (5-39): تحليل الإعتدائية للقوانين و التشريعات الحكومية

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
القوانين و التشريعات الحكومية	3	2.88	0.031	0.946

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (5-39) ارتفاع قيمة معامل الارتباط كرونباخ و الذي بلغ (0.946) و هي قيمة كبيرة جدا، مما يسمح لنا بالقول بأن هناك درجة مناسبة من الإتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

7- الفعالية التنظيمية

❖ إختيار المتغيرات بإستخدام أسلوب تحليل العوامل للفعالية التنظيمية

إعتمادا على طريقة تحليل المكونات الرئيسية تضمن هذا المتغير 5 بنود (49 إلى 53) حسب الترتيب الموجود في الإستمارة ملحق رقم 01 و كان الهدف من خلال هذه البنود هو قياس الفعالية داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستقصاة و يمكن تلخيص النتائج في الجدول رقم(5-40).

الجدول رقم (5-40): معاملات التحميل الخاصة بالفعالية التنظيمية

المتغيرات	العبارات	معامل التحميل
الفعالية التنظيمية	مستوى الربح في الأجل الطويلة	0.912
	معدل النمو السنوي للمبيعات و المداخيل	0.941
	الروح المعنوية للعمال ، الرضى الوظيفي، و الإلتزام بأهداف المؤسسة	0.734
	القدرة المالية السيولة و القدرة على زيادة الموارد المالية	0.838
	صورة المستهلكين اتجاه المؤسسة	0.904

المصدر: من إعداد الباحث

❖ تحليل الإعتمادية كرونباخ ألفا للفعالية التنظيمية

الجدول رقم(5-41) يحدد العبارات و المتوسط الحسابي و كذا الإنحراف المعياري لبنود المتغير الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (5-41): تحليل الإعتمادية للفعالية التنظيمية

المتغيرات	عدد العبارات	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل كرونباخ ألفا
الفعالية التنظيمية	05	3.078	0.434	0.958

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم(5-41) أن قيمة معامل الإتساق كرونباخ ألفا تساوي (0.958) و بالرجوع إلى دراسة (khandwalla's 1977) فإن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة في مثل هذه الدراسات يجب أن تكون أكبر من 0.7 ، من خلال الجدول (5-41) فإن قيمة ألفا كرونباخ المتحصل عليها هي قيمة كبيرة جدا مما يسمح لنا بالقول بأن هناك درجة مناسبة من الإتساق الداخلي بين بنود هذه المتغيرة.

• قياس علاقة الفعالية التنظيمية بالمتغيرات الداخلية و الخارجية

من أجل دراسة العلاقة بين الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مختلف المتغيرات الداخلية و الخارجية، تم الإعتماد على معامل الارتباط لسبيرمان و لتحديد هذه العلاقة تم تقسيم المتغيرات إلى ثلاثة محاور. المحور الأول يتمثل في الخصائص التنظيمية للمؤسسات الجزائرية (أسلوب إتخاذ القرار المقاولاتي، أسلوب القيادة السلطوي، عملية الإتصال وفقا لهيكل عمودي، المناولة، نوع المقاول الذي يفضل الإستمرار، الإستقرار ثم النمو، الإستراتيجية المحللة، الهيكل المركزي والرقابة) أي تم دراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و الفعالية التنظيمية. أما المحور الثاني فيخص التغير في المحيط (الديناميكية)، تأثير المحيط على النمو، و التشريعات و القوانين الحكومية. و في المحور الثالث سنهتم بالمحددات الخاصة بصاحب المؤسسة أو المسير و التي تتعلق بالسن ، المستوى الدراسي، الجنس، المنصب. و متغيرات أخرى لها علاقة

بالمؤسسة و هي عمر المؤسسة ، حجم المؤسسة، الشكل القانوني و نوع النشاط.و الجدول التالي يوضح علاقة هذه المتغيرات مع الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (5-42): حساب معامل سبيرمان بين الفعالية التنظيمية و المتغيرات الداخلية و الخارجية.

القيمة الإحتمالية	معامل الارتباط لسبيرمان	المتغيرات
0.000	,805	أسلوب المقاولاتية
0.000	-,828	يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته (إدارة الصراع)
0.000	-,883	توضح إجراءات العمل بوضوح إلا أنك تفرض آرائك و إرادتك على العمال (شخصية المدير)
0.000	-,818	تسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية وتتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك. (الحصول على المعلومة)
0.000	-,924	تتم عملية الإتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة إلى غاية العمال
0.000	,925	الإستمرار الإستقلال النمو
0.261	,180	المناولة 1
0.434	,125	المناولة 2
0.838	-,033	المناولة 3
0.036	-,329	الإستراتيجية المحللة
0.028	-,343	الهيكل المركزي
0.000	,760	المراقبة
0.000	-,949	سرعة التغير في المحيط
0.045	-,315	القيود المحيطة بالمؤسسة
0.005	,430	القوانين و التشريعات الحكومية
0.562	-,093	نمو عدد العمال
0.454	-,120	السن
0.174	-,216	الجنس
0.813	-,038	المستوى الدراسي
0.820	-,037	نوع النشاط
0.183	,212	الشكل القانوني
0.185	,211	عمر المؤسسة
0.211	,200	حجم المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول يمكن ابراز العلاقة بين المتغيرات و الفعالية التنظيمية في المحاور التالية:

• العلاقة بين الخصائص التنظيمية و الفعالية التنظيمية

من خلال الجدول رقم (5-42) ظهرت علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين كل من أسلوب إتخاذ القرار المتمثل في الأسلوب المقاولاتي، أسلوب القيادة (النمط السلطوي) المتمثل في أبعاده (إدارة الصراع، شخصية المدير، و الحصول على المعلومة)، نوع المقاول (الإستمرار الإستقلال، النمو)، الإستراتيجية المحللة، الهيكل المركزي، الرقابة، و بين الفعالية التنظيمية حيث كانت القيمة الإحتمالية لهذه المتغيرات أقل من 5%.

وجدنا علاقة ارتباط قوية و موجبة بين أسلوب إتخاذ القرار (الأسلوب المقاولاتي)، نوع المقاول، الرقابة، و بين الفعالية ، حيث كانت قيمة معاملات الإرتباط لسبيرمان (0.760، 0.925، 0.850) على التوالي هذا من جهة. من جهة أخرى نلاحظ أيضا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أسلوب القيادة (النمط السلطوي) المتمثل في أبعاده (إدارة الصراع، شخصية المدير، و الحصول على المعلومة) و الفعالية التنظيمية حيث بلغت معاملات الإرتباط (-0.828، -0.883، -0.818) إلا أن هذه العلاقة عكسية أي أن كل زيادة في النمط السلطوي سيؤدي إلى إنخفاض الفعالية التنظيمية، إن هذا النمط السلطوي المطبق في المؤسسات محل الدراسة فرض هيكل تنظيمي مركزي، و الذي كان له أيضا علاقة عكسية مع الفعالية التنظيمية حيث بلغ معامل إرتباطه -0.343 .

و يمكن إرجاع هذه العلاقة العكسية بين الهيكل التنظيمي و أسلوب القيادة إلى تعارض هذا النمط مع مدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo1933, Argyris 1956, Mc Gregor 1960) . التي ترى أنه لزيادة الأداء داخل المؤسسة يتوجب مشاركة العمال في إتخاذ القرار.

أما فيما يخص الإستراتيجية المحللة فنلاحظ كذلك العلاقة العكسية (-0.329) بينها و بين الفعالية التنظيمية رغم أن هذه العلاقة تبقى ضعيفة نوعا ما إلا أنها مهمة كما جاء في دراسات كل من Schendel And patton's(1978) و الذين يريا أن الإستراتيجية تعتبر أحد أهم العوامل في تحديد الفعالية التنظيمية. و بالتالي فإن هناك علاقة ارتباطية كبيرة بين الخصائص التنظيمية و الفعالية التنظيمية.

• العلاقة بين المحيط و الفعالية التنظيمية

❖ علاقة الفعالية التنظيمية بسرعة التغير في المحيط

يتضح من خلال الجدول رقم (5-42) أن هناك معنوية ذات دلالة إحصائية بين سرعة التغير في المحيط و الفعالية التنظيمية و يتضح هذا من خلال القيمة الإحتمالية لهذين المتغيرين و التي تقل عن 0.05 . و ما يمكن ملاحظته أيضا، أن قيمة معامل الارتباط لسبيرمان قد بلغت -0.949 و بالتالي فإن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين هذين المتغيرين إلا أنها عكسية، أي أنه كلما زادت ديناميكية المحيط و سرعة التغير كلما إنخفضت الفعالية التنظيمية. و هذا يمكن تفسيره على عدم قدرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة على مجابهة المنافسة و ذلك بسبب صغر حجمها و إنخفاض رأس المال المكون لهذه المؤسسات. و كذلك بسبب قلت الابتكار و الإبداع داخل هذه المؤسسات.

❖ القيود المتعلقة بمحيط المؤسسات

إن العلاقة التي تربط القيود المتعلقة بمحيط المؤسسات و الفعالية التنظيمية هي علاقة عكسية، فمن خلال الجدول رقم (5-42) فإن معامل الارتباط لسبيرمان يساوي -0.315 و يمكن إرجاع هذه العلاقة العكسية بين هذين المتغيرين لكون أن هناك تأثير كبير للهياكل القاعدية على مبيعات و تنقل البضاعة، و كذا التضخم و الذي يعتبر من بين أهم العوامل

المكبحة للنمو و زيادة الفعالية لدى المؤسسات و هناك أيضا قيود أخرى كصعوبة الحصول على رؤوس الأموال و الإستقرار السياسي و الأمني.

❖ القوانين و التشريعات الحكومية

يوضح الجدول رقم (5-42) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوانين و التشريعات الحكومية و الفعالية التنظيمية، و هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما حيث بلغ معامل الارتباط لسبيرمان بين هذين المتغيرين 0.430 و هذا ما يوضح التأثير الإيجابي لكل من قوانين دعم التصدير و منع الإحتكار و كذا حماية البيئة على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قيد الدراسة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسات (Tan

. &Litschert1994)

• المحددات الخاصة بصاحب أو مسير المؤسسة

❖ السن

الجدول رقم (5-42) يوضح بأنه لا توجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين سن صاحب المؤسسة و الفعالية بحيث بلغ معامل الارتباط قيمة -0.120 و على الرغم من وجود علاقة ارتباط إلا أنها ضعيفة. و هذا ما توصلت اليه الدراسات السابقة ل Davidsson 1991 و Weinzimmer 1993 و التي تدل على وجود علاقة إما عكسية أو طردية بين السن و النمو و تحقيق الفعالية.

❖ الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي -0.216 و هنا أيضا يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط بين هذا المتغير و الفعالية التنظيمية إلا أنها غير معنوية و هذا ما يتماشى مع دراسات Delman 1999.

❖ المستوى الدراسي

نلاحظ بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي و علاقته مع الفعالية التنظيمية تكاد تكون منعدمة بحيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين -0.038 و هذا ما يتعارض مع أبحاث **Woywood & lessat 2001, Taylor 1994 Julien 2000** و التي ترى أن هناك علاقة إرتباط كبيرة بين المستوى الدراسي و نمو المؤسسات و تحقيق الفعالية. و يمكن إرجاع هذا التعارض إلى كون أن المقاول الجزائري من النوع الذي يفضل الإستمرار، الإستقلالية ثم النمو.

• المحددات الخاصة بالمؤسسة

فيما يخص المحددات الخاصة بالمؤسسة و المتمثلة في الشكل القانوني، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة، نمو عدد العمال و نوع النشاط، فكلها متغيرات ليس لها دلالة إحصائية مع الفعالية التنظيمية، هذه النتائج لا تتوافق إلى حد ما مع الدراسات التي قدمت من قبل، فأعمال **Piergiovanni** أثبتت على وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة و معدل نموها و فعاليتها كما نجد أيضا دراسات اخرى مثل دراسة **Blau & Meyer** اثبتت وجود علاقة عكسية بين المركزية و حجم المؤسسة الا أنه و من خلال دراستنا ثبت وجود علاقة طردية بين الفعالية و حجم المؤسسة و كانت قيمة الارتباط ضعيفة و بلغت 0.185 ، كما أن أعمال **Evens 1987** أثبتت على وجود علاقة كبيرة بين عمر و حجم المؤسسة و نمو المؤسسات و تطورها.

المبحث الثالث : نمذجة قياسية للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول: قياس درجة أهمية تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الصينية و الجزائرية

لدراسة درجة أهمية تأثير المتغيرات المتعلقة بالخصائص التنظيمية للمؤسسة، المحيط ، و صاحب أو مسير المؤسسة و المؤسسة بحد ذاتها على الفعالية التنظيمية بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و الجزائرية تم استخدام معامل التحديد و ذلك من أجل ترتيب أهمية هذه المتغيرات. و الجدول التالي يوضح معاملات التحديد لمختلف المتغيرات المكونة للفعالية التنظيمية و ترتيب درجة أهميتها.

الجدول رقم (5-43): ترتيب أهمية المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية (دراسة مقارنة)

م ص م الجزائرية		م ص م الجزائرية خصائص م ص م	م ص م الصينية		م ص م الصينية خصائص م ص م	المتغيرات الرئيسية
الترتيب	معامل التحديد R ²		الترتيب	معامل التحديد R ²		
7	0.12	المركزية	2	0,6	المركزية	الهيكل التنظيمي
8	0.11	المحللة	7	0,57	المنقبة أو المحللة	الإستراتيجية
3	0.71	سلطوي	4	0,58	سلطوي	أسلوب القيادة
4	0.65	الأسلوب المقاولاتي	10	0,5	الأسلوب المقاولاتي	أسلوب إتخاذ القرار
12	0.02	غير موجود	5	0,58	موجود	المناولة و التكامل العمودي
13	0.02	الخبرة و المستوى الدراسي	8	0,55	الخبرة و المستوى الدراسي	المتغيرات الخاصة بصاحب المؤسسة
10	0.04	حجم المؤسسة	3	0,59	حجم المؤسسة	حجم المؤسسة
11	0.04	الشكل القانوني	11	0,49	الشكل القانوني	الملكية
9	0.1	القيود	6	0,57	القيود	المحيط
6	0.18	القوانين و التشريعات	1	0,61	القوانين و التشريعات	المحيط
1	0.90	سرعة تغير المحيط				
10	0.04	عمر المؤسسة	9	0,52	عمر المؤسسة	عمر المؤسسة
5	0.58	الرقابة				
2	0.86	نوع المقاول				

المصدر: من اعداد الباحث بالإعتماد على دراسة Schlevogt1998 P.141

م ص م: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من خلال الجدول المقارن الذي يبين أهمية المتغيرات محل الدراسة بالنسبة للفعالية التنظيمية نرى أن ترتيب الأهمية يختلف نوعا ما من حيث درجة الأهمية بين المؤسسات الصينية و الجزائرية، بحيث إذا أخذنا المتغير الرئيسي الأول الهيكل التنظيمي و رغم تماثله بالنسبة للمؤسستين أي إستخدامهما للهيكل المركزي إلا أن ترتيب الأهمية و علاقة الإرتباط تختلف، ففي المؤسسة الصينية نجد أن معامل التحديد بالنسبة لهذا العامل قد بلغ 0.6 مما سمح له بإحتلال المرتبة الثانية من بين العشر متغيرات المؤثرة على الفعالية في المؤسسات الصينية، بينما في المؤسسة الجزائرية فقد بلغ معامل التحديد 0.12 و إحتل بذلك المرتبة السابعة. أما بالنسبة للمتغير الثاني الإستراتيجية ففي المؤسسات الصينية قد إحتل المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية بمعامل تحديد يساوي 0.57 أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فقد بلغ معامل التحديد للإستراتيجية 0.11 و إحتل بذلك الرتبة الثامنة، نلاحظ من خلال ترتيب هذا المتغير التقارب الكبير لدرجة الأهمية في كلى المؤسسات الصينية و الجزائرية. أما فيما يخص أسلوب القيادة فيمكن القول أن أهمية هذا المتغير كبيرة و تحدد و بدرجة مهمة الفعالية في المؤسسة الصينية و الجزائرية بحيث إحتل في الأولى المرتبة الرابعة بمعامل تحديد يساوي 0.58 و في الثانية إحتل المرتبة الثالثة بمعامل تحديد يساوي 0.71 . بالنسبة لأسلوب إتخاذ القرار المتمثل في الأسلوب المقاولاتي تتضح أيضا الأهمية من خلال معامل التحديد الذي بلغ في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية 0.5 أما الجزائرية فقد بلغ 0.65، و رغم هذه القيمة المرتفعة في المؤسسة الصينية إلا أنه إحتل المرتبة العاشرة بينما في المؤسسة الجزائرية فنجد في الرتبة الرابعة. أما فيما يخص المناولة و التكامل العمودي و على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذا المتغير في المؤسسات الصينية و الذي إحتل المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية فإنه في المؤسسة الجزائرية إحتل المرتبة الثانية عشر بمعامل تحديد 0.02 أي أن أهمية تكاد تكون منعدمة. و هذا ما يفسر بدرجة كبير الإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة الصينية في دعم المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة عن طريق العناقيد الصناعية و التي جعلت من هذا العنصر جد مهم في التأثير على الفعالية.

فيما يخص المتغيرات الخاصة بصاحب المؤسسة و المتمثلة في المستوى الدراسي، سن صاحب المؤسسة فبدورها لم تحتل مرتبة مهمة في كلى الوُسستين و نفس الشئ بالنسبة لعمر و الشكل القانوني للمؤسسة. في حين و على الرغم من أن حجم المؤسسة لم يلعب دورا مهما في المؤسسات الجزائرية و الذي احتل المرتبة العاشرة بمعامل تحديد يساوي 0.04 فإنه احتل المرتبة الثالثة بالنسبة للمؤسسة الصينية بمعامل تحديد قدر ب 0.59.

أما بالنسبة للمحيط فقد كان له دور محسوس في درجة الأهمية و علاقته مع الفعالية فبالنسبة للقوانين و التشريعات فقد احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصينية بمعامل تحديد بلغ 0.61، أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فقد بلغ 0.18 و احتل بذلك المرتبة السادسة. أما بالنسبة لسرعة التغير في المحيط فقد احتل هذا العامل المرتبة الأولى في المؤسسة الجزائرية بمعامل تحديد 0.90 و هذا يدل على الأهمية البالغة لهذا المتغير في التأثير على الفعالية التنظيمية. أما من خلال إختبار متغيرات أخرى و التي لم تظهر في النموذج الصيني المختبر من طرف Schlevogt1998 فنلاحظ أن نوع المقاول بالنسبة للمؤسسات الجزائرية قد احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية و علاقته مع الفعالية التنظيمية بمعامل تحديد يساوي 0.86 ، أما بالنسبة للمراقبة فقد احتلت المرتبة الخامسة بمعامل تحديد يساوي 0.58 .

هذه المتغيرات المكونة و المؤثرة على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و كما تم قياسها بواسطة معامل سبيرمان للرتب فإن العديد منها لم تكن ذات دلالة إحصائية و بالتالي و من خلال المطلب الثاني سنحاول صياغة نموذج بإستخدام المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية.

المطلب الثاني : النموذج القياسي للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

من خلال دراسة المتغيرات الداخلية و الخارجية و علاقتها مع الفعالية التنظيمية سنحاول صياغة المعادلة القياسية للإنحدار المتعدد و ذلك بإستخدام المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية و سيتم إهمال المتغيرات الأخرى. و سنفرض أن هذه العلاقة خطية و تكتب على الصيغة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \dots + \beta_n X_n +$$

Y : المتغير التابع.

X₁, X₂, X_n : المتغيرات المستقلة.

و سنحاول نمذجة العلاقة بين المتغير التابع و المتمثل في الفعالية التنظيمية و المتغيرات التفسيرية ذات الدلالة الإحصائية و المبينة في الجدول رقم (5-44) و التي قد تم تحديدها وفقا لعلاقة الإرتباط التي تم إستخراجها من مصفوفة الإرتباط لسبيرمان، و الجدول التالي يحدد المتغيرات الرئيسية و المتغيرات الفرعية ذات الدلالة الإحصائية المكونة للنموذج.

جدول رقم (5-44): المتغيرات الجزئية ذات الدلالة الإحصائية المكونة للنموذج.

رمز المتغير الجزئي	المتغيرات الجزئية	المتغيرات الفرعية	المتغير
X ₁	الطريقة الثانية أسلوب المقاولاتية	أسلوب إتخاذ القرار	الخصائص التنظيمية
X ₂	يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين و يقوم بمعاقبته (إدارة الصراع)	أسلوب القيادة	
X ₃	توضح إجراءات العمل بوضوح إلا أنك تفرض آرائك و إرادتك على العمال (شخصية المدير)		
X ₄	تسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية و تتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك (الحصول على المعلومة) .		
X ₅	تتم عملية الإتصال في المؤسسة عادة وفقا لهيكل عمودي من أعلى سلطة إلى غاية العمال (الإتصال العمودي)		
X ₆	الإستمرار الإستقلال النمو	نوع المقاول	المحيط
X ₇	الإستراتيجية المحللة	الإستراتيجية	
X ₈	الهيكل المركزي	الهيكل التنظيمي	
X ₉	المراقبة	المراقبة	متغيرات خاصة بصاحب المؤسسة
X ₁₀	سرعة التغير في المحيط	المحيط	
X ₁₁	القيود المحيطة بالمؤسسة		
X ₁₂	القوانين و التشريعات الحكومية	الجنس	
X ₁₃	الجنس		

المصدر: من اعداد الباحث

و لدراسة تأثير هذه المتغيرات على الفعالية التنظيمية سنحاول من اجل بناء نموذج قياسي و اختيار المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية قمنا بتطبيق طريقة خطوة خطوة (Stepwise) ، و بإستخدام برنامج SPSS 20 تحصلنا على خمس نماذج قياسية مقدره بطريقة المربعات الصغرى مبينة في الجدول التالي .

جدول رقم (5-45): مخرجات نظام Spss الخاصة بالإنحدار المتعدد لمختلف المتغيرات المفسرة للنموذج

\bar{R}^2	فيشر المحسوبة F_{cal}	المتغيرات المفسرة للفعالية التنظيمية حسب النموذج
,794	159,450	النموذج لأول الإستمرار الإستقلال و النمو
,882	154,959	النموذج الثاني الإستمرار الإستقلال النمو سرعة التغير في المحيط
,899	122,630	النموذج الثالث الإستمرار الإستقلال النمو سرعة التغير في المحيط المراقبة
,911	105,282	النموذج الرابع الإستمرار الإستقلال النمو سرعة التغير في المحيط المراقبة الإستراتيجية المحللة
,930	110,074	النموذج الخامس الإستمرار الإستقلال النمو سرعة التغير في المحيط المراقبة الإستراتيجية المحللة القيود المحيطة بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

و للمفاضلة ما بين النماذج الخمسة استخدمنا معيار معامل التحديد المصحح و قد تم اختيار النموذج الخامس الذي لديه اكبر معامل تحديد مصحح .و معادلة النموذج الخامس تكتب بالصيغة التالية :

$$Y = 0.788 X_6 - 0.565 X_{10} - 0.330 X_9 + 0.253 X_7 + 0.196 X_{11}$$

(9.69)

(-7.12)

(-3.90)

(4.26)

(3.37)

$$\bar{R}^2 = 0.930$$

$$F_{cal} = 110.074$$

$$DW = 1.353$$

() : قيمة ستودنت المحسوبة

حيث:

Y : الفعالية التنظيمية

X₆: الإستمرار الإستقلال النمو

X₁₀: سرعة التغير في المحيط

X₉: المراقبة

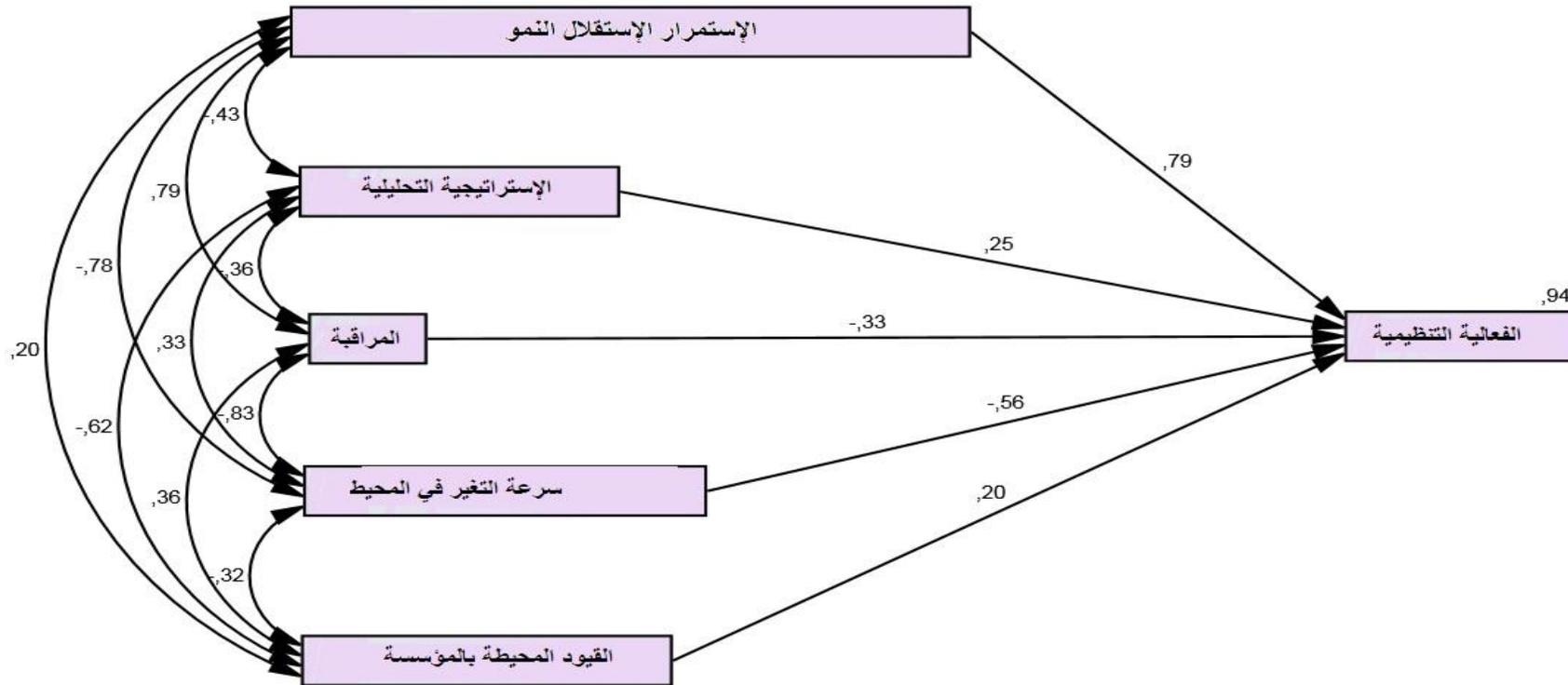
X₇: الإستراتيجية المحللة

X₁₁: القيود المحيطة بالمؤسسة

قبل أن نتطرق الى صلاحية معالم النموذج و صلاحية النموذج و قوة النموذج قمنا أولاً و بإستخدام برنامج (Amos) بتحديد العلاقة بين المتغيرات المشكلة للنموذج و تأثيرها على الفعالية التنظيمية في

الشكل التالي:

الشكل رقم (5-11): المتغيرات المؤثرة في فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية



المصدر: من اعداد الباحث إعتقادا على برنامج Amos

من خلال الشكل رقم(5-11) و الجدول رقم (5-45) الذي يوضح نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي Spss نجد أن معامل التحديد المصحح للنماذج الخمسة كبير مما يفسر بشكل جيد النماذج، إلا أن النموذج الخامس المتكون من نوع المقاول (الإستمرار، الإستقلال، النمو)، سرعة التغير في المحيط، المراقبة، الإستراتيجية المحللة، القيود المحيطة بالمؤسسة هو النموذج الأمثل من بين النماذج الخمسة اعتمادا على معامل التحديد المصحح بحيث بلغ معامل التحديد لهذا النموذج 0.93 و هذا معناه أن التباين الذي مقداره 93 % الحاصل في الفعالية التنظيمية هو تباين مفسر بواسطة المتغيرات المستقلة المكونة لهذا النموذج و الباقي 7 % يرجع إلى عوامل أخرى. كما يمكن أن نلاحظ من خلال قيم ستودنت المحسوبة (t) الموجودة ما بين قوسين تحت وسائط النموذج الخامس، كلها أكبر من ستودنت (t) الجدولية (2.04) و بالتالي فإن هذه الوسائط لها دلالة احصائية و بالتالي يمكن الإعتماد على هذه المتغيرات من أجل تفسير الفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

و يمكن الحكم على صلاحية النموذج الخامس من خلال قيمة فيشر المحسوبة و التي بلغت 110.074 ، هذه القيمة أكبر من قيمة فيشر الجدولية و التي تساوي (2.48) عند درجة حرية (5،36)، و هذا ما بين صلاحية النموذج .

و لدراسة جودة النموذج سنقوم بالتحقق من بعض الشروط و هي :

- البواقي تتبع التوزيع الطبيعي: و من أجل التحقق من ذلك استخدمنا اختبار كلومجروف

(Kolmogorov) و المبين في الجدول أدناه

جدول رقم: (5-46) اختبار إعتدالية البواقي

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.200	41	0.104	اختبار كلومجروف

من إعداد الباحث

بتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05 و من ثم يمكن القول بان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

- **الإستقلال الذاتي للبواقي:** و من أجل التحقق من ذلك سنعتمد على إختبار درين واتسن (DW) و الذي سجل قيمة 1.353 و مقارنتا بالقيمة الجدولية ($d_L=1.23, d_U=1.79$) اتضح لنا أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء.

و من خلال التحقق من الشرطين يمكن القول ان نموذجنا ذو جودة عالية نوعا ما.

• تفسير النتائج

فيما يخص قيمة معلمة المتغير الأول المتمثل في نوع المقاول (الإستمرار، الإستقلال، النمو) له تأثير موجب على الفعالية التنظيمية بحيث نجد أن قيمة المعلمة تساوي 0.788 و هي تدل على أن تغيرا مقداره 1 % في نوع المقاول سيؤدي إلى تغير مقداره 78.8 % في الفعالية التنظيمية هذه النتيجة تتفق و بشكل كبير مع دراسات (Lindblom1959,Likert1969) الذين يريا ان هناك تأثير ايجابي لمكونات المقاول على الفعالية التنظيمية . أما فيما يخص سرعة التغير في المحيط فنجد أن المعلمة تساوي -0.565 و هذا التأثير السالب على الفعالية التنظيمية يرجع إلى نقص الموارد لهذه المؤسسات و التي تسمح لها بخلق ميزة تنافسية و منافسة باقي المؤسسات، و بالتالي فإن تغيرا مقداره 1% في سرعة التغير في المحيط سيؤدي إلى تغير قدره 56.5 - % في الفعالية التنظيمية. فيما يخص متغير الرقابة فعلى الرغم من علاقة الارتباط الموجبة التي تحصلنا عليها من مصفوفة الارتباط إلا أننا نلاحظ أن قيمة المعلمة تساوي 0.33 - و هذا معناه أن تغيرا ب 1% في قيمة الرقابة ستؤدي إلى إنخفاض في الفعالية التنظيمية بقيمة 33%، هذا التأثير السالب لمتغير الرقابة على الفعالية التنظيمية يمكن ارجاعه الى طبيعة و شخصية العامل الجزائري الذي يرفض و بدرجة كبيرة تقييمه فحسب دراسة قدمها كمال بوقرة

تحت عنوان المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية خلص أن المجتمع الجزائري هو خليط من القيم المتناقضة في كثير من الأحيان فكما نجد هناك قيم للفعالية و المنطق العملي و تقديس الكفاءة نجد هناك قيم استسلامية تدعو للكسل و التواكل و عدم الإجتهد و لهذا السبب تكون هناك مقاومة من طرف العمال الذين يمتلكون هذه القيم الإستسلامية و يرفضون التقييم الرسمي لهم و هذا ما ينعكس على الفعالية التنظيمية. . فيما يخص المتغير الرابع المتمثل في الإستراتيجية المحللة فنلاحظ أن هناك تأثير موجب لهذا المتغير على الفعالية التنظيمية حيث بلغت قيمة المعلمة 0.253 أي أن تغيرا بمقدار 1% في الإستراتيجية المحللة سيؤدي إلى تغيرا مقداره 25.3% في الفعالية التنظيمية هذه النتيجة تتطابق و كما أشرنا سابق مع أعمال (schendel and patton) كما ان هذه الإستراتيجية تتناسب و الى حد كبير مع نمط تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تم دراستها فمن خلال دراسة (Milles & snow) فإن هذا النوع من المؤسسات يتميز هيكلها التنظيمي بالمركزية و الحذر من بيئتها الخارجية لعدم قدرتها على المنافسة و بالتالي و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب ان تتأكد من ربحيتها و بالتالي هذا الحرص الشديد من قبل المالك او المسير ساهم و بشكل كبير في التأثير الإيجابي على الفعالية التنظيمية. بالنسبة للمتغير الأخير المتمثل في القيود المحيطة بالمؤسسة و على الرغم أيضا من أن قيمة معامل الارتباط الخاصة بهذا العامل مع الفعالية التنظيمية سالبة إلا أن قيمة المعلمة في النموذج ظهرت موجبة حيث بلغت 0.196 أي أن تغيرا بمقدار 1% في القيود المحيطة بالمؤسسة سيؤدي إلى تغير بمقدار 19.6% في الفعالية التنظيمية. هذه النتيجة تتعارض مع دراسات سابقة (Schlevogt) و التي ترى أن هناك تأثير سلبي للقيود المحيطة بالمؤسسة على الفعالية التنظيمية هذا التناقض يمكن ارجاعه لتأثير المتغيرات الأخرى المكونة للنموذج على هذا العامل.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى دراسة مقارنة بين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية و مثيلاتها الجزائرية و كان هناك تشابه كبير بين المتغيرات المشكلة لهذه الخصائص ، كما تم التطرق الى دراسة أو إختبار العلاقة بين المتغيرات الداخلية و الخارجية مع الفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بحيث تم تحديد مجموعة من المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية و التي لها أهمية كبيرة في تحديد النمو و الفعالية ، إلا أن نتائج الدراسة بينت أن هناك اختلاف كبير في درجة أهمية تأثير المتغيرات الداخلية و الخارجية على فعالية المؤسسات الصينية و الجزائرية. و في الأخير توصلنا إلى بتحديد نموذج قياسي يبين أهم العوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسات الجزائرية و تمثلت هذه المتغيرات في : الإستمرار الإستقلال النمو، سرعة التغير في المحيط، المراقبة، الإستراتيجية المحللة، القيود المحيطة بالمؤسسة.

ان نمو الحركة الاستثمارية لأي اقتصاد يتطلب نمو و تطور المشروعات الصغيرة و المتوسطة الحجم بشكل متوازي مع قطاع المشاريع الكبيرة، هذا ما تحاول جل دول العالم من تحقيقه على أرض الواقع سواء كانت دول مصنعة او دول سائر في طريق النمو .

هذه الفكرة أصبحت جوهرية و فناعة محتومة لما يمثله هذا النوع من المؤسسات بالنسبة لاقتصاديات العالم ،حيث تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا فعالا لمشاركتها في الدخل الوطني زد الى ذلك اعتبارها آلية من آليات الحد من البطالة .

يضحى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الراهن و في معظم اقتصاديات العالم بمخططات و سياسات اقتصادية و اجتماعية للارتقاء به ،و اجمع كل الباحثين في هذا المجال ان التنمية الاقتصادية تتوقف على حيوية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .لكن للارتقاء بهذا القطاع لابد من فهم العنصر الاساسي فيه و هو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تعتبر طبيعة جد معقدة تتميز بالشمولية و هذا ما جعل أمر تعريفها جد صعب و يختلف من دولة لأخرى الأمر الذي حتم على مختلف هذه الدول و الهيئات العالمية وضع مجموعة من المعايير لضبط مفهوم هذه المؤسسات.

فالمؤسسة بمكوناتها الوظيفية المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية الدينامكية و التي ميزتها التطوير و التغيير اذ لا يمكن التحدث عن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كعنصر فعال إلا اذا حددنا و بدقة درجة فعالية الاسس التي تم بنائها عليها و مدى نجاعة هذه القواعد، من حيث الكفاءة و قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، مع تجنب تهديدات المحيط، اي أن نموها مقرون بامتلاكها للموارد و استخدامها بالفعالية و الكفاءة الضرورية بالاضافة الى ذلك تمسكها بالأخلاقيات المهنية الي تحرص عليها الادارة العليا أو صاحب المشروع.

ولقد ظهرت اتجاهات فكرية في عالم ادارة الاعمال التي اهتمت بموضوع النمو و الفعالية الذي اصبح التطرق اليه امر مهم و هدف استراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقوم عليه كل السياسات التنموية لهذه الاخيرة, بحيث يتطلب التعرف على جميع عوامل و معايير تحليلها لاستخلاص كيفية تأثيرها مع العمق و الاتجاه الذي تاخذه من اجل تحقيق نمو هذا النوع من الاستثمارات. و لهذا نجد العديد من المقاربات و النظريات التي اهتمت بموضوع نمو المؤسسات و التي تتمثل في التيار الإرادي الذي احتوى جوهره علاقة شخصية المقول و الإستراتيجيات مع النمو و الفعالية التنظيمية ، كما نجد أيضا المقاربة التي اهتمت بالموارد كأساس للنمو و التي كان من روادها **Penrose1959** ، لنجد في الأخير التيار الحتمي و الذي أدخل المحيط كعامل لتحديد نمو المؤسسة .هذه المقاربات و النظريات سمحت بدورها بظهور نماذج خاصة بتحليل نمو المؤسسة، كنموذج **Greiner1972** ، **Churchill1983** و غيرها من النماذج .هذه النماذج كان الهدف منها البحث عن الطريقة الأمثل لقياس الفعالية التنظيمية للمؤسسات إلا أن هذا كان امرا جد معقد نظرا لإختلاف التعاريف و مفاهيم الفعالية التنظيمية من مدخل لآخر الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يعتبرون مراحل نمو المؤسسة كمعايير لقياس الفعالية التنظيمية.

إن الفعالية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية في الآونة الأخيرة جعلتها محل اهتمام العديد من الباحثين و تتجلى هذه الفعالية في المساهمة الكبيرة لها في الاقتصاد الصيني من حيث القيمة المضافة ، الناتج المحلي الخام و خلق مناصب الشغل،هذه الفعالية جعلت منها كأحد أحسن النماذج التي يتوجب دراستها. و من هذا المنطلق قمنا بدراستنا المقارنة لهذه المؤسسات مع مثيلاتها الجزائرية من حيث خصائصها التنظيمية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية. و خلصنا في الأخير الى وجود تقارب كبير فيما يخص الخصائص التنظيمية في المؤسسات الصينية و الجزائرية ، إلا أن هذا لم

يمنع من وجود بعض الاختلافات خاصة من حيث نوع المقاول (صاحب أو مسير المؤسسة) الذي يعد أحد أهم المحددات التي تؤثر على الفعالية التنظيمية. كما تمكنا أيضا من صياغة نموذج قياسي يحدد العوامل المؤثرة على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

من خلال الدراسة التي قمنا بها خاصة الجانب التطبيقي منها قادتنا الى مجموعة من النتائج و التي

يمكن تلخيصها كالتالي:

1- إن الخصائص التنظيمية المكونة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية تتمثل في الأساس

من أن المقاول الجزائري من النوع الذي يفضل الإستمرار، الإستقرار ثم النمو، إبتعاد المقاول أو

المسير عن استراتيجية التكامل العمودي، اتباع الإستراتيجية المحللة، الأسلوب المفاوضي لإتخاذ

القرار و نجد الأسلوب السلطوي لقيادة المجموعة، الإهتمام بالجانب الخاص بالعمال و التدقيق

الداخلي من أجل الرقابة و نجد في الأخير الأسلوب العمودي في الإتصال .

2- إن هذه الخصائص تتفق و الى حد كبير مع الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة الصينية ، الا أن أهمية هذه المتغيرات بالنسبة للفعالية التنظيمية للمؤسسات الجزائرية

و الصينية تختلف و بشكل كبير .

3- فيما يخص النموذج القياسي للفعالية التنظيمية فتم تحديده وفقا لخمس متغيرات و هي نوع

المقاول، الإستراتيجية المحللة، الرقابة، تغير المحيط و القبول الخاصة بالمحيط.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

الكتب:

- الغالبي، طاهر محسن منصور ، و ادريس وائل محمد صبحي الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان – الأردن، 2007 .
- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- جالين سبنسر هال، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع القاهرة، 1998.
- عبد الرحمان يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة و مشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- عبد السلام عبد الغفور و آخرون، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الصفاء، 2001
- فايز صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، ادارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2000
- محمد محروس اسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة الشركة العربية المتحدة للتوثيق و التوريدات ، 2007.
- هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، بحوث و دراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.

الرسائل الجامعية:

- أحلام فرج الله، طرق و أساليب تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الإسلامي، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2008.

- الجعدي، فيصل صالح محمد، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و استراتيجية إدارة الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمينة)، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.
- الطيب عبد الكريم، واقع و آفاق تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
- بلحمدي سيد علي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة (حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
- حميدة رايح، مذكرة ماجستير استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة، دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، جامعة فرحات عباس، 2011
- رحيل آسيا ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية. مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة ، 2011
- زويبة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- قماري سارة، زوا سعاد، دور سياسة التمويل في نمو و استمرار نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة ورقلة، 2008.
- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها - دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2003.

الملتقيات العلمية:

- شرع يوسف، طويطي مصطفى، تقييم آليات خلق و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الشغل في الجزائر، الملتقى الوطني: سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 13 و 14 أفريل 2011.
- صالح صالحي، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

فرحات عباس، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي، دار الهدى للطباعة والنشر، سطيف، 2008.

- عمر تليجي، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أفريل 2002.
- لؤي محمد زكي رضوان، المنشآت الصغيرة و المتوسطة السعودية: الواقع و معوقات التطوير، ندوة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، 18-22 جانفي 2004، مصر.
- محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، 18-22 جانفي، 2004
- موسى بن منصور و ميلود زكري ، فعالية سياسة اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي لحل مشكلة البطالة في العالم العربي دراسة حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة.

المجلات العلمية و السلاسل الدورية:

- أحمد حميدوش، مراكز التسهيل، فضاء جديد لبعث الإستثمار و مرافقة المؤسسة، مجلة فضاءات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، العدد 2، مارس 2003.
- القانون التجاري الجزائري في ضوء الممارسة القضائية، منشورات بيرتي، طبعة 2007-2008، الجزائر
- المرسوم التنفيذي رقم 190/2000 المتضمن تحديد صلاحيات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادرة في 11/07/2000، الجريدة الرسمية، العدد 42.
- المرسوم التنفيذي رقم 29-96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية، العدد 52 الصادر في 11 سبتمبر 1996.
- المرسوم التنفيذي رقم 03/01 الصادر في 26/09/2001، المادة 03، الجريدة الرسمية، العدد 55.
- المرسوم التنفيذي رقم 03/78 المؤرخ في 25 فبراير 2003، الجريدة الرسمية، العدد 13.
- حسين رحيم، نظم حاضرات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحلا عباس، سطيف، العدد 2، 2003.

- صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية 2004، وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 03
- صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.
- عبود زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة و المتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، 2008.
- محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد 1، 1999.

التقارير و المنشورات الاحصائية:

- الإحصاء الإقتصادي الأول ، نشرية المعلومات رقم 172، الديوان الوطني للإحصاء، جويلية 2012
- المجلس الاقتصادي و الاجتماعي، تقرير من أجل سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جوان 2002.
- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية، الكويت، 2005 .

مواقع الانترنت:

- زين العابدين أسامة، منشآت الأعمال الصغيرة هل هي السبيل الى تنمية إقتصاديات شاملة في سوريا؟.

2. المراجع باللغة الأجنبية

LES OUVRAGES:

- Hodge, B.; Anthony, W., "Organization Theory A strategic Approach", 4th ed., Allyn and Bacon, 1991.
- A. Sellami, **petite et moyenne industrie et développement économique**, ENAL , Alger ,1985,
- B.De Montmorillon, **Croissance de l'entreprise**, Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1997.
- Berrah , L., 80. (2002) , " **indicateur de performance**", éd, cepaduse, paric.

- Bienaymé Alain, **La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome 1, Bordas, 1971.
- Campbell, J.P., " **One the Nature of organizational Effectiveness**" New Perspectives on organizational Effectiveness , San Franncisco, josseyBass, 1977 .
- CHEN Liqin, **Strategic Alliance, Study on Strategies in Small and Medium Enterprises in China Under Impact of the Financial Crisis**, School of Humanities and Economic Management, China University (Beijing), 2008.
- Chen,M.**Asian Management Systems**.London:International Thompson.
- Churchill, G.; Peter, P.,"**Marketing Creating Value For Customers**", Chicago: Richard D., Irwin, 1995.
- Courtois.A, et autres, **gestion de production** , éd, organisation, paris, 1995.
- Daft, R, L., " **organization theory and Design** " 7th ed, south – western college publishing of Thomosn learning .U.S.A, 2001 .
- Daft, R,L," **Organization Theory and Design** " 4th ed, south – Western college1992.
- Daft, R,L," **Organization Theory and Desig** 8th ed West publicshing co. st paul , Minneston,2003.
- Desreumaux.A, **introduction à la gestion des entreprises**, éd, Armand colin, paris,1992.
- Hach, M.,"**Organization Theory-Modern Symbolic and Post-moden Perspectives**", Great Britain, 1997.
- Hannan, M.; **Freeman, J, Structural Inertia and organizational change**, American Sociological Review, Vol. 49, 1984 .
- Hickson,David J,Pugh.**Management Worldwide :The Impact of Societal Culture on Organizations Around theglobe**.London,Penguin Books .
- Jarroson, Bruno, De la Défaite du travail à la Conquête du Choix, Edition Dunod, 1997.
- Jones , G ,R ., " **organization Theory :Text and cases** " 4th ed., prentice mail , New Jersym, 2003.
- Jones, G., "**Organizational Theory: Text and cases**", 2nd ed., Wiesley publishing Company, 1999.
- Julien P.-A. & Marchesnay M. **La petite entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, France.1988.
- L.Stoléro, **L'impératif industriel**, Edition du Seuil, Paris, 1969.
- Malarewicz.JA, **Systémique et entreprises**, éd, village mondial, paris, 2000.
- Mendoza.c, et autres, tableaux de bord et balanced scorcardes, éd, groupe revue fiduciaire, paris, 2002.

- Pearce , John & Robinson , Jr. & Richard, B., (2005) , " **Strategic management : Formulation , implementation and control "** , 8th ed., Irwin , McGraw Hill .
- Penrose, E.T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963.
- R.Hamiani,L'investissement en Algerie,Office des Publication Universitaires, Alger,1994
- Robbins, S., "**Organization Theory :structure, Design and applications**" prentice Hall, Inc New Jersey,1990.
- Savall, H., & Zardet, v., "**matriser les couts et les performances cachés** " éd, Economica , 2eme éd paris, 1989.
- Schlevogt,K-A,**The Art of Chinese Management**, oxford publication 1998.
- Torres O., **PME**, Economica, collection recherche en gestion, Octobre 1998
- Walter Garcia, **Small and medium enterprises financing in China**, Universitat Pompeu Fabra,china, November 2005.

LES THESESES:

- Akram.M.Al-yasiry, **The Fitness between organizational Life Cycle and each of Organizational structure and Strategy and its Effect in Performance An application study in IRAQ Banking System**, Theses of philosophy Doctorate in Business Administration, AL- Mustansiriyah University,2005
- Gasmi Nacer, **Déterminants de la croissance externe horizontale**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne, 1998..
- Olivier Witneur,**L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises**, Thèse de
- R.Paturel, **Croissance interne et croissance externe des entreprise - L'exemple Français de la période récente**, thèse de doctorat, Université de Paris 1, 1978.
- Sabine Patricia, **La Croissance de l'entreprise** thèse de doctorat Université de Nantes, 2005.

LES REVUES:

- A.P.Weber et F.Jennic, **Concentration économique et fonctionnement des marchés**, Economie et statistique, N° 65, Mars 1975.
- Adizes, J., **Organizational Passages Diagnosing and Treating life Cycle Problems of Organization**, Organizational Dynamics, Vol.8, summer, 1979.

- Ahlstrom,D,Young,M,N,Chan,E.and Bruton,G.D.**Facing Constraints to Growth ?Overseas Chinese Entrepreneurs and Traditional Business Practices In east Asia**,Asia Pacific Journal of Management,2004,21(3).
- Bjerke,B.V.A, **Typified,Culture-based,Interpretation of Management of SMEs in Southeast**,Asia Pacific Journal of Management,2000,17(1).
- BOSH Gerhard, Le temps de travail tendances et nouvelles problématiques, Revue Internationale du Travail, N2, 1999.
- Cameren, K., & Whetten , D., "**organizational Effectiveness : one model or Several**," Academy of management Review 1983.
- Chen,M. Thailand-Overseas Chinese Family Business :A Case Study East Asian Executive Reports,17(11).
- Child,John,**Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice**, *Sociology* January 1972 vol. 6 no.1
-
- Costa Eleni, S., "**The colleges of human resource management to wards organizational Effectivenss Acomparative Study in Southern Eu**" , Journal of European industrial Training ,Vol.29, no.2 Emerald Group publishing Limited. (2005).
- Davies,H.and Ma,C .Strategic choice and the nature of Chinese Family Business : An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry,Organization studies,2003,24(9).
- Eisenhardt K. M. **Building theories from case study research**, Academy of Management Review, vol. 14, n°4, 1989.
- Farouk Boyacoub, **financement de l'investissement et de la croissance**, Revue BADR INFOS N°2, mars 2002.
- Gatfield,T.and Youceff,M. A Critical Examination of and reflection on the Chinese Family Business Unit and the Chinese Business Clan,Family Business Review,2001,14,(2).
- Greiner L.E. (1972). **Evolution and revolution as organizations grow**, Harvard Business Review,July-Augustus 1972.
- Greiner, L-E **De l'utilité des crises dans l'entreprise**, Harvard – l'expansion, N°5,1977.
- Hanks,S.H.,C.J. Watson,E.Jansen,and G.N.Chandler. "**Tightening The Life Cycle Construct:Taxonomic Study of Growth Stage Configurations In High-Technology Organizations**," Entrepreneur-ship Theory and Practice,Winter, 1993.
- Hwang,K.K..**Modernization of the Chinese Business**, international journal of Psychology,1990, 25,(3-6).

- Kaplan,R.,& Norton,D.,"**The balanced scorecard – Measures that drive Performance**"**Harvard business Review**"(January- February)1992.
- L. Guyot, F. Janssen, O.Lohest, **Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME Wallone.**
- Miller, kent & Bromiley , Philip " **strategic risk and corporate performance , An analysis of alternative risk measures "** Academy of management Journal 33(4).(1990).
- Mishina Y., Pollock T.G. & Porac J.F. **Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion,** Strategic Management Journal, vol. 25, n°12, 2004.
- Peilei Fan, **innovation capacity and economic development “china and India”,** Research Paper No. 2008/31, world institute for development economics research, march 2008 .
- Quinn, R.; Cameron, K., **Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness,** Management Science, Vol. 29, No.1, 1983.
- Tsang,E,E-k Internationalizing the family firm :A Case study of chinese Family Business,Journal of small Business Managements,2001,39(1).
- Tsui-Auch,L.S.The professionally Managed Family-ruled Enterprise:Ethic Chinese Business in Singapore, journal of Management study,2004,41(4).
- Van de Ven,A.H.and M.S.Poole.“**Explaining Development and Change in Organizations,**” Academy of Management Review, VOL. 20, No.3, 1995.
- Venkatraman , N., & Ramanujam, v., "**measurement of business performance in strategy research a comparison of approaches . Academy of management Review,** 11 (4), 1986.
- Weidenbaum, M.**The Chinese Family Business Enterprise,** California Management review,1996 ,38,(4).
- Wernerfelt B. **The resource-based view of the firm,** Strategic Management Journal, vol. 5, 1984.
- Yeung,H.W-c-C.andSoh,T.M,**Corporate Governance and the global Reach of Chinese Family Firms in Singapore,** Seoul Journal of economics,2000,13n(3).
- Yu,T.F-l **The Chinese Family Business as a Strategic system :an Evolutionary perspective,**International Journal of EntrepreneurialBehavior,7,(1).

Colloques est journées d'étude:

- Sauvé Pierre, Mahjoub Amine et Pelletier Louise, **La croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue Les actes du 5ième congrès, Sherbrooke, 2007.**

- Lecture de la loi de Finance 2001-2002, journée d'Etude ISGA Annaba, 2003. et conseil économique et social, **pour une politique de progression des pme en Algérie**, juin 2002.
- LIANG Gui, **Policy System on Promoting SME Innovation & Entrepreneurship in China**, Torch High Technology Industry Development Center, Ministry of Science and Technology, China, 2005.
- Yang Yao **Business Environment for SME development in China** creating a Conducive legal & Regular Framework for Small and Medium Enterprise development in Russia a Policy Dialogue Workshop St, Petersburg Russia September 14-16 2003 2. China association of SME 2009.
- Stéphane Grumbach, LIANG Shuang, Florence Hesters, **Le programme TORCH pour l'innovation**, Ambassade de France en Chine, Service Scientifique, France, juin 2004

LES RAPPORTS:

- Conseil National Économique et Social, commission perspectives de développement économique et social, Rapport Contribution pour la Redéfinition de la Politique National du Tourisme, 16 éme session plénière, novembre 2000.
- ESD China Limited, **Study Potential of Sustainable Energy Financing for SME**, October, 2012
- Kanamori, T. & Zhao, Z.. **Private Sector Development In the People's Republic of China**, Asian Development Bank Institute, 2004.

LES DICTIONNAIRES:

- Cohen, E., (2000) ,"**Dictionnaire de gestion** ,"ed La dec-ouverte, paris.P134

LES SITES INTERNETS:

- http://english.ca-sme.org/test_m.aspx?id=3 21/09/2012.
- <http://www.pmeart-dz.org/ar/loi> d'orientation/doc.Html (15/12/2005).

قائمة الجداول

الصفحة	
6	الجدول رقم (1-1): تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	جدول رقم (2-1): تعريف دول شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
7	جدول رقم (3-1): تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8	جدول رقم (4-1): تعريف الصين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	جدول رقم (5-1): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية حسب وزارة الصناعة والمعلومات التكنولوجية (2011)
9	جدول رقم (6-1): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	الجدول رقم (7-1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة العمل
43	جدول رقم (1-2): المقاربات والعوامل المؤثرة في نمو المؤسسات
76	جدول رقم (1-3): أطراف العناصر الإستراتيجية
80	جدول رقم (2-3): النماذج الأربعة للفعالية التنظيمية
82	الجدول رقم (3-3): معايير قياس الفعالية التنظيمية عند Campbell
114	جدول رقم (1-4): البنية السكانية حسب العمر
129	جدول رقم (2-4): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
131	جدول رقم (3-4): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين
132	جدول رقم (4-4): مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب القطاع القانوني 2001-2007
133	جدول رقم (5-4): مساهمة م ص م في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب القطاع القانوني 2001-2009
136	الجدول رقم (6-4): معدل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2000 / 2008
136	جدول رقم (7-4): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2004-2009
138	جدول رقم (8-4): حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لحجم العمالة الإجمالية
147	جدول رقم (1-5): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لناحية الشمال الغربي وفقا لتصنيف عدد العمال
148	جدول رقم (2-5): عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة
150	الجدول رقم (3-5): متغيرات الدراسة
151	جدول رقم (4-5): نوع النشاط
151	جدول رقم (5-5): حجم المؤسسات
152	جدول رقم (6-5): توزيع المسيرين أو المالكين حسب السن
152	جدول رقم (7-5): توزيع المسيرين أو المالكين حسب الجنس
153	جدول رقم (8-5): توزيع المسيرين أو المالكين حسب المستوى الدراسي
153	جدول رقم (9-5): توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني
164	الجدول رقم (10-5): ترتيب نوع المقاول
165	الجدول رقم (11-5): حساب المتوسط الحسابي للتوجه الى التنوع والتكامل العمودي
165	الجدول رقم (12-5): حساب المتوسطات الحسابية للأنشطة
166	الجدول رقم (13-5): ترتيب الإستراتيجية
167	جدول رقم (14-5): ترتيب أسلوب إتخاذ القرار
168	جدول رقم (15-5): حساب الوسط الحسابي لأنماط إدارة الصراع
169	جدول رقم (16-5): حساب الوسط الحسابي لأنماط شخصية المدير
170	الجدول رقم (17-5): الوسط الحسابي لأنماط الحصول على المعلومة
170	الجدول رقم (18-5): حساب الوسط الحسابي لأسلوب الإتصال

قائمة الأشكال

الصفحة	
50	شكل رقم (1-2): النمو وأهداف التسيير
52	شكل رقم (2-2): النمو والمرونة المالية
58	شكل رقم (3-2): نموذج Greiner للنمو
63	شكل رقم (4-2): مراحل نمو المؤسسة
65	الشكل (5-2): محددات النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Davidsson.
66	شكل رقم (6-2): نموذج Herron and Robinson
67	شكل رقم (7-2): نموذج Weinzimmer لمحددات النمو
96	الشكل رقم (1-3): المحددات المؤثرة في نمو وفعالية المؤسسة
116	الشكل رقم (1-4): مساهمة التكنولوجيا في معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي خلال (1981-2004)
132	شكل رقم (2-4): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات
134	شكل رقم (3-4): يمثل تطور الناتج المحلي الخام في كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص
137	شكل رقم (4-4): حجم العمال الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة
138	شكل رقم (5-4): حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لحجم العمالة الإجمالية
151	الشكل رقم (1-5): توزيع نوع النشاط
151	شكل رقم (2-5): حجم المؤسسات
152	الشكل رقم (3-5): أعمار العينة
152	الشكل رقم (4-5): الجنس
153	الشكل رقم (5-5): المستوى الدراسي
153	شكل رقم (6-5): الشكل القانوني للمؤسسات
166	شكل رقم (7-5): الوسط الحسابي للأنشطة
172	شكل رقم (8-5): متوسط تكرارات الوظائف
173	شكل رقم (9-5): نسب تكرار الرسمية
175	شكل رقم (10-5): الوسط الحسابي لبنود المركزية
203	الشكل رقم (11-5): المتغيرات المؤثرة في فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

174	الجدول رقم (5-19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود المركزية
176	الجدول رقم (5-20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي ومعامل الإختلاف لبعده الإختصاص
176	الجدول رقم (5-21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي ومعامل الإختلاف لبعده الرسمية
177	الجدول رقم (5-22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي ومعامل الإختلاف لبعده المركزية
178	الجدول رقم (5-23): الوسط الحسابي لبنود الرقابة
179	جدول رقم (5-24): أوجه التشابه والإختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية والجزائرية
181	الجدول رقم (5-25): معاملات التحميل لنوع المقاول
181	الجدول رقم (5-26): تحليل الإعتمادية لنوع المقاول
182	الجدول رقم (5-27): معاملات التحميل للمناولة
183	الجدول رقم (5-28): تحليل الإعتمادية للمناولة
183	الجدول رقم (5-29): معاملات التحميل للإستراتيجية المحللة
184	الجدول رقم (5-30): تحليل الإعتمادية للإستراتيجية
184	الجدول رقم (5-31): معاملات التحميل للمركزية
185	الجدول رقم (5-32): تحليل الإعتمادية للمركزية
186	الجدول رقم (5-33): معاملات التحميل لعنصر الرقابة
186	الجدول رقم (5-34): تحليل الإعتمادية لعنصر الرقابة
187	الجدول رقم (5-35): معاملات التحميل لسرعة التغير في المحيط
187	الجدول رقم (5-36): تحليل الإعتمادية لسرعة التغير في المحيط
188	الجدول رقم (5-37): معاملات التحميل الخاصة بالقيود المحيطة بالمؤسسة
188	الجدول رقم (5-38): تحليل الإعتمادية بالقيود المحيطة بالمؤسسة
189	الجدول رقم (5-39): تحليل الإعتمادية للقوانين والتشريعات الحكومية
189	الجدول رقم (5-40): معاملات التحميل الخاصة بالفعالية التنظيمية
190	الجدول رقم (5-41): تحليل الإعتمادية للفعالية التنظيمية
192	الجدول رقم (5-42): حساب معامل سيرمان بين الفعالية التنظيمية والمتغيرات الداخلية والخارجية.
197	الجدول رقم (5-43): ترتيب أهمية المتغيرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية (دراسة مقارنة)
200	جدول رقم (5-44): المتغيرات الجزئية ذات الدلالة الإحصائية المكونة للنموذج.
201	جدول رقم (5-45): مخرجات نظام Spss الخاصة بالإنحدار المتعدد لمختلف المتغيرات المفسرة للنموذج
204	جدول رقم (5-46): اختبار إعتدالية البواقي

الفهرس

الصفحة	
	المقدمة العامة
1	الفصل الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	المبحث الأول: مفاهيم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	المطلب الأول: معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
4	المطلب الثاني: معوقات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
5	المطلب الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	المبحث الثاني : تصنيفات وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
10	المطلب الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	المطلب الثاني:التصنيف حسب المعيار القانوني ، الإقتصادي وطبيعة العمل
15	المطلب الثالث : أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	المبحث الثالث :أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد والمشاكل التي تواجهها
18	المطلب الأول : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21	المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاط الإقتصادي والإجتماعي
24	المطلب الثالث:المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
32	الفصل الثاني: إستراتيجية نمو المؤسسة
33	المبحث الأول:المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات
33	المطلب الأول:المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار الإرادي
36	المطلب الثاني:المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار المرتكز على الموارد
40	المطلب الثالث :المقاربات النظرية الخاصة بنمو المؤسسات حسب التيار الحتمي
44	المبحث الثاني:نمو المؤسسة
44	المطلب الأول: ماهية نمو المؤسسة
45	المطلب الثاني :أنواع النمو في المؤسسة
48	المطلب الثالث: فرص والأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة
53	المبحث الثالث: نماذج دورة حياة المؤسسة
53	المطلب الأول: مفهوم دورة حياة المؤسسة
56	المطلب الثاني: نماذج دورة حياة المؤسسة حسب مراحل نموها
64	المطلب الثالث: نماذج دورة حياة المؤسسة حسب محددات نموها
69	الفصل الثالث: محددات الفعالية التنظيمية
70	المبحث الأول : الفعالية التنظيمية
70	المطلب الأول:ماهية الفعالية التنظيمية
73	المطلب الثاني :دراسة الفعالية التنظيمية حسب المداخل التقليدية
75	المطلب الثالث:دراسة الفعالية التنظيمية حسب المداخل المعاصرة
80	المبحث الثاني: قياس الفعالية التنظيمية
80	المطلب الأول :مقاييس الفعالية التنظيمية عند مختلف الباحثين

84	المطلب الثاني: محددات قياس الفعالية التنظيمية
88	المبحث الثالث: علاقة محددات نمو المؤسسة بالفعالية التنظيمية
88	المطلب الأول: علاقة دورة حياة المؤسسة بالفعالية التنظيمية
89	المطلب الثاني: تأثير المحددات الخاصة بالمؤسسة على نموها
93	المطلب الثالث: تأثير المحددات الخاصة بالمسير على نمو المؤسسة
98	الفصل الرابع: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد كل من الجزائر والصين
99	المبحث الأول: إستراتيجية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
99	المطلب الأول: تشخيص الوضعية الحالية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
101	المطلب الثاني: أهداف وآليات ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
112	المطلب الثالث: الإصلاحات في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
114	المبحث الثاني: إستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصين
114	المطلب الأول: تطور الإقتصاد الصيني
118	المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية
121	المطلب الثالث: آليات وإستراتيجية ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية
129	المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والصينية
129	المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
132	المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام
135	المطلب الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة
140	الفصل الخامس: دراسة قياسية للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية ومثيلاتها الجزائرية
141	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
141	المطلب الأول: الدراسات السابقة
147	المطلب الثاني: العينة وبيانات الدراسة
149	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة والتعريف بالعينة
154	المبحث الثاني: دراسة مقارنة بين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية ومثيلاتها الجزائرية
154	المطلب الأول: دراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية
164	المطلب الثاني: دراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
180	المطلب الثالث: علاقة المتغيرات الداخلية والخارجية بالفعالية التنظيمية
196	المبحث الثالث: نمذجة قياسية للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
196	المطلب الأول: قياس درجة أهمية تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على فعالية المنظمة في المؤسسات الصينية والجزائرية
200	المطلب الثاني: النموذج القياسي للفعالية التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
	الخاتمة العامة
	الفهرس
	الملاحق

الملحق رقم 03 تصنيف استراتيجيات Milles&Snow1978

مفهومها	الإستراتيجية
<p>تتصف المنظمة في الإستراتيجية المنقبة بمجموعة من الخصائص بحيث نجدها تبحث عن الأسواق و ذلك من أجل استغلال الفرص المتاحة عن طريق استعمال تقنيات تتميز بالحدثة و المرونة و كذا الإبداع و الابتكار و هذا كي يسمح للمنظمة بوضع تشكيلة من السلع و الخدمات تساعد على النمو و التوسع. كما أن المنظمة تتبع هذه الإستراتيجية و ذلك كي تتجنب الدخول في التزامات طويلة الأجل و تدعو إلى التوجه التعليمي الذي يترافق مع المرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها و لهذا فإن المنظمات تعتمد على أسلوب الإدارة اللامركزية في التخطيط و الرقابة . و بالتالي فإن هذه الإستراتيجية تتناسب مع المحيط الديناميكي الذي يعتمد على الهيكل العضوي، و كذا مرحلة البداية من خلال دورة حياة المنظمة.</p>	<p>الإستراتيجية المنقبة</p>
<p>تعتبر الإستراتيجية المدافعة عكس المنقبة، و تتميز هي الأخرى بمجموعة من الخصائص حيث أن هذه الإستراتيجية تدعو إلى الإستقرار و تهتم بالأسواق الحالية، و تحاول أن تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى أسواق جديدة، كما أنها تركز على تقديم منتجات و خدمات ثابتة نسبياً و بالتالي فإنها لا تميل إلى الإبتكار أو التوسع و تتجنب بذلك الأعمال ذات المخاطر الكبيرة. كما أنها تعتمد على أسلوب الإدارة المركزي في التخطيط و الرقابة و تنافس على أساس التكلفة المنخفضة و كفاءة الخدمة و كذا مواعيد التسليم. و من هنا يمكن القول أن هذه الإستراتيجية تتناسب مع البيئة المستقرة نسبياً أو عندما تعمل المنظمة في صناعة متدهورة، و يتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، فهي بذلك تتوافق مع مرحلة النضج ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.</p>	<p>الإستراتيجية المدافعة</p>

<p>إن الإستراتيجية المحللة و كما توصف نجدها تقع بين المنقبة والمدافعة، وتعمل في نوعين من الأعمال، إنتاج مستقر نسبياً وإنتاج متغير، وتتصف المنظمة خلالها أيضاً بمجموعة من الخصائص بحيث تعمل المنظمة بشكل روتيني وكفؤ من خلال الهياكل والعمليات الرسمية للاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وذلك في المجال المستقر الذي يتلائم مع البيئة المستقرة. كما تقوم أيضاً بمراقبة المنافسين واعتماد الإبداع وتبني الأفكار الجديدة في الإنتاج لتحقيق النمو، وذلك في المجال المتغير الذي يتلائم مع البيئة الديناميكية. أما فيما يخص أسلوب الإدارة فالمنظمة و بإتباعها لهذه الإستراتيجية فإنها تعتمد على أسلوب الإدارة المركزية واللامركزية للإيفاء بمتطلبات عملها المستقر والمتغير، و هذا من أجل أن تحقق توازناً بين الكفاءة التي تتميز بها المنظمات المدافعة، والتعلم الذي تتميز به المنظمات المنقبة، فهي توازن بين متطلبات التقنيات المستقرة أو الثابتة ومتطلبات التقنيات المرنة. كما أن المنظمة و بانتهاجها لهذا النوع من الخيار الإستراتيجي تبقى حريصة جداً حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية. وتتناسب هذه الإستراتيجية مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية، ويتناسب استخدامها مع الهيكل الذي يقع بين الهيكل العضوي والآلي وهو الهيكل المختلط، وتتوافق مع مرحلة النمو ضمن مراحل دورة حياة المنظمة</p>	<p>الإستراتيجية المحللة</p>
<p>يمكن اعتبار الإستراتيجية المستجيبة، بأنها ليست إستراتيجية حقيقية، بل هي كرد فعل للفرص والتهديدات المتواجدة داخل المحيط و التي تحدث بشكل مفاجئ، وتتصف المنظمة خلالها بالخصائص الآتية: تُدرك التغير وعدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فاعل. لا تحدد خطة بعيدة المدى أو رسالة أو هدفاً واضحاً بل تتخذ أي فعل أو سلوك لتلافي الحاجات الآنية. وبالرغم من أن الإستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في أحيان أخرى. ويتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، وتتوافق مع مرحلة الإنحدار ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.</p>	<p>الإستراتيجية المستجيبة</p>

الملحق رقم 02 الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ت	الوسائل الإحصائية	أهم استخداماته	الصيغة العامة
-1	النسبة المئوية (%)	تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من نفس النوع أو نفس وحدات القياس.	النسبة المئوية = $\frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100\%$
-2	الوسط الحسابي البسيط (\bar{x})	احد مقاييس النزعة المركزية، وهو قيمة وصفية، يستخدم لوصف طبيعة المجاميع الإحصائية، ويعد من أكثر المتوسطات شيوعاً واستخداماً.	$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$
-3	الانحراف المعياري (sd)	احد مقاييس التشتت المطلق، يستخدم لقياس تشتت القيم عن وسطها الحسابي الحقيقي (\bar{x}).	$sd = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$
-4	معامل الاختلاف (c.v.)	احد مقاييس التشتت النسبي، يستخدم للمقارنة بين تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم.	$c.v. = \frac{sd}{\bar{x}} \times 100\%$
-5	معامل ارتباط سبيرمان (r_s)	مؤشر إحصائي يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين وصفيين، أو متغير وصفي وآخر كمي، وتقع قيمة ($-1 \leq r_s \leq +1$).	$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$
-6	معامل الفاكرونباخ (r_{tt})	يستخدم لقياس صدق وثبات فقرات الاستبانة.	$r_{tt} = \frac{n}{n-1} * [1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2}]$
-7	اختبار (t)	احصاءة الاختبار (t) تستخدم لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط.	$t = r * \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$
-8	اختبار (F)	يستخدم لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لغرض اختبار هل هناك تأثير للمتغير أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.	$F = \frac{R^2}{1-R^2} * \frac{N-K}{K-1}$
-9	معامل التغير (التحديد) (R^2)	يستخدم لتوضيح ما يفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على المتغير التابع (Y)، وهو عبارة عن مربع قيمة معامل الارتباط (r)، وتتنحصر قيمته بالمجال ($0 \leq R^2 \leq 1$)	$R^2 = r^2$

عرفت الجزائر العديد من المشاكل من خلال التوجهات الاقتصادية في ظل الإقتصاد الموجه، خاصة الإستثمارية منها، هذا ما ترك القائمين على الشؤون الاقتصادية في البلد للتفكير في طرق و سياسات أخرى لدفع التنمية الاقتصادية و كانت من بين الحلول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، التي تعد أحد أهم الركائز الاقتصادية .

من خلال بحثنا هذا حاولنا وضع دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ومثيلاتها الصينية ، ذلك من خلال تحديد أهم المتغيرات و الخصائص التنظيمية المؤثرة على هذه المؤسسات، كما قمنا بتحديد أثر هذه المتغيرات على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية . تم التوصل في الأخير الى وجود تشابه الى حد كبير بين الخصائص التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و مثيلاتها الصينية ، كما توصلنا ايضا الى صياغة نموذج قياسي يحدد أهم خمس متغيرات و التي لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر ، الصين، النمو، الفعالية التنظيمية

Abstract

Algeria has witnessed many problems through the economic trends in the oriented economy, especially the investment. This led the responsables for the economic affairs in the country to think of other ways and policies to push the economic development. Among those ways we account the small and medium enterprises which are considered as important economic pillars.

In this research, we have attempted to make a comparative study between the small and medium Algerian enterprises as well as their Chinese counterparts, by identifying the most important variables and the organizational characteristics which have an impact on these enterprises. We have also identified the impact of the variables on the effectiveness of the small and medium Algerian enterprises. At the end we have found that there is a big similarity between the organizational characteristics in the small and medium enterprises in Algeria and in China as well. We have also formulated an econometrics model that determines the most five important variables which have an impact on the effectiveness of the small and medium Algerian enterprises.

Keywords: Small & Medium enterprise, Algeria, China, Growth, effectiveness.

Résumé

Les orientations économiques émanant de l'ère de l'économie dirigée ont donné naissance à bien de problèmes en Algérie. Parmi ces problèmes, nous pourrions citer ceux ayant trait à l'investissement. Cela a contraint les décideurs à réfléchir sur d'autres voies et d'autres politiques visant à stimuler le développement économique. Parmi les décisions envisagées, fut celle visant à encourager la création de PME, qui demeurent l'un des plus importants piliers économiques.

Ainsi, et travers notre recherche, nous avons tenté de procéder à une étude comparative entre les PME nationales et les PME chinoises. Cette étude tente d'identifier les variables les plus importantes et les caractéristiques organisationnelles qui affectent ces institutions. Nous avons réussi à déterminer l'impact de ces variables sur l'efficacité des PME algériennes . En outre, nous avons constaté une grande similitude, et cela dans une large mesure, entre les caractéristiques organisationnelles des petites et moyennes entreprises algériennes et chinoises. Enfin nous sommes arrivés à la formulation d'un modèle économétrique qui a permis d'identifier cinq variables, les plus importantes, qui ont un impact sur l'efficacité des petites et moyennes entreprises en Algérie.

Mot clés : PME, Algérie, Chine, croissance, efficacité.