

## خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين التميز والاختلاف

### مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أ. أحسن جميلة

أستاذ مساعد قسم أ، جامعة مستغانم

أ.د. عامر عامر أحمد

أستاذ التعليم العالي، جامعة مستغانم

#### الملخص :

لقد اهتم الباحثون بدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لم يتوقف البحث وتوات الأعمال لأكثر من 30 سنة خلت، أخذ البحث في منتصف السبعينات منحا جديدا ولم تعد تعتبر هذه الأخيرة كنموذج متحول عن المؤسسات الكبيرة بل أصبحت تمثل بحثا متميزا له خصوصيته. في هذا الاطار جاءت هذه الورقة البحثية بعنوان: **خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين التميز والاختلاف** "مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" بهدف الاجابة على الاشكالية التالية: **أين تكمن خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هو واقعها في الجزائر؟**

من ابرز النتائج المتوصل اليها هي أن أهم ما يميز خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التسيير الجوّاري الذي يساعد المالك- المسير على أن يحافظ على بسط نفوذه ومنطقه في العمل وطريقته في التسيير وله تأثير في باقي العناصر الأخرى. ونظرا لدورها التنموي تهتم الجزائر بتطويرها وتحسين تسييرها لزيادة تنافسيتها .

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسيير الجوّاري، المالك- المسير، برنامج التأهيل.

#### **Résumé :**

Les chercheurs s'intéressent d'étude les petites et moyennes entreprises, la recherche ne s'arrête pas elle se continue de plus de 30 ans, Au cours des années soixante-dix que la recherche en PME prend un nouvel essor, elles ne la considèrent plus comme un modèle réduit de la grande entreprise mais

comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités. Dans ce cadre est venu ce document de recherche intitulé: **la particularité de la gestion des petites et moyennes entreprises: entre la différence et la particularité «avec une regarade vision sur la gestion des petites et moyennes entreprises en Algérie »** afin de répondre à cette problématique: **quelle est la particularité de la gestion des petites et moyennes entreprises? Et Quelle est leur situation en Algérie?** Parmi les plus importantes conclusions obtenues, est la gestion de proximité en petites et moyennes entreprises qui aide le propriétaire – dirigeant pour maintenir son influence et la logique de son travail et sa méthode de gestion, aussi il a un influence sur le reste des éléments. Et vu leur rôle sur le développement, L'Algérie s'intéresse de développer les PME et améliorer leur gestion et leur compétitivité.

**Mots-clés :** les petites et moyennes entreprises, la gestion de proximité, le propriétaire – dirigeant, programme de mise à niveau des entreprises.

## 1- المقدمة:

كما سبق وأن أشار توري TORRES 1997 فإن عدد المداخلات والدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال زادت وبشكل ملحوظ، هذا ما أدى إلى بروز عدت تيارات. يمكن إرجاع الاهتمام والانطلاق الواسع في البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهم ثلاثة مبررات<sup>1</sup>:

- المبرر الميداني: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كمجال للبحث.

تحتل هذه المؤسسات مكانة مهمة في اقتصاد الدول، ففي أوروبا تمثل 99% من مجموع المؤسسات وتساهم في التوظيف بنسبة 77%، وفي الجزائر في بداية 2012 أحصي حوالي 711832 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تشغل 1848117 شخص. وأصبحت تمثل رهان اقتصادي لمواجهة الأزمات لما تتميز به من خصائص: الحساسية، المرونة والحركة.

- المبرر المنهجي: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كأداة للتحليل.

بسبب صغر حجمها اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغلب كوحدات إنتاجية بظواهر واضحة من السهل فهمها وقراءتها. حسب مارشيزني Marcheznay 1993 فإن البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن كل ملاحظ من أن يدرك بوضوح ما لا يمكن ايجاده والحصول عليه في المؤسسات الكبيرة.

## - المبرر النظري: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كموضوع أو مادة بحث.

في الثمانينات أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كموضوع بحث علمي مهم وتوالت بذلك النظريات والدراسات في هذا المجال. فقد تم الاحصاء من قبل جوليان 1993 Julien عدة نظريات منها: نظرية المقابلة، نظرية الفجوات، الانتقادات الموجهة لاقتصاديات الحجم، الحاجة للمرونة والحركية أنظمة الانتاج... الخ.

وحتى تتمكن من الإحاطة بموضوع البحث انطلقنا من الإشكال الرئيسي التالي: أين

تكمن خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هو واقعها في الجزائر؟

هذا يقودنا الى طرح مجموعة من التساؤلات:

- أين تكمن صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل يمكن تطبيق طرق تسيير المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما أهمية المدير- المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ وكيف يؤثر على طريقة تسييرها؟
- ما مفهوم التسيير الجوارى ؟ وما هي سلبياته وإيجابياته على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو واقع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- يمكننا بداية وضع الفرضيات التالية:
- ترجع صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى تعدد المعايير المعتمدة واختلافها من مفكر الى آخر؛
- لا يمكن تطبيق طرق تسيير المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب تميزها عنها؛
- تكمن أهمية المدير- المالك في تنظيم العمل وليس له تأثير كبير على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التسيير الجوارى هو القرب من بيئة أعمال المؤسسة، له ايجابياته وسلبياته.

- تسعى الجزائر الى رفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها من خلال انتهاج عدت برامج للتأهيل.

#### - هدف البحث:

يتمثل الهدف من دراسة هذا الموضوع في التطرق الى أهم النقاط التي تتمثل في مجموعة من الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعل عملية تسييرها متميزة ومختلفة عن المؤسسات الكبيرة.

#### - المنهج المتبع:

بالنظر لطبيعة البحث الذي يتطرق للموضوع لازالت الدراسات فيه محدودة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها دراسة وافية، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث.

#### 2- دراسات في خصوصية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكلت محور بحث واهتمام العديد من الباحثين إلا أن تعريفها لا يزال يشوبه الغموض. لقد تم الاتفاق بالإجماع على صعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لها<sup>2</sup>:

أشار كل من Bennett et Shipsey 1982 أن جمعية الكونغرس الأمريكي أحصى ما لا يقل عن 700 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأشار D'Amboise أيضا سنة 1996 إلى غموض مصطلح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والإشكال الذي نشأ بين الباحثين بخصوصه. وقد اتفق أغلبية الباحثين على أن سبب صعوبة توحيد تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يرجع بالدرجة الأولى إلى الاختلاف والتباين الكبير بينها. وفي هذا الصدد اقترح Torres عدة تفسيرات لغياب تعريف موحد لهذه الأخيرة منها: حسب البلد، حسب مستويات التطور الاقتصادي، وحسب النظام السياسي.

من جانب آخر يرى شارل فرونكلين.إ.ر "Charles Frankline.E.R" أن فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة في تعريفها بمحددتين أساسيين أحدهما كمي والآخر كيفي أو نوعي. يعتمد المحدد الكيفي بالأساس على الاستقلالية في الملكية وفي التسيير كالقطاع، ألسوق الاستراتيجية والتكنولوجيا. في حين يقوم المحدد الكمي على عدد من المؤشرات المرتبطة بحجم المؤسسة، كعدد عمالها، وأصولها المالية، ورقم أعمالها. وتبقى النماذج العملية لهذه المؤشرات الكمية مختلفة حسب كل بلد وكل قطاع نشاط، وحسب البرامج الحكومية. والجدول الموالي يقدم مجموعة من التعاريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاستناد على المعيار المعتمد وأهم المفكرين المساهمين:

**جدول رقم (01): معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

المعايير	التعريف	أهم المفكرين
عدد العاملين	معيار كمي يساعد على	التقسيم حسب الحجم.
مراقبة المالك والتسيير الشخصي	أهم معيار كيفي، لأن التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم بالدرجة الألى على متابعة ومراقبة المالك وهو يتم بطريقة شخصية أكثر من المؤسسات الكبيرة.	Baumbach1983 ; Bauer1983 ; Miller et Toulouse1986, Julien1997.
نظام غير بيروقراطي، يتعامل بتقارير غير رسمية	يرجع هذا المعيار إلى عدد العمال وحجم الموارد المتوفرة.	Starbuck1965 ; Julien1997, Marchesnay1997.
ندرة الموارد	أول ما يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قلة مواردها، وهذا يؤثر على طبيعة عملياتها وخياراتها الاستراتيجية.	Neilsen1974 ; Schuman et Seeger 1986, Anderson et Atkins 2001.

Starbuck1965, Marchesnay1997, Lindsay et Rue 1980, Borcieu 2000, Anderson et Atkins 2001.	هذا المعيار مهم عند دراسة السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. لأن علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئتها تتأثر كثيرا بضعفها.	ارتباط كبير بالمحيط
---	--	------------------------

**Source :** Maria Elisa Bernardes, La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophie ,doctorat, Hec Montréal, Février 2008. p : 08.

رغم صعوبة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن أغلبية المفكرين اعتمدوا في تعريفها على مجموعة من الخصائص المتعلقة بمجال علوم التسيير المشتركة بينها والتي تميزها عن المؤسسات الكبيرة؛ فكما أشار Julien et Marchesnay 1992 بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست انعكاسا لطفولة المؤسسات الكبيرة<sup>3</sup>. ولقد اتفق جميع المفكرين تقريبا على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة من أهمها<sup>4</sup>:

- **خصائص بيئية:** فقد أشار Le GREPME 1994 إلى ضعف وحساسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمخاطر البيئية التي تنشط فيها، بسبب محدودية مواردها مما يصعب عليها جمع ومعالجة المعلومات التي تهمها؛
- **خصائص تنظيمية:** فهي تتميز بهيكل تنظيمي بسيط بموارد محدودة. كما أنها تتميز بنظام معلومات تسييري ضعيفا؛
- **خصائص في اتخاذ القرار:** إذ تتميز بسيرورة اتخاذ قرار قصيرة المدى، تركز على التدفقات المادية منه على التدفقات المعلوماتية؛

- **خصائص بسيكولوجية:** بسبب الدور المهم الذي يلعبه المالك-المسير، مما يجعل المعلومة والتسيير يرتكزان عليه؛

- **المرونة:** القرب من الأسواق، السرعة في رد الفعل وتغيير التوجه..

كما اقترح Julien 1994 نموذجا لمجموعة من الخصائص للمؤسسات، معروضة بشكل تسلسلي للتفريق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة موضحة في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 01:** خصائص تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ← → المؤسسات الكبيرة

#### البعد الاجمالي:

عدد العمال، الأصول، رقم الأعمال أو المبيعات ...

0 أو 1 ← → 200 إلى 500 مليون \$

#### القطاع:

تقليدي أو ناضج ← → قطاعات حديثة أو منتجات ثانوية Pointe  
أو الانتاج من أجل المستهلكين

#### السوق:

محلي، محمي ← → دولي، مفتوح

#### المراقبة والتنظيم:

مركزي ← → لا مركزي، مفتوح

ارتباط وتبعية ← → حرية تامة

#### الاستراتيجية:

ضمنية، بقاء مع أقل خطورة ← → رسمية، بنمو بمخاطر كبيرة

#### التكنولوجيا:

تقليدية، حدسية، ابتكار ضعيف، ← → Pointe، منظمة، جذرية

عفوية تدريجية

**Source :** Inès BOUZID, La dynamique des innovations d'exploration des PME à travers les alliances stratégiques, thèse pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Université PARIS- DAUPHINE, 14 décembre 2011, p :67.

### 3-التسيير الجوّاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. Gestion de la proximité.

أهم ما يميز خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التسيير الجوّاري، إذ لهذه الأخيرة مزيج جوّاري. Un mix de proximité. فلقد اهتم الباحثون منذ عشرات السنين التي خلّت بدراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ولقد تم التركيز بالموازاة على خاصية الجوّارية وفق النظرية التالية: كلما كان الحجم صغيرا كلما كانت الجوّارية proximité قوية.

يعود مصطلح الجوّارية proximité الى الكلمة اللاتينية proximitas و proximus التي تعني قرب جوّاري؛ وقد ورد في le petit larousse تعريف لمصطلح الجوّارية بأنه القرب المباشر دون وجود وسيط<sup>5</sup>.

كما أشار Torrès بأن أي عامل يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو ينطوي تحت الجوّارية التي عرفها بأنها ليست محدودة فقط في مجرد قياس متري أو مسافة جغرافية قصيرة، بل تنظيم استراتيجي يساعد مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن يحافظ على بسط نفوذه على مؤسسته وعلى تطورها.

ولقد قدم (1978) Moles et Rohmer قانون للجوّارية Loi proxémique من خلال كتابهما La psychologie de l'espace حسبهما كل ما هو قريب يعتبر مهما مقارنة بما هو بعيد سواء حدث، شيء، ظاهرة أو فرد<sup>6</sup>. حاولا وضع تصور موضوعي للفضاء أو المكان الذي هو ممرّكز حول ذات الفرد، وعلى أساسها يكون الآخريين ماهم إلا توابع اختيارية لهذه الذات، ويسمى هذا التصور للفضاء أوالمكان بفلسفة التمركز. وهي مرتبطة بوجهة نظر تقوم على - هناوالآن- بالنسبة للفرد الذي يكون في وضعية معينة، ويعي علاقته مع المحيط. وهنا يعتبر الفرد نفسه مركز الكون والباقي يدور من حوله فأنا هنا و الآن وكل شيء ينظم بالنسبة إلي<sup>7</sup>. ونظرا للحضور الكبير لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة و المالك لها في الغالب، فإن هذه النظرية

تقدم تفسير البعض من سلوكيات المؤسسة على أساس الارتباط الحاصل ما بين المؤسسة وصاحبها أو مالكيها، عكس المؤسسات الكبيرة<sup>8</sup>.

حسب الباحثين في مجموعة البحث في الاقتصاد والتسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة GREPME جامعة Québec تحت إدارة André Julien 2000 الذين عرفوا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أهم ستة خصائص تتمثل في: صغر الحجم، تمركز التسيير حول المالك/المسير، ضعف التخصص في تقسيم المهام، استراتيجية حدسية ضعيفة التكوين، أنظمة معلومات داخلية وخارجية بسيطة وأسواق قريبة جغرافيا أو تكنولوجيا؛ كل من هذه الخصائص تمثل شكلا من أشكال الجوارية/القرب<sup>9</sup>: السلمي، المكاني والزمني ونظم معلومات جوارية. و في نفس الوقت الجوارية/القرب تعتبر من أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3-1- الجوارية/القرب السلمي: Proximité hiérarchique "مسير المؤسسة قريب من عماله"

فعموما مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قريبون جدا من عمالهم، مما يساهم في تقوية العلاقات المباشرة والشخصية. هذا التمركز القوي للسلطة يساهم في شخصنة نماذج تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويجعل المسافات الهرمية والاجتماعية فيه أقصر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إن لم تكن معدومة. مما يسهل من عملية دمج الاهداف الفردية بأهداف التنظيم، فالمالك يميز كفاءات العمال فردا فردا ونقاط ضعفهم.

### 3-2- الجوارية/القرب الوظيفي: Proximité fonctionnelle "ترابط قوي بين وظائف المؤسسة"

حسب مارشني Marchesnay 1991 من الصعب التمييز بين المهام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما ينتج عنه تداخل كبير فيما يخص اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>10</sup>. وذلك طبعا لأن مسيري هذه المؤسسات يتحملون مسؤولية القيام ومراقبة كل شيء والسيطرة على كل المجالات.

### 3-3- نظم معلومات جوارية "Systèmes d'information de proximité" أنظمة اتصال وآليات تنسيق مبسطة"

تتميز نظم الاتصال الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها بسيطة وأقل تنظيماً مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، بسبب القرب المادي بين المسير وباقي الجهات الفاعلة في المؤسسة. إذ لا يهتم المسير بالقيمة الاستراتيجية للمعلومة لذلك يعتمد على وسائل اتصال أقل رسمية تقوم على أساس التواصل الشفهي المباشر عن طريق الحوار .

### 3-4- الجوارية/القرب الزمني: "Proximité temporelle" استراتيجية حديثة على المدى القصير "

الأفق الزمني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأغلب يكون على المدى القصير، والسلوك الاستراتيجي يأتي كرد فعل وليس بصفة مسبقة. ويمارس مسؤولو هذه المؤسسات القليل من تقنيات التسيير عن التسيير التقديري أو التحليل المالي، ويفضل اللجوء إلى الحدس في اتخاذ القرارات. أما الاستراتيجية فهي بسيطة ومرنة تركز في إعدادها على الرؤية الاستراتيجية للمسير.

### 3-5- التسويق الجوارية: "Marketing de proximité" العملاء بدلا من السوق"

يسمح هذا القرب للمسير من إقامة علاقة وثيقة مع العملاء والموردين وليس من الغريب أن يكون على دراية بأسماء جميع العملاء الذين يكونون أحيانا كأصدقاء، هذا ما يمكنه من قياس احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيقها من خلال تسويق شخصي. إذ تتعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع العملاء بدلا من السوق وتتم مبيعاتها على المستوى المحلي أو الاقليمي، لذلك قوة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في القرب/ الجوارية وليس باقتصاديات الحجم.

### 3-6- الجوارية/القرب المكاني: "Proximité spatiale"

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على موارد بيئتها المحلية لحل العديد من مشاكلها، هذا القرب المكاني يعتبر كأحد مصادر الميزة التنافسية لهذه المؤسسات حيث تستطيع التعامل مع المستجدات بسرعة وفي نفس وقت وقوعها.

جدول رقم (02): من خصوصية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التسيير الجوّاري.

إلى التسيير الجوّاري حسب Torres 2004	من خصوصية التسيير حسب Julien 1994
1- الجوّارية/ القرب السلمي	1- تمركز التسيير؛
2- الجوّارية/ القرب الوظيفي	2- ضعف التخصص؛
3- أنظمة معلومات جوّارية؛	3- أنظمة معلومات بسيطة وغير رسمية؛
4- الجوّارية/ القرب زمني؛	4- استراتيجية ضمنية على المدى القصير
5- الجوّارية/ القرب المكاني	5- صغر الحجم

**Source :** Olivier, LA PME TERRITORIALE : PROPOSITION D'UN OUTIL TERRITORIAL ET OPERATIONNEL A TRIPLE Finalité:5.  
[http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue\\_GMP19\\_Lelorieux.pdf](http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_GMP19_Lelorieux.pdf)

#### 4- أثر المالك/المسير على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كما جاء في التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن أهم خاصية تميزها هي الدور المهم الذي يلعبه المالك-المسير من خلال منطقه في العمل وطريقته في التسيير وله تأثير في باقي العناصر الأخرى. لذلك من المهم جدا معرفة تفاصيل شخصيته التي تمثل عاملا جوهريا يؤثر في تسيير الموارد البشرية، وفي الاستراتيجية وتسيير المؤسسة ككل، ذلك ما أكده أيضا Sutton 1984<sup>11</sup>. وقد عرف Léon GINGEMBRE مؤسس الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGPME بأن مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو كمسير يباشر كل شيء دون معرفة مالية، ويتحمل مسؤولية وتسيير كل الوظائف<sup>12</sup>. الجدول الموالي يوضح أهم تفاصيل شخصيته:

## جدول رقم ( 03): تفاصيل شخصية مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مزايا شخصية داخلية	ثقة، انفتاح، تسلط.
وعي اجتماعي	معرفة الآخرين، أحكام اجتماعية.
توجه تصاعدي	هيمنة اجتماعية.
استقرار نفسي	مراقبة شخصية، قلق، Névrotisme
نمط الذكاء والمعرفة	طريقة معالجة المعلومات والقرارات والاحكام تصدر عن طريق ملاحظاته: يقينية، مخاطرة، تعقد معرفي.
مسؤولية	مسؤولية واستقرار في سلوكياته أمام المجموعات، تكامل، مستقيم ونزيه.
احساس المراقبة	احساس بالسيطرة.

**Source :** Delphine Gendre-Aegerter, LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DE PME DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE, thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), le 27 mai 2008, p : 122.

كما يفرق Leibensten 1978 بين المقاول والمالك- المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار المقاول ذو توجه ابداعي، أما المالك-المسير فتوجهه نحو العمليات الروتينية، اذ يعتبر المقاول من أكثر المفاهيم التي وقع حولها الجدل؛ حسب Hoselitz 1952 المقاول هو شخصية موجهة للإنتاج ، العمل والابداع، وحسب Baumol 1968 فإن المقاول يعتبر الرائد في الابتكار والابداع؛ أما Leibensten 1978 المقاول هو من يقدر على انشاء المؤسسات، قادر على مواجهة مخاطر السوق؛

اذن كل هؤلاء المفكرين يتفقون من خلال تعاريفهم على أن المقاول هو المسؤول عن الابتكار وتطور المؤسسة<sup>13</sup>. يتميز بأنه يجيد تصور كل جديد، له ثقة كبيرة بنفسه، متحمس وعنيد، يجب

حل المشاكل، ويجب أن يسير الأمور، يحارب الروتين ويواجه الصعاب. وهو لا يمثل فقط روح المؤسسة بل يجسدها في انشاء وتسيير مؤسسته، وهو أكبر من أن يكون مسير بسيط لمؤسسة أو مجرد مسير - مالك. ولقد حدد Marchesnay نوعين من المقاولين:

- المقاولين **PIC**: هذا النوع من المقاولين يفضل الديمومة أو الاستمرار *La pérennité*، التحرر *L'indépendance*، والنمو *La croissance*.

- المقاولين **CAP**: هذا النوع من المقاولين يفضل النمو *La croissance*، الاستقلالية *Autonomie*، الديمومة أو الاستمرار *La pérennité*.

حسب Laufer 1975 الذي ارتكز على مقابلة لستين 60 منشئ للمؤسسات، فإنه يوجد أربع أنواع من المقاولين<sup>14</sup>:

- **مقاوول مسير مؤسسة ومبدع**: يفضل النمو ومحفز بالتحقيق الذاتي؛

- **مقاوول مالك**: ذو توجه نحو النمو، بدون استقلال مالي، وله الأولوية في مراقبة التسيير؛

- **مقاوول تقني**: يرفض النمو، ويبحث عن الفعالية التقنية؛

- **ومقاوول حرفي**: لا يعتبر كمقاوول، له هدف أساسي يتمثل في الاستقلال الذاتي وبقاء المؤسسة. وحسب Boswell 1971 الذي بنا نتائجه بالاعتماد على مقابلات تمت في 47 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، فإنه يوجد أيضا أربع نماذج من المقاولين: مقاوول هدفه الوحيد بقاء المؤسسة؛ مقاوول محافظ؛ مقاوول عقلاني؛ مقاوول توسعي.

حاول العديد من الباحثين تحديد خصائص المقاولين بإجراء مقارنة بين المقاولين، مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمسيرين منهم: Carland et Al 1984 ; Stewart, Watson, Carland 1999 وركز الآخرون على التمييز بين المقاوول والمسير Brandstatter 1997، في حين عمل البعض على التمييز بين المقاوول ومالك المؤسسة Carland et al 1984

والجدول الموالي يوضح عدة أصناف يمكن أن يأخذها مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### جدول رقم 04 : أصناف مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مقال- مسير	يبحث عن النمو، لديه سلوك المبدع المبتكر.
مقال	يبحث قبل كل شيء عن مصدر للدخل والعمل، كما يبحث أن يحقق أهدافه بما يوافق شخصيته وأن ينشأ أو يمتلك مؤسسة.
مسير	هو الذي يسير مؤسسة شخص آخر.

**Source :** Dominique ARBOUR, Les systèmes de mesure de la performance dans un contexte PME : Déterminants et conséquence au niveau individuel, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université LAVAL dans le cadre du programme de maîtrise en sciences de l'administration pour l'obtention du grade de maître ès science M.SC, école de comptabilité Faculté des sciences de l'administration, UNIVERSITE LAVAL QUEBEC, 2008, p :17.

إذن حسب الجدول أعلاه فإن الشخص يمكن أن يكون مقاولا، مقاولا- مسيرا أو بكل بساطة مسيرا المؤسسة شخص آخر، وبذلك يمكن للمقال أن يكون مقاولا ومسيرا في نفس الوقت. ويمكن للمسير أن يتخذ عدة أصناف<sup>15</sup>:

- المالك- المسير: الذي أنشأ مؤسسة وكان في وقت ما مقاولا، ويمكن أن يبقى مقاولا إذا ما كان لا يزال لديه روح الابداع والابتكار ويبحث على نمو المؤسسة؛
- يمكن للمالك-المسير أن لا يكون مقاولا إذ يفضل الاستقرار على النمو ويرضى بما هو عليه؛
- يمكن للمالك - المسير أن لا يكون يوما مقاولا، في حالة ما إذا كانت المؤسسة عائلية ولا يزال هذا الأخير يسيرها بطريقة ماثلة لسلفه.

### 5- خصوصية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد عرف البحث في تسيير الموارد البشرية تطورا كبيرا خلال العشرين سنة الاخيرة، ولكن الاهتمام كان مركزا على المؤسسات الكبيرة؛ وفي الآونة الاخيرة اصبح موضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور الاهتمام<sup>16</sup>. بالرغم من قلة عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا يعتبر كما رأينا أهم معيار يتم الاعتماد عليه في تصنيف المؤسسات. إلا أن

ذلك لم يمنع من اثاره اشكالية تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات. في هذا الاطار يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: مؤسسات بعدد عمال قليل عموما. مما يجعل تسيير الموارد البشرية بها مركزيا جدا وغير رسمي. ومصالحة المستخدمين بها غير متطورة؛ باستثناء تلك التي تستخدم تكنولوجيا متطورة أو التي لها توجه دولي<sup>17</sup>.

تتمثل عملية تسيير الموارد البشرية في مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الموظفون، تعود نتائجها على الافراد والمؤسسة على حد سواء. غير أن مصطلح الموارد البشرية ليس متداولاً فعلياً في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل ما يتداوله مسؤولو هذه المؤسسات هو مصطلح العلاقات الانسانية التي تجمع داخليا بين العمال والتي تشكل بدورها محور تسيير المؤسسة.

كما رأينا فإن أهم خاصية تميز تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التسيير عن قرب أو التسيير الجوارى، هذا ما نلمسه بالأخص في مجال تسيير الموارد البشرية التي نادرا ما تكون بشكل رسمي ومفهوم ولكن هذا لا يعني أنه غير موجود. كما أنه من غير المؤكد امكانية تطبيق النموذج المطبق في المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بنظام يركز على المرونة في التخطيط والتنبؤ والقدرة على التكيف كمفاتيح لنجاحها<sup>18</sup>. ويبقى الاشكال المطروح هو هل يمكن لمشاكل تسيير الموارد البشرية أن تؤثر في نجاح أو فشل المؤسسة، علما أن اغلبية مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجهون مشاكل واضحة على مستوى تسيير المستخدمين فيما يخص: التوظيف، تسيير الكفاءات، وبالأخص الغيابات. وعموما يمكن تمييز ثلاثة مستويات لممارسة تسيير الموارد البشرية والتي ترتبط مباشرة بنمط ادارة المؤسسة وهي: ادارة المستخدمين، سياسة المستخدمين والتنظيم العام .

لحجم المؤسسة تأثير واضح في طريقة تسيير الموارد البشرية من خلال: الأدوات المتبعة في التسيير، تقسيم المهام، تقييس الاجراءات.. الخ؛ اذ تتغير هذه الأمور بتغير الحجم. ولقد اهتمت العديد من الدراسات من جهة بدراسة علاقة حجم المؤسسة بظهور وظيفة المستخدمين بشكل رسمي، ومن جهة اخرى معرفة اذا كان يوجد حد معين أو حجم معين لظهور مصلحة المستخدمين. فبين أن تطور هيكل وظيفة المستخدمين وظهوره بشكل رسمي يتوقف على نمو حجم المؤسسة<sup>19</sup>.

ولقد حدد كل من J. Nizet et F. Pichault سنة 2000 مجموعة خصائص لتطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووضحا بأن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذج تعسفي في تسيير الموارد البشرية.

**جدول رقم 05: خصائص تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

الخصائص	تطبيقات تسيير الموارد البشرية
عملية حدسية، غير رسمية، سريعة.	التوظيف
نقص التخطيط، غير الرسمي.	تسيير القوى العاملة الجديدة
احالة تعسفية وصعبة.	تسيير القوى العاملة الخارجة
الولاء، روح المنزل، بروز الثقافات الشخصية.	ثقافة وهوية شخصية
التركيز على المعرفة والقدرة على الأداء، تنقل في الوظيفة، أهمية في كتلة الاجور وتركز على المدى القصير.	التكوين
قاعدة غير دقيقة، نموذج غير رسمي، تدخل في الحياة الخاصة، معايير ضمنية وآثار مهمة.	التقييم
التعسفية وفرص قليلة.	التشجيع
أجور على أجزاء أو على مهمة شخصية، أجور في أوقات عشوائية.	الاجور
ساعات اضافية، تعويضات بترتيبات غير رسمية، استرخاء في العمل/ وقت حر.	تسيير وقت العمل
غير رسمي، تصاعدي وتنازلي عن طرق اتصال مباشر، شبكة مركزية.	التواصل
ضعيف يقتصر على تنفيذ التعليمات.	مشاركة الموظفين
غير موجودة	علاقات شخصية

**Source:** <http://www2.cndp.fr/archivage/valid/140947/140947-18651-24235.pdf>.

ونشير الى أن هناك عوامل تؤثر في تسيير الموارد البشرية ، هذه العوامل تتغير مع تطور ونمو حجم المؤسسة:

- ضغط الوقت: ناتج عن الشعور الدائم بحالة الطوارئ؛
- عدم عقلانية القرارات: ناتج من اتخاذ قرارات بالاعتماد على حدس المدير .
- تأثير العلاقات الاجتماعية: فالعلاقات الاجتماعية والذاتية قد يكون لها جانب ايجابي في خلق جو عمل حميمي ولكن تكون آثارها السلبية لأنها تؤثر على جدية اتخاذ القرارات الحاسمة مثل التسريح.

#### 6- تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

جاء التعريف الرسمي سنة 2001 ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 ، من خلال انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، وتوقيعها على ميثاق بلونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان سنة 2000 ، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي لهذه المؤسسات بالاعتماد على المعايير الأوروبية التالية: حجم العمالة، رقم الأعمال السنوي، والحصيلة السنوية، بالإضافة إلى معيار الاستقلالية<sup>20</sup>.

حسب المادة الرابعة من هذا القانون تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها: مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، مؤسسة إنتاج سلع/خدمات تتميز بأنها: تشغل من 1 إلى 250 شخص، رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.

أما المواد 5-6-7 من هذا القانون فقد صنفت المؤسسات إلى ثلاث مجموعات مصغرة، صغيرة ومتوسطة، كما قدمت لها تعاريف بالاعتماد على ثلاث معايير ملخصة في الجدول أسفله:

**جدول رقم 06: تعريف المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي مليون دج	مجموع الميزانية مليون دج
- مؤسسة مصغرة	- من 01 الى 09	- أقل من 20	- أقل من 10
- مؤسسة صغيرة	- من 10 الى 49	- أقل من 200	- أقل من 100
- مؤسسة متوسطة	- من 50 الى 250	- من 200 إلى 2000	- من 100 إلى 500

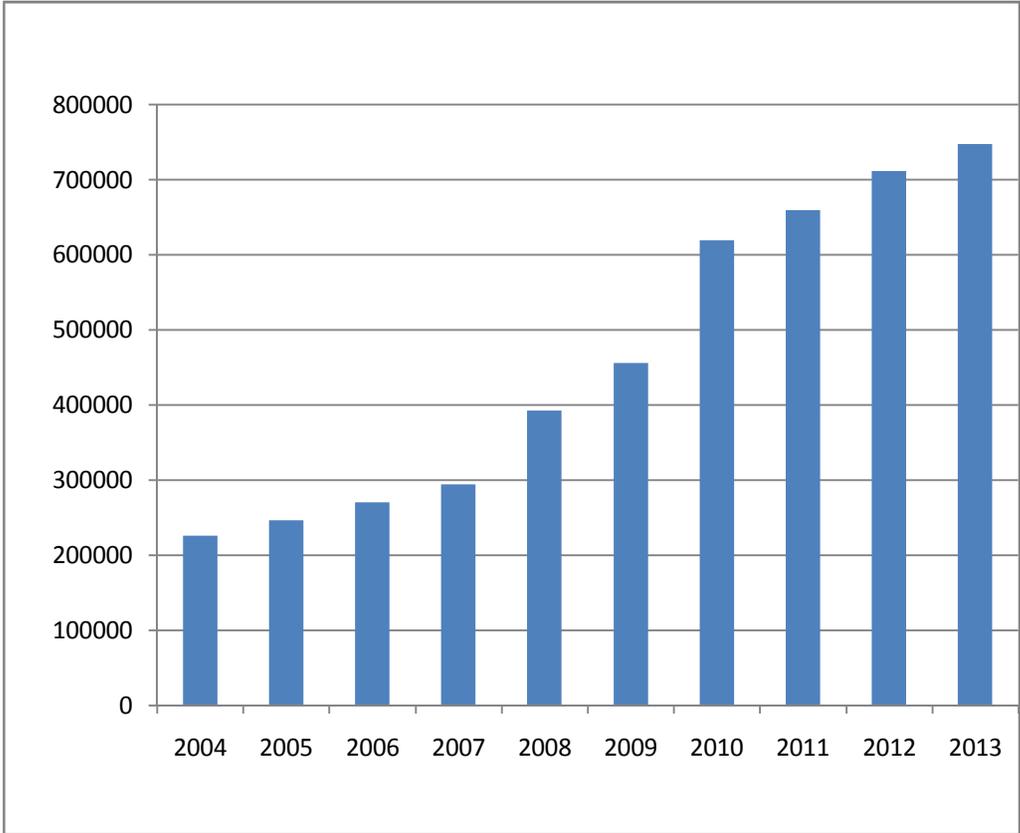
**Source :** YUCEFI RACHIDE, HADJAR ASSIA, BERRAHO HADJ MELIANI, L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie, colloque international : Evaluation des programmes d'investissements public 2001-2004 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, université SETIF1, 11/12 mars2013,p :03.

**6-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

أولا نوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2004-2013.

**جدول رقم 07:** العدد الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2013.

العدد الكلي	معدل النمو %	عدد المؤسسات العامة	معدل النمو %	عدد المؤسسات الخاصة	
226227	-1.26	778	8.41	225449	2004
246716	+12.33	874	+9.04	245842	2005
270545	-15.45	739	+9.75	269806	2006
294612	-9.88	666	+8.95	293946	2007
392639	-6	626	+33.36	392013	2008
455989	-2.18	591	+16.16	455398	2009
619072	-75.5	557	+35.82	618515	2010
659309	+6.49	572	+4.35	658737	2011
711832	-2.62	557	+7.97	711275	2012
747 934	-1.79	547	+5.07	747 387	2013



**المصدر:** من اعداد الباحثين بناء على احصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية سابقا.

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2004 حتى 2013 في تزايد مستمر اذ انتقل عددها من 226227 مؤسسة سنة 2004 إلى 747 934 مؤسسة سنة 2013. ولقد بلغ تراكم الانشاء من 01/ 01/ 2010 الى غاية 31/ 12/ 2013 حوالي 177010 مؤسسة، حيث تم تسجيل 55144 وحدة جديدة سنة 2012 بينما سجل سنة 2013 حوالي 34811 وحدة جديدة بينما كان يتوقع انشاء 62864 وحدة جديدة؛ علما أن الهدف

المسطر من السلطات العمومية هو خلق 200000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال الفترة الخماسية 2010-2014 ولقد بلغ معدل التحقيق لعام 2012 نسبة 71.10%<sup>21</sup>.

فمجهودات الدولة من خلال برامج الانعاش الاقتصادي للفترة 2001-2014 ومجموعة الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر ضمن سياسة الانفتاح الاقتصادي، كان لها أثرها البارز في مضاعفة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال<sup>22</sup>:

- فتح المجال أمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة تلك التابعة للقطاع الخاص لتنفيذ الاستثمارات العمومية المبرمجة؛ مثل الأشغال العمومية وتوسيع القواعد الهيكلية والبنية التحتية، الطرق والمواصلات؛

- تهيئة المحيط الملائم من النواحي الاقتصادية، السياسية، القانونية والتكنولوجية لتسهيل أداء وممارسة مختلف الأنشطة

الاقتصادية التي تجذب العديد من رؤوس الأموال والمستثمرين في إطار برنامج التنمية المحلية والاقتصادية؛

- اتباع البنك الجزائري لسياسة ائتمانية توسعية موجهة نحو تخفيض معدلات الفائدة على القروض المقدمة لهذه المؤسسات

ابتداء من سنة 2001، حيث وصلت الى حدود 50%، وقد كان لاعتماد هذه السياسة المصرفية الاثر الإيجابي على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توفير مصادر التمويل اللازمة وتسيير شروط تقديمه.

● ينحصر مجال نشاط أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المستوى

المحلي أو الوطني ونادرا جدا ما

يصل بعضها الى المستوى الدولي اذ أن اقل من المئات منها تعتبر مصدرة، وذلك بسبب ان اغلبية هذه مؤسسات بنسبة حوالي 95% منها هي مؤسسات صغيرة جدا بعدد عمال أقل من 10 أشخاص، تسير عموما بطريقة تقليدية وتقتنع موقعا مهما في الاقتصاد الموازي الذي يمثل حسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي حوالي 30 % من النشاط العام. وهي تأخذ شكل

مؤسسات فردية EURL أو مؤسسات ذات مسؤولية محدودة SARL تسيير وفق النموذج العائلي مما يعرقل نموها.

مما يعيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هو أن أغلبيتها تستعمل تكنولوجيا قديمة وتعتمد على يد عاملة ينقصها التأهيل والتكوين، يوجد ابداع ولكنه ينحصر على قطاعات محدودة جدا. كما أن أغلبية هذه المؤسسات ينقصها الوعي حول أهمية اتباع نماذج متطورة في التسيير وأهمية الاستشارة والمؤسسات المرافقة<sup>23</sup>. ولقد أشارت منظمة أرباب العمل الجزائريين التي تمثل مئات أصحاب ومديري المؤسسات الخاصة في الجزائر، بأنها تعاني من العديد من المشاكل والمعوقات، التي تسببت في انخفاض الحصة السوقية للعديد من المؤسسات بسبب المنافسة الشديدة من الطرف الأجنبي والمنافسة غير الشريفة من طرف المنتجين الجزائريين الذين ينشطون ضمن الاقتصاد الموازي<sup>24</sup>.

● فمثلا سنة 2013 تم شطب 2661 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة منها

2423 أشخاص معنوية و183

أشخاص طبيعية، كما هو مبين في الجدول أسفله:

**جدول رقم 08:** عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توقفت عن النشاط لسنة 2013.

المجموع	النشاطات الحرفية	أشخاص طبيعية	أشخاص معنوية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة
2661	55	183	2423	التوقف عن النشاط
100%	2,07	6,88	91,06	النسبة المئوية

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، طبعة رقم 23، 1 سبتمبر 2013، ص: 15.

6-2- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وآفاق 2010-2017.

لا بد أن نشير أولا الى أن الجزائر حددت مفهوما مضبوطا لعملية التأهيل وهذا ضمن برنامج

ميدا سنة 2006: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قبل كل شيء إجراء مستمر

**للتدريب وطرق تسيير ديناميكية ومبتكرة.** أي أن عملية التأهيل تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ورفع تنافسيتها.

لقد وضعت الدولة الإمكانيات المالية والقانونية بغرض مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجعلها أكثر تنافسية وقادرة على خلق الثروة ومناصب الشغل، وكذا تمكينها من فرض منتجاتها عبر الأسواق الوطنية والدولية. فلقد تموضع 360.000 مليار دينار تحت خدمة الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار البرنامج الوطني لإعادة الهيكلة الذي سيشمل في مرحلته الأولى 20.000 مؤسسة خلال الفترة الخماسية من 2010-2014. يتم التمويل من ميزانية الدولة من خلال إنشاء صندوق التخصيص الخاص رقم 124-302 الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتكفل بمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالدرجة الأولى المؤسسات التي تعاني من الطابع العائلي أو تلك التي لا تزال في حالتها الابتدائية، ولكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تحتوي على 10 مستخدمين دائمين أو أكثر، لإقطاع البناء والأشغال العمومية والريف العدد الأدنى 20 عاملا، ويجب أن تكون هذه المؤسسات جزائية، لها وضعية مالية متوازنة وتزاول نشاطها منذ عامين. وتدعيمها بأدوات التسيير التي تستجيب للمعايير الدولية، من خلال عملية تقييم مخرولة إلى مكاتب دراسات، أو عن طريق تجهيزها بالمعدات اللازمة لتكريس مشاريعها. أولفئة يستهدفها هذا البرنامج هي المؤسسات التي أنشئت في إطار الصندوق الوطني للبطالة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. فقد تم إطلاق هذه المشاريع، غالبا دون دراسة معمقة للمشروع بهدف إعطائها كل الوسائل لكي تتطور وتفرض نفسها في السوق. وبالموازاة مع مواصلة تشجيع إنشاء مؤسسات جديدة، تسعى الحكومة إلى توفير المحيط والمرافقة اللازمين لتطورها وازدهارها وبالتالي إسهامها في النمو الاقتصادي الوطني. ينفذ البرنامج الوطني للتأهيل من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME الذي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 في 03 ماي 2005. تميزت وضعية الوكالة الى غاية 15 أكتوبر ب 2014:

- بلغت ميزانية الوكالة حوالي 63 136.120.200.00 دج بمعدل استهلاك 63%؛

- تم استقبال في اطار برنامج التأهيل نحو 4023 ملف؛ و تم قبول 2081 ملف؛

- عدد الملفات التي تم التوقيع عليها 900 ملف؛

والجدول الموالي يلخص اهم نقاط ومحاور البرنامج الذي سطرته الوكالة الوطنية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017.

**جدول رقم 09:** البرنامج المسطر من طرف الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2014-2017

المحاور	أهداف كمية تراكمية من 2014-2017	أهداف نوعية
تحقيق دراسات لأنشطة الفروع	15 دراسة	تحديد احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل قطاع، من أجل وضع استراتيجية التطوير المناسبة.
تحقيق دراسات للفروع، تموقع استراتيجي، وترابط القطاعات	26 دراسة مستهدفة	تحديد المنتجات ذات مكانة اقتصادية كبيرة وميزة تنافسية، حتى يتم العمل على تموقعها في الاسواق المحلية والخارجية.
تحقيق الدراسات العامة حسب الولاية	48 دراسة عامة	القيام بدراسات وتشخيصات عامة بما يساعد على تحديد الخصائص المميزة لكل ولاية، لتقوية نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير الامكانيات المحلية.
اصدار مجلة فصلية مختصة حول برنامج التأهيل	16 دراسة	توفر للمتعاملين الاقتصاديين المعلومات الضرورية حول برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
اجراءات المتابعة، التقييم واليقظة	01 دراسة	تحسين البرنامج الوطني لتأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.		حول أهمية وتأثير البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
انشاء جهاز ضمان وظائف الوسائط والمعلومات.	01 دراسة	القيام بدراسة جدوى حول التصميم والتنفيذ لتحقيق نظام مراقبة جديد ومتابعة الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
معدل اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعمل على هذا المكون.	04 دراسات	تحقيق دراسة حول التعاقد من الباطن لصالح مختلف القطاعات الصناعية.
تحديدا إذا كانت المؤسسات الجزائرية قادرة على استيعاب خطة التنمية الصناعية والتكنولوجية كجزء من التنظيم الحالي.	01 دراسة	دراسة استقصائية عن مدى توافق تنظيم المؤسسات الجزائرية مع استراتيجية التطور التي تتبعها.
تعزيز قدرة التقييم والتدخل لـ ANDPME في اطار البرنامج والمحافظة على البرامج المؤهلة فعليا.	20 خبير	توظيف الخبراء لتعزيز البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**Source** : Ministère de l'industrie et des Mines, le programme National de Mise à Niveau, ANDPME, 21 Octobre 2014, pp :32- 35

لتحقيق هذه الآفاق المستهدفة، عملت الوكالة على اتباع استراتيجيات الترقية والتطوير التالية:

- تحسين التسيير التنظيمي، من خلال تنفيذ نظام EFQM :
- "European Foundation for Quality Management" حيث سجلت الوكالة الوطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نظام EFQM في أبريل 2012، وحصلت على المصادقة والاعتماد بتاريخ 2013/09/12.
- تحديث القوائم القصيرة من خلال مكاتب الدراسة والاستشارة؛ حيث بلغ عددها على مستوى الوكالة 487 مكتب؛
- اطلاق برنامج الدعوة للاستثمار الصناعي "Appel à Projet industriel 2013"؛  
فمنذ اطلاقه في 18 جويلية 2013 تم تسجيل 211 مشروع استثماري اقليمي، وقد تم اختيار 188 مشروعاً من قبل لجنة التقييم؛
- تنظيم عدة منتديات وورشات عمل تحسيسية للمؤسسات التي زاولت نشاطها خلال سنة 2013، جمعت أكثر من 10.000 متعامل اقتصادي؛
- انشاء مركز للكفاءات من أجل مشاورات وطنية معزز بخبراء وطنيين؛
- توقيع شراكة مع OORDOO من اجل تدعيم الابداع والابتكار والتطور التكنولوجي للمؤسسات، من أجل تطوير استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يساهم في تطويرها.
- تعزيز الشراكة مع باقي الهياكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، التي بالرغم من أنها شكلت محور بحث واهتمام العديد من الباحثين إلا أن تعريفها لا يزال يشوبه الغموض، فقد أحصت بعض الدراسات أكثر من 50 تعريفا في 75 دولة، ومن جهة أخرى ترى لجنة الامم المتحدة للتنمية الصناعية انه لا يوجد تعريف دولي شامل متفق عليه<sup>25</sup>. إلا أن أغلبية المفكرين اعتمدوا في تعريفها على مجموعة من الخصائص المتعلقة بمجال علوم التسيير المشتركة بينها والتي تميزها عن المؤسسات الكبيرة، في هذا الصدد عرف كل من رايمنوبليب Raymond et Blibi 2005 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أربعة خصائص: بيئية(عدم الثبات)،تنظيمية(هيكل تنظيمي أقل رسمية وأقل اختلافا ومحدودية مواردها البشرية والمالية)، اتخاذ القرار(قصيرة، تأتي كرد الفعل، حدسية وتجريبية)،بسيكولوجية(هيمنة المسير).

ويعتبر المسير أهم عنصر في المؤسسة لأن له الدور الكبير في خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال منطقه في العمل وطريقته في التسيير وله تأثير في باقي العناصر الأخرى. لذلك من المهم جدا معرفة تفاصيل شخصيته التي تمثل عاملا جوهريا يؤثر في تسيير الموارد البشرية، وفي الاستراتيجية وتسيير المؤسسة ككل، ويجعلها تتميز بمزيج جوارى:

- فتمركز التسيير حول المالك/المسير يساهم في شخصنة نماذج تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويجعل المسافات الهرمية والاجتماعية فيها أقصر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إن لم تكن منعدمة (جوارية/قرب السلمي)؛
- بسبب تحمل مسيري هذه المؤسسات مسؤولية القيام ومراقبة كل شيء والسيطرة على كل المجالات، ينتج ترابط قوي بين وظائف وصعوبة في التمييز بين المهام(جوارية/قرب وظيفي)؛
- بسبب القرب المادي بين المسير وباقي الجهات الفاعلة في المؤسسة، تتميز نظم الاتصال الداخلية بأنها أقل رسمية تقوم على أساس التواصل الشفهي عن طريق الحوار والاتصال المباشر(نظم معلومات جوارى)؛

- يعتمد مسؤولو هذه المؤسسات على الحدس في اتخاذ القرارات على المدى القصير، ويمارسون القليل من تقنيات التسيير (التسيير التقديري أو التحليل المالي) (الجوارية/القرب الزمني)؛
  - يسمح هذا القرب للمسير من إقامة علاقة وثيقة مع العملاء والموردين (التسويق الجاري)؛
  - تعتمد هذه المؤسسات على موارد بيئتها المحلية لحل العديد من مشاكلها، حيث تستطيع التعامل مع المستجدات بسرعة وفي نفس وقت وقوعها (الجوارية/القرب المكاني).
- كما رأينا فان تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في تطور مستمر، الى جانب ذلك تسعى الجزائر الى تطوير قدرتها التنافسية من خلال وضع برامج تأهيل من أبرزها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME
- يتكفل بمرافقتها وتدعيمها بأدوات التسيير التي تستجيب للمعايير الدولية، من خلال عملية تقييم مخولة إلى مكاتب دراسات، أو عن طريق تجهيزها بالمعدات اللازمة.

قائمة الهوامش و المراجع:

- 1- Olivier TORRES , PME de nouvelles approches, Economica, PARIS , 1998, p : 17.
- 2- Brahim ALLALI, Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire, Thèse présenté a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaeDoctor –PH-D- en administration, UNIVERSITE MONTREAL, Mars 2003, p :22-23.
- 3- Anne-Laure SERDUNCAN Anne-Laure SERDUNCAN , Le contrôle dans la relation client- fournisseur à l'international – le cas des PME françaises a l'égard de leurs fournisseurs Chinois , Thèse pour le Doctorat és Sciences de gestion, présenté à L'UNIVERSITE DE PAU et DES PAYS DE L'ADOUR Ecole DOCTORALE sciences sociales et humanités, 28 Novembre 2008, p : 100.
- 4- b Mohamad AL ABDULSALAM et Robert PATUREL, LES SYNDICATS PROFESSIONNELS SONT-ILS UN OUTIL PERMETTANT AUX PME/PMI L'ACCES A LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ?,XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p :03.
- 5- Valérie Ballereau et Olivier Torrès,L'influence proxémique des parties prenantes en PME : une validation empirique,[http://www.aei2013.ch/FR/Documents/52\\_Ballereau\\_et\\_a\\_l\\_AEI2013.pdf](http://www.aei2013.ch/FR/Documents/52_Ballereau_et_a_l_AEI2013.pdf), p p: 04-05.
- 6- TORRES OLIVIER, Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises, 6ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), 30 octobre-1 novembre 2002, HEC Montréal, p03.
- 7- TORRES OLIVIER et Gaël Gueguen, Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique, 8° congrès internationale FRANCOPHONE en entrepreneure et PME, CIFEPME, pp:01-02.
- 8- TORRES OLIVIER et Gaël Gueguen, Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, 2008,p: 96.
- 9- TORRES OLIVIER, Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: le mix de proximité, ERPI, Université de Montpellier, <http://www.pearson.fr/livre/%3FGCOI%3D27440100863690> p : 24.

- 10-** Olivier Torrès, Face à la mondialisation les PME doivent mettre du territoire et de la proximité, dans leurs stratégies de glocalisation, Projet de communication pour la Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002 p : 03.
- 11-** BOUKROUR Aldjia, Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME cas : PME dans la wilaya de TIZI-OUZOU, en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques, aption management des entreprises, 09-05-2011, p : 73.
- 12-** Benjamin BERTRAND , Philippe BODENEZ, Etienne HANS, Le patron de PME, ou le syndrome de Peter pan, MINS PARISTECH, p : 12.
- 13-** Maria Elisa Brandao Bernardes, La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaedocteur , Hec Montréal, Février 2008, p : 14-15.
- 14-** Delphine Gendre-Aegerter, LA PERCEPTION DU DIRIGEANT DE PME DE SA RESPONSABILITÉ SOCIALE : UNE APPROCHE PAR LA CARTOGRAPHIE COGNITIVE, thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse), le 27 mai 2008, p : 123.
- 15-** Dominique ARBOUR, Les systèmes de mesure de la performance dans un contexte PME : Déterminants et conséquence au niveau individuel, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université LAVAL dans le cadre du programme de maîtrise en sciences de l'administration pour l'obtention du grade de maître ès science M.SC, école de comptabilité Faculté des sciences de l'administration, UNIVERSITE LAVAL QUEBEC, 2008, p : 17 .
- 16-** Virginie Gallego et Lynda Saoudi, De la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines Le cas de l'entreprise artisanale,  
<http://recherche-artisanat.etud.univ-montp1.fr/files/2010/04/cfourcade-et-al.1.pdf>, p : 12
- 17-** M. Marcheznay, C. Fourcade, Gestion de la PME/PMI, NATHAN, France, Mai, 1997, p : 142
- 18-** Regards sur les PME , Gestion du personnel et de l'emploi DANS LES PETITES ENTREPRISES, N°3, PARIS, 2003, p .22

19- Henri MAHE de BOISLANDELL, Gestion des ressources humaines dans les PME, Ed ECONOMICA, France, 2<sup>ème</sup> edition, 1998, p-p :22-23.

20- يوسف حميدي ، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة،

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص: 76.

21- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 22، طبعة افريل 2013، ص: 26.

22- بوهزة محمد، آثار البرامج الاستثمارية على نمو وتطور المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مؤتمر دولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار و النمو الاقتصادي خلال فترة 2001-2014، جامعة سطيف 1، 12/11 مارس 2013، ص: 08.

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

24- برباشتوفيق وكشاطأنيس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: بين الواقع والمأمول، مؤتمر دولي حول تقييم آثار برنامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، جامعة سطيف 1، 12/11 مارس 2013، ص: 18.

25- سحنون سمير وبونوة شعيب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف 17-18 أفريل 2006، ص: 423.