

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من التسيير الخاص إلى التسيير الجوّاري

أ. أمينة رقرقي، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر

الملخص: تعتبر المؤسسة الصغيرة عالم صغير مستقل مركزه المدير المالك يعتمد أداؤها بدرجة كبيرة على أداء مديرها، ذلك لأن نجاح المؤسسة الصغيرة محدودة الموارد مرهون بمستوى التميز لدى من يديرها والذي يتحقق من خاصية تميز التسيير فيها الممارس على أساس مفهوم الجوارية المجدد لمدى إدراك اتجاهات متغيراتها البيئية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الصغيرة، المدير المالك، الجوارية.

Résumé: La Petite entreprise est un petit monde indépendant centré sur leur dirigeant propriétaire, dont leur performance dépend sur celui de leur dirigeant, car le succès de la petite entreprise avec des ressources limitées résulte du niveau d'excellence qui a obtenu leur propriétaire dirigeant selon les caractéristiques spécifiques de gestion d'y utilisés sur la base du concept de proximité qui reflète la perception des tendances des variables environnementales.

Mots clé : la petite entreprise, le dirigeant propriétaire, la proximité.

مقدمة:

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد، لما تساهم به في تحقيق التنمية الاقتصادية و تنويع النسيج الاقتصادي. ذلك لأنها تشغل أكبر شريحة للمجتمع، كما أنها تساهم بنسبة لا يستهان بها في الدخل القومي ما يفسر الاهتمام الذي توليه إليها العديد من الدول إذ قامت الجزائر بمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية منذ الثمانينات لتدارك التأخر الذي عرفته في العديد من القطاعات، بتطوير تشكيلة الأنشطة الاقتصادية إلى جانب قطاع المحروقات من أجل تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية في الاقتصاد الوطني وتأهيله للمنافسة الدولية، من خلال إعطاء الأهمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كونها مستقبل التنمية الوطنية و العنصر الأساسي للتكامل مع المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تعتمد جزءا من مواردها ؛ إضافة إلى دورها الهام في التأقلم مع اقتصاد السوق القائم على المشاريع الصغيرة ركيزة النظام الليبرالي. و لكن بالرغم من الجهود الحكومية لدعم القطاع إلا أنه لا زال فتيا مقارنة بالاقتصاديات المجاورة ، هذا الفشل الذي يعزى عادة إلى الضعف التسييري لدى المقاتل الجزائري الذي يستمد خبرته التسييرية من المؤسسات الكبيرة السابقة و المعروف بالتسيير الخاص وفقا لمقاربات التصنيف الثابت لأعمال المسيرين، بينما فرضت خصوصية المؤسسة الصغيرة تسييرا مميزا قائما على مكانتها في بيئة نشاطه و علاقتها بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة المكونة لها من جهة و على طبيعة إدراك مديرها لاتجاهات متغيرات هذه البيئة، فالتفاعل بيئة/إدراك المدير يشكل مفهوم الجوارية الذي يبنى عليه التوجه التسييري الحديث للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

إشكالية البحث

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحركيتها ، استجابتها، و مرونتها بحيث تمثل أساس التحول من الإنتاج الوفير الذي تحدث عنه تايلور و من الاشتراكية لماركس نحو الرأسمالية التقاولية، بالإضافة إلى خاصية التميز الجوّاري ما قادنا إلى التساؤل حول:

ما هي آليات التسيير الجوّاري للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة؟

أهمية البحث: تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جزءا حيويا لتنشيط الاقتصاد بتشجيع المبادرات الفردية لخلق فرص استثمارية فريدة، إلا أن الإشكال الذي يصاحب هذه المبادرات صعوبة تجسيدها واقعا نتيجة لضعف الخبرة التسييرية في المجال، في ظل تعدد مجالات الدعم الحكومي لإنعاش القطاع كالدعم التمويلي.

هدف البحث: نهدف من خلال هذه المساهمة إلى تقديم اقتراح بشأن تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لان نجاحها مرهون بمستوى التميز لدى من يديرها. ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين، خصص الأول إلى الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الثاني فإلى تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الجزء الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف التسميات بشأن المؤسسات الصغيرة إلى أعمال صغيرة، مؤسسات عائلية ومؤسسات منزلية¹. فالأعمال الصغيرة هي المشروعات التي تقام بموقع محلي واحد و تشغل اقل من عشرة عمال، تستخدم مهارات محدودة مثل الورشات الحرفية . أما المؤسسات العائلية فهي تلك التي تعود ملكيتها إلى واحد أو أكثر من أفراد العائلة يشتركون في الحياة و في العمل بحيث يضيفون الطابع العائلي على العمل كالقيم و العادات عند اتخاذ القرارات تتميز بالالتزام الشخصي بالعمل و مستوى عال من الأخلاق المهنية. أما المؤسسات المنزلية فهي التي تنشأ في محل إقامة مالكة تتميز بتسهيل الأعمال.

1-1- معايير الفصل

قبل تعريف المؤسسة الصغيرة لابد من التطرق إلى معايير الفصل فيما بين المؤسسات لأن صعوبة التعريف هي التي حدثت من التنظير فيما يخص المفهوم لان التوجه الكمي في التعريف يبقى محدودا كونه يعود مرجعيا للتحليل الاقتصادي الكلاسيكي الذي يرفض دخول العتبة السوداء للمؤسسة مما جعل التعريف يستند إلى المعايير النوعية بشكل اكبر²، كما أن الدراسات الإحصائية اكبر إمكانية في المؤسسات الكبيرة لأن حجم العينة ملائم أما الصغيرة فلا بحيث نجد عاملين في مؤسستين يشغلون نفس المنصب و يختلفان تماما لأن الهياكل التي ينشطون فيها مختلفة هي الأخرى³.

إن الاختلاف بين المؤسسات يتحدد وفقا لعدد من المعايير المختلفة فتكون إما حسب جانب الحجم و الذي يأخذ في الاعتبار: طبيعة المنتجات، أسواق المنتجات، سوق العمل، طرق العمل و القانون الداخلي كما يلي:

- قوة المؤسسة.
- التأثير في بيئة النشاط لأن المؤسسات الصغيرة هي تلك التي تكون استقلاليته عن بيئة نشاطها محدودة.
- وظائف المؤسسة الداخلية فتصنف المؤسسة الأصغر بضعيفة البيروقراطية أين تكون العلاقات العامة مقتصرة على الأفراد بشكل خاص فيما يخص توزيع المهام و الأدوار كما تأخذ أيضا القواعد المحددة غير الفردية في تشغيل التنظيمات الكبرى.
- طبيعة النظام الداخلي للمؤسسة (القانون الداخلي) فحسب مقارنة أجريت في سنوات السبعينات أثبتت بان المؤسسات الكبيرة هي تلك التي لا توجد لمسيرها علاقة بالملكية أما المؤسسات المتوسطة و الصغيرة فهي التي تكون فيها العلاقات مباشرة ما بين الوظيفة الإدارية و الوظيفة الرقابية (ملكية رأس المال) و السلطة مباشرة يطغى عليها الطابع الشخصي للمدير.
- محدودية الموارد بما يفرض على المدير التسيير بطريقة تسمح بتعويض بعض الموارد: البشرية ، المادية أو المالية من خلال هامش عملي عادة ما يعزى إلى كفاءاته و مهاراته في تحقيق هدف استمرارية و ربحية المؤسسة ، حيث أن بعد المرونة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يمكنها من توظيف كفاءات خاصة بأجور منخفضة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة .
- و لكن هذه المعايير ليست بالقطعية في تصنيف المؤسسات⁴ لأنه بالإمكان إضافة معايير أخرى توافق مجالات النشاط ، فمؤسسة ب 500 عامل في مجال تركيب السيارات بالإمكان اعتبارها صغيرة وفقا لمجال العمل، كما يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة عابرة للقارات بوجهة نظر أوروبية⁵.
- و المتفق عليه هو عدد العاملين و هو المعيار المعتمد بالنسبة لدول OCDE و لكن المؤسسات الصغيرة الناشطة في القطاع التحويلي تختلف عن تلك الناشطة في قطاع الخدمات فالثانية اقل بطبيعة الحال. مما جعله عديم الجدوى بعد تعميم التكنولوجيا و الاعتماد على الآلات بشكل كبير مما حد من استخدام العمال انتقل معيار العمالة إلى حجم المبيعات السنوية و الأرباح المحققة⁶. و تصنف وفقها كما يلي:

- المؤسسات محدودة الحجم و التي يقتصر نشاطها و يستمر فقط على فكرة الإنشاء كالبيع أو إنتاج بنفس المعايير يأخذ أشكال المطاعم و محلات بيع الزهور مثلا ، بحيث يكتفي أصحابها فقط بدخل محدود يلبي حاجياتهم الأساسية و بالتالي تعتبر بالنسبة إليهم مصدرا للرزق فقط لا أكثر.

- المؤسسات ذات النمو السريع و تختلف عن سابقتها من إمكانياتها في التحول لمؤسسة كبيرة من خلال مداخل التطوير التي يعتمد عليها أصحابها بالتجديد في منتجاتهم أو طرق عرضها أو حتى أسواق تصريفها.
- المؤسسات العائلية عادة ما يكون فيها المدير أحد أفراد العائلة، تختلف نظرتهم إلى المؤسسة مقارنة بباقي المساهمين و بالأخص إذا كانت له حصة أكبر من رأس المال بالإضافة إلى تصنيفه في أي جيل بالنسبة للمالكين.
- على عكس التوجه الاستراتيجي و الذي تصنف من خلاله المؤسسات حسب أنواع المقاولين أين حدد Marchesnay علاقة مابين إستراتيجية المؤسسة و أهداف و توجهات المقاول صاحب المشروع تفيد بالتأثير في السوق لأجل النمو أو الاستقرار بما يتوافق مع مفهوم المؤسسة الصغيرة المسيرة من طرف مدير أجير تطبيقا لمفهوم الاستقلالية.⁷

جدول رقم 01: تصنيف المؤسسات

المؤسسات الصغيرة	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	المؤسسات الكبيرة
أقل من 20 عامل	من 20 إلى 500 عامل	أكثر من 500 عامل
ضعيفة التكنولوجيا	محدودة التكنولوجيا	عالية التكنولوجيا
أسواق محلية	أسواق محلية	أسواق أجنبية

المصدر: Les Dossiers Thématiques, Les Pme Et Leurs Salariés, Insee Liaisons Souales Dares

N° 4, 1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France ,P 27

أما وفقا لشكل الملكية و الذي بدوره يحدد مسؤولية متخذ القرار فتصنف إلى⁸:

- متعددة الملكية OLIGARCHIQUE مؤسسات تعود ملكيتها إلى شراكة بين عدد من الأشخاص و الذين يولكون تسييرها إلى مدير ليس له علاقة بالملكية.
 - عائلية PATRICIENNE مؤسسات تعود ملكيتها إلى نفس المجموعة: العائلة .
 - وحيدة الملكية MONOCRATIQUE تعود لشخص وحيد هو مديرها و مالكاها.
- و في الجزائر يصنفها القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحسب المواد 5،6،7 وفقا لمعيار عدد العمال إلى⁹:

- * مؤسسات صغيرة جدا (TPE)توظف ما بين (1-9)عمال.
- * مؤسسات صغيرة(PE)توظف ما بين (10-49) عامل.
- * مؤسسات متوسطة(ME)توظف أكثر من 50 و 250 عامل.

1-2- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعددت التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لعدم وجود معيار موحد و مقبول متفق عليه لتصنيف المؤسسات فمنهم من يصنفها على أساس عدد العاملين و آخرون بحجم رأس

المال و البقية الأخرى بحجم المبيعات¹⁰. و من أهم الصعوبات التي يواجهها الاقتصاديون عند محاولة تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي¹¹:

- اختلاف درجة النمو بين الدول المتقدمة صناعيا و الدول النامية الذي ينعكس على مستوى التطور التكنولوجي و على وزن الهياكل الاقتصادية، و ينتج عنه اختلاف وجهات النظر إلى هذه المؤسسات ، فمؤسسة تعتبر كبيرة في السنغال، تعتبر صغيرة في إيطاليا، و مؤسسة صغيرة في اليابان، تعتبر كبيرة في الجزائر، و بالتالي نلاحظ أنه لا يمكن إعطاء تعريف موحد يتناسب مع كل الدول.
- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي فكل مؤسسة تتخصص في نشاط معين و بالتالي لكل منها تنظيم داخلي و هيكلية مالية مختلفة، و المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي و أخرى إلى القطاع التجاري تظهر اختلافات، لان الأولى تعتمد على استثماراتها الكبيرة و تستخدم عدد كبير من العمال بينما الثانية تعتمد على مخزونات بضائع وحقوق، و هي تحتاج إلى يد عاملة كثيرة، و بالنسبة للتنظيم الداخلي فعلى عكس المؤسسة الصناعية تتمتع المؤسسة التجارية بهيكل تنظيمي بسيط.

- تعدد معايير التعريف إلى كمية كعدد العمال، حجم النشاط و نوعية.
 - اختلاف فروع النشاط الاقتصادي فمؤسسة ب 500 عامل تعتبر كبيرة في الصناعات النسيجية و تعتبر صغيرة في صناعة السيارات.
- تختلف التعاريف حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاتفاق يكون على أنها الأعمال التي تعود ملكيتها و إدارتها لشخص مستقل¹².

تمثل المؤسسة الصغيرة وسطا تكون فيه العلاقات الإنسانية صريحة¹³، واضحة و أكثر ايجابية و شبكة التعاملات تكون أكثر تنوعا و موضوعا لخلق القيمة.

فالمؤسسة الصغيرة هي التي تعود ملكيتها و إدارتها لشخص مستقل أي المسئول عن التمويل و بالتالي عن القرارات الخاصة بها، و التي تسيطر في مجال عملها. فحسب HIRIGOYEN تعرف بالاعتماد على ثلاث عوامل: المسؤولية، الملكية، الهدف الوحيد و الخاص بتحقيق مردودية جيدة¹⁴:

- لان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعود المسؤولية الكاملة لتسييرها إلى شخص المدير المالك مهما كان شكلها القانوني.
- تعود لمديرها اغلب الأصول المالية لأنها في الغالب مؤسسات عائلية تجتمع فيها الملكية و التسيير لا يقبل فيها لا تقاسم الملكية و لا الرقابة و لا الأرباح المحققة و لا القرارات الخاصة بتخصيص الموارد، بحيث تستثنى من هذه الخاصية شركات الأشخاص بغض النظر عن حجمها.
- أن هدف المردودية لا يتحقق في المؤسسة الصغيرة بنفس طريقة المؤسسة الكبيرة، لان الأولى تعتبر مركز تكلفة أكثر من ربحية تعزز خيارات الاقتطاع لإعادة التخصيص بدلا من توزيع الأرباح مع مراعاة الحفاظ على رأس المال المستثمر بأكثر من تعظيم قيمة الحصص الاجتماعية، أي التوجه

بمردودية استغلال في الأجل القصير. و لكنها تبقى نقطة اختلاف بين الباحثين لان أهداف المقاولين تختلف لان البعض الآخر يسعى للنمو من خلال تنمية رأس المال بالاقتطاع الشخصي أو بفتح رأس المال و التنازل عن جزء من السلطة.

أما دوليا فتعرف حسب:

- **الاتحاد الأوروبي سنة 2003** : *بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي كل مؤسسة تشغل ما يقارب 250 عامل و تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 50 مليون يورو في ظل ميزانية سنوية لا تتجاوز 43 مليون يورو* ¹⁵ بالإضافة إلى الخصائص السابقة : خاصية الملكية فحتى تكون مؤسسة صغيرة و متوسطة يجب أن لا تكون خاضعة إلى مجموعة و بالتالي تبقى مستقلة أي * لا تملك أي حق ملكية في مؤسسة أخرى و هي الأخرى غير مملوكة من طرف مؤسسة أخرى* تشارك فقط بما نسبته 25 % من رأس المال أو حقوق التصويت في مؤسسة أو عدة مؤسسات و باقي المؤسسات لا تملك أكثر من 25 % من رأسمالها أو حقوق التصويت فيها ، فإذا تجاوزت المشاركة 25 % و اقل من 50% تصبح المؤسسة الصغيرة شريكة أو تابعة.
- **لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية OCDE** فان المؤسسة تعرف بأنها صغيرة إذا استوفت شرطين من الآتية¹⁶:

- تداخل الملكية و الإدارة و أن تعود السلطة إلى احد أو بعض المالكين؛
- التمويل الذاتي من طرف شخص وحيد أو من عدد محدود من المالكين من نفس الفئة سواء العائلة أو الجماعة؛

- صغر المؤسسة النسبي مقارنة بالقطاع الذي تنتمي إليه.

- **الولايات المتحدة الأمريكية** حسب قانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعام 1953 بالمؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة و لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه باعتماد معياري المبيعات وعدد العاملين¹⁷.
- **اليابان** فهي الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل و بالنسبة لتلك التي يعمل بها أقل من 20 عامل فتعرف على أنها صناعات صغيرة جدا و يرجع الاختلاف في التعريف إلى نوعية الصناعة.
- **المملكة المتحدة (بريطانيا)** بالوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 200 عامل ولا تزيد الآلات المستثمرة فيها عن مليون دولار¹⁸.
- **فرنسا** بتلك المؤسسة التي توظف اقل من 500 عامل و تحقق رقم أعمال لا يزيد عن 77 مليون يورو أي ما يعادل 500 مليون فرنك¹⁹.
- **أما المشرع الجزائري**²⁰ فقد اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار ثلاثي الأبعاد: حجم المؤسسة وعدد العمال و رقم الأعمال، إلى جانب درجة استقلالية المؤسسة مستوحيا

ذلك من تعريف الاتحاد الأوروبي. و عرفها القانون الجزائري بأنها: " مؤسسات تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل، و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و ملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار."

2- دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد كونها قطاعا مميزا ضمن أولويات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول على المدى المتوسط و الطويل²¹، لما تساهم به في تحقيق مستويات عالية في التشغيل و تحقيق العدالة الاجتماعية.

2-1- الدور الاقتصادي

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق²²:

- **المساهمة في التكامل الاقتصادي :** إن وجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يفسر دائما بزيادة المنافسة أو مواجهة مع المؤسسات الكبيرة، لأنها تمثل أحيانا مصدرا أوليا لتلبية حاجات المؤسسات الكبيرة من بعض موارد الإنتاج في شكل مناولات و بالتالي يصبح التكامل و التعاون بينهما في إطار مفهوم التعاون التنافسي لتعزيز التكامل بين مختلف مكونات النسيج الصناعي و القطاعات الاقتصادية.
- **تحقيق التوازن الجهوي:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بخاصية الانتشار المكاني التي تساعد على تحقيق التنمية المتوازنة و تقليص التفاوت بين مختلف المناطق دون التركيز على واحدة على حساب البقية بما يفيد بالتقليص من مستويات البطالة.
- **المساهمة في تحسين الناتج الداخلي الخام** بحيث تساهم بأكثر من 45 % من الناتج الإجمالي الخام، و توظف ما بين 40 إلى 80 % من إجمالي العمالة في الدول ذات الدخل المرتفع، كما تعتبر أداة فعالة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات إنتاج بديلة للواردات لتلبية حاجة السوق المحلي. أما في الاقتصاديات الانتقالية و اقتصاديات الدول النامية فتعد مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي الوطني رديئة لأسباب مختلفة.
- **تقديم منتجات جديدة** من خلال إمكانيات المرونة و الإبداع التي تتوفر عليها للاستجابة لرغبات العملاء.
- **توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة** عندما تأخذ المؤسسات الصغيرة شكل المناولات، أو مؤسسات توريد أو توزيع. بحيث تعتبر الأساس في قيام القطاع الخاص لتوسيع قاعدة الإنتاج المحلي و تلبية احتياجات السوق المحلي و التقليل من الاستيراد.
- **تحقيق كفاءة تخصيص الموارد** لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد الأساليب الإنتاجية التي تركز على العمالة بشكل أكبر بالإضافة إلى استخدام الموارد المحلية المتاحة و اعتماد استراتيجيات إعادة استرجاع النفايات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع.

- المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني بتدعيم القدرات الانتاجية المحلية على كافة المستويات بالرفع من مستويات مساهمة الأفراد في التنمية عن طريق تشجيع و تنمية روح المبادرة لديهم لتوجيه مدخراتهم نحو المجالات الاستثمارية المختلفة كبديل عن التوجه الاستهلاكي .
- تنمية حجم الاستثمارات الكلية لان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بارتفاع معدل دوران رأس المال، والقدرة العالية على تحقيق الربحية مما يؤدي إلى تراكم الأرباح على رأس المال و بالتالي نمو في حجم هذا الأخير بما يفيد الاقتصاد بزيادة حجم الاستثمار و تنمية رؤوس الأموال.
- دعم الصادرات من خلال المساهمة في تحقيق الديناميكية و المرونة في الاقتصاد بإزالة القيود الجغرافية و الجمركية، و حلول المنتجات المحلية مكان المستوردة لسد جزء من الطلب المحلي و بالتالي زيادة الدخل الوطني و التخفيف من العجز في الموازنة العامة.

جدول رقم 02: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الصادرات

2015		2014		المنتجات
النسبة(%)	القيمة	النسبة(%)	القيمة	
28,51	588,07	36,35	938,55	الزيوت و المواد الأخرى الناتجة عن تقطير
24,35	502,31	21,99	567,81	النشادر المنزوعة الماء
7,26	149,85	8,84	228,14	سكر الشمندر
1,79	37,01	4,79	123,74	فوسفات الكالسيوم
4,62	95,29	3,72	95,96	الهيدروجين و الغازات النادرة
1,71	35,30	1,83	47,32	الكحول غير الحلقية
1,21	24,95	1,82	47,01	التمور
0,48	9,89	0,46	11,80	المياه (بما فيها المعدنية)
21,27	438,85	11,33	292,42	الأسمدة المعدنية
92,87	1 916	92,62	2392	المجموع الجزئي
%100	2 063	%100	2582	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2015 ، ص 50.

2-2- الدور الاجتماعي

لا يقتصر دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تنمية الجانب الاقتصادي فقط و إنما يمتد ليمس الجانب الاجتماعي بعدد من المزايا:

- التشغيل و الحد من مستويات البطالة²³ تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من الفقر الناتج عن توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و تخفيض مستويات البطالة

- إتاحة فرص العمل لذوي الكفاءات المحدودة الذين لم يتلقوا التعليم الكافي ليحصلوا على فرص التوظيف في المؤسسات الكبرى لاستثمار جهودهم و استغلال مبادراتهم.
- **تلبية الحاجات المحلية للسكان** تستجيب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمنظيرتها الكبيرة للحاجات المتعددة للمستهلك المحلي بتلبية جزء من الطلب المحلي توفر من خلاله المنتجات الموجهة إلى ذوي الدخل المحدود.
- **تحقيق مبادئ التنمية البشرية:** توفير تشكيلة من الاختيارات سواء فيما يخص العمل أو المنتجات المتاحة بأسعار معقولة و جودة مقبولة، كما توفر للعاملين إمكانيات التدريب و التكوين لتطوير مهاراتهم و قدراتهم على اتخاذ القرارات و تنمية روح المسؤولية بما يشجع مبادراتهم لإنشاء و تسيير مؤسساتهم.
- **خلق فرص عمل جديدة**²⁴ بإعادة تنظيم سوق العمل و كذا استخدام التقنيات المكثفة للعمل بتعويض عامل رأس المال بالعمل.
- **المحافظة على الأعمال التراثية**²⁵ الناتجة عن المحافظة على الحرف التقليدية التي تدر دخلا للاقتصاد لكنها لا تساهم بصورة رئيسية في الناتج المحلي الإجمالي في ظل وجود منتجات مستوردة متفوقة في الجودة و السعر إلا إذا تم اعتماد سياسات للحد من استيراد بعض المنتجات مثل المنتجات النسيجية .
- **تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين و الناتجة عن المرونة التنظيمية** بحيث يجيد كل فرد مهام متنوعة لتتوزع المهام و المسؤوليات التي يقومون بها في فترة قصيرة ما ينمي خبراتهم و معارفهم و المبادرة لاتخاذ القرارات.
- **تكوين علاقات وثيقة مع العملاء** ناتجة عن العلاقة المباشرة معهم و القدرة على التعرف على حاجياتهم المتغيرة و الاستجابة لها بشكل سريع بعيدا عن الروتين.
- **تخفيض تكلفة العمل** بإدماج النفقات الاجتماعية كالنقل و الإطعام.

3- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تكون المؤسسات الصغيرة ما يعرف باقتصاد الخدمات لأنها تتميز ببساطة هيكلها التنظيمية و التي تسمح لها بالاتصال بالعملاء بشكل مباشر بما يمكنها من التميز في تقديم الخدمات و التعرف بشكل واضح على تطلعاتهم. فالمؤسسة الصغيرة تتميز عن نظيرتها الكبيرة²⁶ بـ:
- **المركزية:** تعود فيها كل المسؤولية إلى المالك صاحب المشروع فهو من ينفرد باتخاذ القرارات و بالتخطيط لتنفيذ الأعمال لان هناك جمع ما بين الإدارة و الملكية .
- **اللا رسمية:** تغلب اللا رسمية على عمل المؤسسات الصغيرة و ذلك لقلة الحجم و عدد العمال و المستوى العالي من المرونة حيث أن شخصا واحدا بإمكانه القيام بعدد من الأعمال أي غياب التخصص و لكن طبعا كل في نفس المستوى بمعنى أن التنفيذيين لا يمارسون الوظيفة الإدارية.

- المحلية: تتركز اغلب وظائف المؤسسات الصغيرة في مكان واحد عدا التوزيع، كما يمكن أن تتوسع جغرافيا عند النمو ذلك لأنها مرنة الإقامة.
- التخصص/الناجح: بناء على حجمها الصغير و مواردها الضعيفة نسبيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة فالمؤسسات الصغيرة تتخصص في خط إنتاجي وحيد تتميز به في خدمة سوقها.
- التبعية: ففي بعض الأحيان تأخذ المؤسسات الصغيرة شكل المناولات أو فروع لمؤسسات كبيرة تختص بتوفير المادة الأولية للمؤسسات الكبيرة أو وكالات بيع تسوق منتجات تلك الكبيرة.
- استخدام وسائل إنتاج/صغر حجما: تتميز المؤسسات الصغيرة بالبساطة سواء في هيكلتها التنظيمية أو طريقة العمل مما لا يستدعي وسائل عالية التقنية تتناسب مع محدودية رأسمالها.
- الملكية/الفردية: تعود الملكية في المؤسسات الصغيرة لشخص وحيد أو عدد من الشركاء يكونوا عادة أفراد عائلة بحيث غالبا ما تتصف بضعف التمويل.
- المرونة: و تنتج من القدرة على تفعيل الكفاءات المكتسبة من استقبال المعلومات العمودية و التي غالبا ما تكون ضمنية لتصبح ظاهرة بتعزيز القدرات التعليمية و استخدامها لتفعيل النشاط الإبداعي.
- بساطة نظام معلوماتها بحيث لا تعتمد على الرسمية أو الطابع العلمي عند جمع المعلومات و إنما توقعات المدير.

- الحساسية للتغيير البيئي و المرونة في الاستجابة لها.

بالإضافة إلى تكاليف صفقات ضعيفة تفسر حسب طرح R.Coase "يتوسع حجم المؤسسة بارتفاع تكاليف الصفقات"، ناتجة عن ارتفاع مستوى الثقة عند اجتماع الشركاء من نفس العائلة أو تجمعهم الصداقة لتكوين مؤسسة يسعون من خلالها لأهداف اقتصادية و أخرى غير اقتصادية.²⁷

الجزء الثاني: تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

1- إدارة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ترتبط إدارة المؤسسة بقيادتها بعدما يجسد المقول أفكاره واقعا و ينشئ مؤسسته يقوم بإدارتها بحيث يعتبر المخطط، المنظم، القائد و المراقب و مدير الموارد البشرية و خبير العلاقات العامة²⁸. من خلال: التوجيه، التسيير، التحكم، الإرشاد و تقديم التوجيهات و اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التي تعود مسؤوليتها إلى المدير المالك أي من يملك أكبر جزء من المساهمات و سلطة اتخاذ القرار، لأنه من أجل استمرارية المؤسسة الصغيرة و بلوغ أهدافها فإن المدير المالك مطالب بتفعيل علاقاته البيئية مع الأطراف الخارجية لأجل الحصول على التمويل أو المساعدة في نشاط المؤسسة، بحيث يثبت المدير المالك علاقة جوارية مباشرة مع العملاء، الموردين، العاملين و باقي الشركاء الماليين، إذ يمثل في هيكل المؤسسة التنظيمي العنصر الرئيس مثل القائد الموسيقي و الذي تعود إليه مسؤولية الاتصال بكل الأطراف أصحاب المصلحة و يحدد هيئة استشارة مكونة من عدد من الأطراف يجتمعون عدة مرات سنويا لمناقشة الخطط و تحديثها كونه أساس تميز المؤسسة الصغيرة تنافسيا من كفاءته الخاصة بالقدرة

على الإدراك البيئي لصياغة و الرقابة على إستراتيجية المؤسسة الحالية و إمكانيات تحديثها و تقديم البدائل في حالات الإخفاق²⁹.

1-1- ادوار مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يهدف تحديد ادوار المدير إلى تبسيط و توضيح الأنشطة التي يقوم بها بحيث تسمح المقاربة التاريخية لباحثي التسيير بوضع تصنيف ثابت خاص يأخذ في الاعتبار التفاعل بين الأدوار مرتبة في باب مخصص للمسيرين. تهتم الأعمال في إطار هذا التصنيف بالتركيز على تحليل مديري المؤسسات لان هذه الأدوار بمثابة ناتج المديرين الذين تم دراسة أعمالهم اليومية لإدراك نشاطهم .

إن التصنيفات وفقا لمعيار الثبات وفقا لمساهمات كل من FAYOL, BERNARD, MINTZBERG

تتفق على تحديد هيكلية محددة وفقا لما سبق و لكن بعض الدراسات التي ركزت على صنف المدير في حد ذاته تركز على مهام المراقبة بحسب العمل و المستوى التنظيمي المشغول ، تحدد ادوار جوارية جد قريبة من الواقع مثل إيجاد سبل تحسين عمل المؤسسة أو الوحدة ، المراجعة اليومية لمعطيات العمل، تنفيذ الرقابة على السلوك ، تنظيم الأمن و تحسين شروط العمل، إعلام العاملين بالنتائج المحققة، الرقابة على الآلات، ضمان العلاقات مع باقي المصالح، حل المشاكل التقنية، البحث في الحاجة إلى المعلومات ، تكوين العاملين، تقويمهم تحليل و توصيف الوظائف، تنظيم و تنفيذ و متابعة التكوين، تنظيم اجتماعات الفرق ، تفعيل المقاربات التشاركية، تخطيط الإنتاج و تسيير الميزانية العامة.

تؤكد الأدوار السابقة على صعوبة مهمة المدير الجوّاري و المتركزة أساسا في المتابعة و المراقبة والتقويم و التنسيق فيما يخص مهام الموارد البشرية و للمهام التسييرية الإستراتيجية بحيث أكد mahoney, jerdee, caroll بان المدير الجوّاري يقضي 51 % من وقته في تسيير الأفراد مقابل 22 % من المدراء الذين يقضون وقتهم في ممارسة أنشطة : التخطيط، التفكير الاستراتيجي، التنظيم.

فالتصنيف النشط نقيض يؤكد على أن المديرين يقومون بادوار متعددة ومتناقضة في نفس الوقت بحيث بحث hart, Quinn في توليف البحوث السابقة و تحديد أربع ادوار أساسية للمديرين.

شكل رقم 01: أدوار المدير المحددة من طرف hart, Quinn

نموذج النظام المفتوح	المرونة	نموذج العلاقات الإنسانية
المجال: المستقبل		المجال: التنظيم
الهدف: الإبداع		الهدف: السلوكيات
الدور : المراقب، المقاول، الناطق الاسمي، القائد الأفراد		دور : المحفز، الرابط، ناشر المعلومات، مسير
كفاءات مفاهيمية		كفاءات بشرية
القيم: الإبداع، التكيف، المعارف ، الاكتساب، الدعم الخارجي		القيم: المشاركة، الانفتاح الأخلاقي، الالتزام
تركيز خارجي		تركيز داخلي
نموذج الأهداف العقلانية		نموذج العمليات الداخلية
المجال: السوق		المجال : النظام العملي
الهدف: الأداء		الهدف: الفعالية
الدور: منظم المهام، موزع الموارد		الدور: المحلل، المفاوض
يركز على سوق الأموال		يركز على سوق المنتجات
رجل عملي		كفاءات تقنية
القيم: التوافق، الإنتاجية، وضوح الأهداف		القيم: البحث عن المعلومات، التوازن والرقابة
	الرقابة	

المصدر: BARABEL, MEIER (manageor) les meilleurs pratiques de management,

DUNOD, 2 eme édition, Paris, 2010, p 180.

في دور المراقب يجب على المدير تحديد معالم المهمة من خلال اليقظة الداخلية و الخارجية النشيطة ، و في دور المحفز يجب عليه إعطاء مفهوم للمشروع وتوجيه فريقه للتنفيذ ، وفي دور المحلل يبحث عن فعالية النظام العملي الداخلي، و أخيرا أي دور رجل المهام يبحث في تحقيق أفضل النتائج والأداء في المدى القصير بحيث ترتبط هذه الأدوار بعلاقات المديرين التنافسية وتستدعي مجموعة من الكفاءات المحورية.

2-1- مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من مقاول إلى مسير

يعتمد هدف النمو للمؤسسات الصغيرة³⁰ على الكفاءة المركزية للمقاول التي تعتمد على الشخصية أو الخبرة و التي تفيد بتوجيه من أجل التنمية إما الرسمة أو الامتداد فتكون بتعدد المهام من خلال توجيه العميل إلى استهلاك سلع مكملة و بالتالي يرسم المقاول كفاءاته من الانفراد في تميز النشاط بتعزيز أنشطة جديدة موجهة نحو تنمية رقم الأعمال اعتمادا على العملاء الحاليين ، أما بالنسبة

لإستراتيجية الامتداد فيقوم المقاول من خلال كفاءته المركزية بتوسيع أنشطة تستهدف أسواق جديدة . أي توسيع محفظة العميل من خلال البحث في بدائل النمو بالشراكة، التحالف ، الوساطة أو التوظيف و الذي يعتبر آخر البدائل. على أن يكون التحالف على أساس تقارب الأهداف و تحقق مبدأ الثقة و احترام حرية الطرفين بتجميع كفاءاتهم لتوسيع الأسواق المستهدفة و تقاسم العمل حسب مجال تخصص كل منهما، حيث أن اثر الحجم يسمح بالاستجابة للطلبات المتزايدة مع المحافظة على الطبع الخاص و المعرفة الفنية الخاصة.

و لكن نتائج دراسات Lorrain, Mc clelland, Dussault (1988) أثبتت بان المحددات البيكولوجية للمقاولين التي تتوقف على الشخصية و الدوافع وحدها غير كافية لتحقيق هدف الاستمرارية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة في المدى الطويل و إنما تعتبر بمثابة ضمان ظرفي يحقق إمكانية الإنشاء و الاستمرارية لفترة ثلاث سنوات بعد الإنشاء، مما جعل البحوث اللاحقة سنوات 1990 تركز على المقاربة المبنية على السلوك أي التوجه من الكفاءة المركزية للمقاول ناتجة الشخصية إلى الكفاءات العلاقية ناتجة السلوك و التي اثبت كل من (Chandler, Jansen, Herron robinson (1992) أثرها على الفعالية التسييرية. و تصبح المعادلة على الشكل³¹:

$$\text{Performance} = f(\text{personnalités, motivations, compétences})$$

$$\text{Succès entrepreneuriales} = f(\text{personnalité}) \text{ بدلا من}$$

يشارك المقاول في المؤسسات الصغيرة في اغلب المهام و العاملين يلجئون إليه للتعرف على واجباتهم، هذا ما يعكس تنظيما مركزيا بثقافة سلطوية. فكلما تنمو المؤسسات يجد المقاول نفسه أمام تسيير الأفراد مقابل أن يقوم بكل تلك المهام بمفرده فيقوم بالإشراف عليهم و الذين يؤدون المهام حسب ما يحدده هيكل المؤسسة لتصبح وظيفته حسب إحدى جهات النظر كرجل بثلاث رؤوس يعمل وفقا لعقلانية ثلاثية تهتم بالنتائج الاقتصادية و المالية للمؤسسة في جانبها الاقتصادي، يسعى لفرض نفوذه وفقا للجانب السياسي و يفكر عائليا في أتباعه و طرق مساعدتهم وفقا للجانب الاجتماعي. فبعض المقاولون قد لا يقدرّون على التسيير أو لا يرغبون في ممارسته و يجدون أنفسهم جامدين أمام هذا الدور الجديد ، و هذا راجع إلى ضعف كفاءاتهم التسييرية المناسبة للحجم الكبير من المؤسسات و ضعف المعرفة الخاصة بالمراقبة الناتجة عن ضعف الكفاءات الجماعية لا الفردية³². هذه الكفاءات القابلة للتنمية و التي تأخذ أبعاد عدة مقارنة بمركزها في دورة حياة المؤسسة مع إمكانية التشخيص و التحليل البيئيين لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية مقارنة بالمواقف و التطورات المرغوبة من جهة أخرى³³.

2- التسيير الخاص للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة

عادة عند الحديث عن تسيير المؤسسات الصغيرة يتم التركيز على المالك المسير و لكن بالنسبة للمؤسسات في مجال التكنولوجيا العالية يتم التركيز على الطاقم التقاوي ، فمهما كان صنف المؤسسة تتحدد ثقافتها المختلفة و تتأثر بقيم المدير المالك، بحيث تعتبر مؤسسات اقتصادية ببعد اجتماعي مسيرة شخصا و جواريا سواء تم تسييرها من طرف شخص وحيد أو عدة شركاء حيث أن التسيير الشخصي

الممارس من طرف المدير المالك يفيد بتحقيق بعد المرونة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات و الذي يجعل المؤسسة أكثر تكيفا مع التغيير البيئي مقارنة بالمؤسسة الكبيرة الناتج عن مستوى إدراك المدير المالك لبيئة نشاطه و سلوكياته في العمل المكونة للإطار العام للعمل³⁴.

إن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا تستخدم الطرق العلمية في التسيير و لكنها تعمل بعقلانية خاصة بها ، كما أنها لا تستخدم التقنيات التسويقية بالرغم من أن لديها قوة استجابة للسوق و معرفة جيدة بحاجات الزبائن مما يفيد بتخفيض تكاليف الصفقات حسب Adam Smith و John baptiste Say و يزيد من الثقة لدى العملاء و يعزز المعرفة الجيدة بالأسواق، حيث يتم التنسيق في المؤسسات الصغيرة باعتماد الإشراف المباشر المقترح من طرف Mintzberg³⁵، أو باستخدام أسلوب معايرة النهج عند التنسيق عن بعد حتى تكون التفاعلات بين المدير و التابعين شرعية، و بالتالي نستنتج بان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أكثر منطقية من عقلانية ، ضعيفة التكنولوجيا ، فبعض المؤسسات الصغيرة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون التزام بها كونها تستجيب بصفة دائمة لرغبات زبائنهم فإنها تحسن من جودة منتجاتها . أما فيما يخص الإستراتيجية فان سلوك المدير و استجابته تكون مبنية على الحدس كونه يفقد إلى الطرق العلمية من أجل التخطيط الاستراتيجي.

تمثل المركزية النمط الإداري الملائم للمؤسسات الصغيرة بنتائجها السلبية و الايجابية فهي تعني تجذرا قويا في المدى القصير الموافق للأعمال اليومية بحيث لا تتناسب هذه المركزية مجال القرارات الإستراتيجية لان الحجم الصغير يضع صاحبه في حالة من تعدد الأنشطة و زيادة المسؤولية و بالتالي يبعده عن التفكير الاستراتيجي و المتعلق بمستقبل المؤسسة .لهذا يجب التفرقة بين أنواع القرارات لأنه طالما يتعدى حجم المؤسسة العشرة أشخاص فان المرور النظامي يشكل عاملا يعيق حركة القرارات و يزيد من حساسية المؤسسة³⁶.

دون تجاهل الدعم المقدم من طرف الفريق للمدير المالك لأجل تحقيق رؤياه و أهدافه الإستراتيجية و العملية الذي يدخل في إطار مفهوم التسهيل و الذي يعبر عن الدور الذي يبديه الفريق إلى جانب المدير خاصة في المؤسسات التي تحقق النمو السريع، بحيث يعمل هؤلاء الأفراد لا كمسيرين و لا أصحاب أفكار تقاولية و إنما على رؤيا المدير بتسهيل تحقيقها من خلال تجاوز القواعد الكلاسيكية للتسيير من أجل السرعة في بلوغ الأهداف لان المدير المالك في المؤسسة الصغيرة يجد نفسه أمام تحدي تسيير الأفراد أكثر من تسيير الوظائف³⁷.

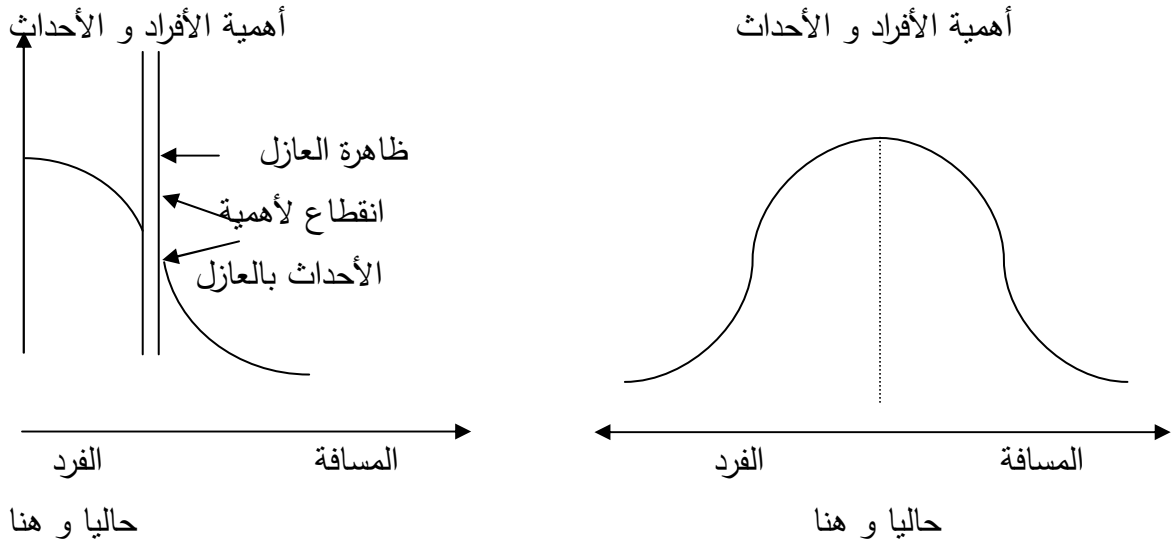
3- التسيير الجوّاري للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يشير مفهوم الجوّارية إلى القرابة و الارتباط و في نفس الوقت إلى العزلة و الوحدة بحيث ندرك تناقضا للمفهوم ، فقد ساهم مفهوم الجوّارية في الحد من الامثلية الخاصة بتميز المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تنظيميا، قراريا، شخصا ليحل محله تحديد مجال التميز بالنسبة لها من خلال مفهوم الجوّارية³⁸ . و لفهم هذا التناقض تطرق كل من MOLES و ROHMER في تفسيره لشرح معاني مفردتي الجوّار و العازل

باقترح مفهوم موضوعي يركز على الفرد باعتباره مركزا للعالم يرتبط ببيئته الخارجية بعلاقات مختلفة تتحدد طبيعتها بمستوى إدراكه و الذي بدوره يفسر مفهوم الجّوارية. ما يقودنا لاستنتاج بان جّوارية المؤسسة تتحدد من مستوى إدراك صاحبها لبيئة نشاطه من خلال تخفيض مستويات عدم التأكد من جهة و تحقيق التميز من جهة أخرى³⁹. أما قانون الجّوارية فيشير إلى ترتيب الأحداث سلميا بحسب أهميتها لدى الفرد أو صاحب المؤسسة و الموافقة لهدف معين، أما الأحداث الوسيطة فتجسد مفهوم العازل الذي يجعل عملية التسلسل متقطعة مما يضعف من أهمية الأحداث و يجعل العوامل الخارجية أقل أهمية من الداخلية و يخلق التناقض بينهما⁴⁰.

إن قانون الجّوارية يشير إلى ترتيب خيارات المدير فهو يفضل الأقرب من الناحية الزمنية و المكانية للذّان يتيحان إمكانية الرقابة من أجل تأكيد سلطته مما يجعل تفضيله خيارا استراتيجيا يستعان به للتأثير في توجه المؤسسة و ما له من آثار على تميزها، أين تصبح الجّوارية نموذجا لخصوصيات التسيير في المؤسسة الصغيرة⁴¹ فحتى الميكانيزمات المرتبطة بالسلمية و التي تفسر بغياب خط التدرج السلمي أي قرب القمة الإستراتيجية من مركز العمليات تبنى على مفهوم الجّوارية كالخيارات الخاصة بالتصدير و دخول الأسواق العالمية⁴² ، فبالنسبة للتصدير يعتبر BILKEY و TESAR المؤسسات التي تحتل المراتب الأولى من ناحية التصدير تركز على البلدان المجاورة لان التشتت الجغرافي لا يوافق مفهوم الجّوارية المرادف لتأكيد المركزية. كما تفيد الجّوارية في تقوية مركز المدير الذي تم توظيفه هو الآخر بالاعتماد على الجّوارية كما يؤكد BAH⁴³، بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة : أفراد العائلة أو المالكين، العاملين، العملاء، الموردين، ... لأنه يساهم بكافة الأشكال في دفع المؤسسة نحو التطور لان أصول المؤسسة تضم موارد غير ملموسة تتجسد في الكفاءات و التي تنشأ عن خبرة مديرها و تتميز بعدم قابلية التحول إلا بصعوبة أو تكلفة عالية و تمثل مصدرا تنافسيا مستداما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة بحيث يفسر Amadou Hampâté Bâ موت مدير المؤسسة الصغيرة باحترق أصولها التجارية ذلك لان صغر الحجم يفسر صعوبة تحويل الخبرة على عكس المؤسسات العائلية و التي يكون فيها في شكل التمهيد للخلافة.

شكل رقم 02: قانون الجوّارية



Source: OLIVIER FERRIER (les très petites entreprises) Editions de Boeck, Bruxelles, 1 ère édition, 2002, P33.

3-1 دور الجوّارية في تسيير المؤسسة الصغيرة

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن نظيرتها الكبيرة بالخصوصية التسييرية مركز البحث و التنظير فيها ناتجة نظام تسييري خاص يقتضي تحليلا للأهداف و التي تمثل التوجهات الشخصية للمدير المالك، بيئة العمل، التنظيم و الأنشطة لاستنتاج المفاهيم التي تجمع هذه الأقطاب، فالعلاقة أهداف/ تنظيم مثلا و التي تجمع التوجهات الشخصية للمدير بنشاط العاملين تجسد مفهوم ثقافة المؤسسة، أما العلاقة أهداف/ بيئة فتقتضي التكامل حتى تستجيب المؤسسة إلى المتطلبات البيئية ، و بالنسبة للأهداف/ أنشطة فتوضح دور التخطيط في تحديد الأهداف و تفعيل الطريقة و الموارد اللازمة لبلوغها لكن في المؤسسة الصغيرة في ظل غياب المخططات يجد المدير المالك نفسه أمام تحدي الاستجابة بأكثر من التنبؤ⁴⁴.

تعتمد خصوصية التسيير في المؤسسة الصغيرة على الدور الرئيس للمدير المالك و الممارس على أساس مفهوم الجوّارية الذي يوضح أنماط التسيير لهذه الأخيرة تبعا لمجالات الجوّارية و التي تأخذ عدة أشكال⁴⁵:

- جوّارية تنظيمية ناتجة عن مركزية التسيير و التي تؤكد علاقة المدير المباشرة بكل الأطراف لان السلطة لا تمارس في المؤسسة الصغيرة بنفس الشكل في المؤسسة الكبيرة نتاجا لقرب المدير من العاملين و تشاركه معهم أماكن و ظروف العمل ، حيث أن الخطوط السلمية ضعيفة و تشير إلى غياب السلمية و لكن في ظل قوة السلطة لدى المدير مقارنة مع المؤسسات الكبيرة أين تمارس الضغوط النقابات و مجالس الإدارة و التي تقيد المدير الأجير لان السلطة و المركزية لدى المدير المالك لا توظف إلا في ظل جوّارية كبيرة ناتجة عن وجوده الدائم إلى جانب العاملين بما يزيد من هيمنته السلمية، فالمركزية تفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة من خلال

تعزيز الاتصالات المباشرة الناتجة عن صغر الحجم و بنمط تسييري موجه بالأفراد، و المركزية و الشخصية تكون مقبولة عندما يمثل المسئول الطرف المحرك لعمليات التقويم و التي تؤدي إلى تسيير شخصي و غياب الخط السلمي بما يجسد الجوارية التنظيمية ؛

- جوارية وظيفية ناتجة ضعف التخصص في المهام الذي يعزز التعددية و الاتصال الشفهي المباشر فلا يمكن الحديث عن الجوارية الوظيفية بمفهوم التقسيم الوظيفي في المؤسسات الكبيرة لأنها غير متاحة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لان المدير يتميز بالتعددية بالقيام بمختلف الوظائف بصفة فردية ، و في هذا الإطار لا يتحقق مفهوم التخصص في المهام بالنسبة للمؤسسة الصغيرة فحسب marchesnay يصعب التمييز بين المهام في المؤسسة الصغيرة و التي لا تتحقق إلا بعد النمو و كذا التمييز بين الأنشطة العملية و الإستراتيجية و بالتالي فالوظائف متداخلة و المدير مسئول عن الرقابة في دور المدير أو العامل ؛

- الجوارية الزمنية الناتجة عن تفضيل المدى القصير و دور الحدس في صياغة الإستراتيجية: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعمل في المدى القصير و السلوكيات الإستراتيجية تقتصر على الاستجابة بدل المبادرة و التنبؤ، بحيث تستخدم تقنيات التنبؤ بشكل بسيط حتى بالنسبة للتسيير المالي فالمفضل هو الحدس عند اتخاذ القرارات باعتماد السيرة : حدس، قرار، تنفيذ و بالتالي تكون الإستراتيجية ضمنية ، أكثر مرونة مبنية على التسيير الجوّاري الناتج عن قرب المدير المالك من العاملين لتفسير الحاجة إلى التغيير فالبحت في المخططات : المالية، التكوينية، التجارية، التموينية و الإنتاجية ضعيفة، و بالتالي فان الآفاق الزمنية منخفضة و بالتالي كلما كان حجم المؤسسة صغيرا ضعفت معه الآفاق الزمنية أي المدى القصير ؛

- الجوارية العائلية و التي تشير إلى تأثير العائلة في اغلب المؤسسات؛

- تمويل جوّاري ناتج عن مصطلحات : رأسمال جوّاري لـ crevoisier و رأسمال صديق لـ Pierre saint- مركزية القرارات المالية و تركّز الملكية في يد المدير و عائلته و رفض فتح رأس المال، بحيث يمثل تناقل الملكية بين العائلة أهم الخصائص للجوارية التمويلية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

- تسويق جوّاري: البحث عن العملاء أكثر من الأسواق أي التوجه المحلي بشكل اكبر؛

- الجوارية الخاصة بنظم المعلومات الداخلية التي تجسدها الاتصالات المباشرة الشفهية فحسب P.A. Julien تعمل المؤسسات الصغيرة بالحوار أما خارجيا فمن خلال العلاقة المباشرة مع باقي الأطراف أصحاب المصلحة.

تمثل الجوارية المتغير الثابت في تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و بالتالي تصبح المؤسسة مزيجا لعدد من الأبعاد الجوارية المتكاملة أين تظهر خصائص المؤسسة في إطار واحد واضح، و لكن قد لا تنطبق هذه الخاصية على المؤسسات في بداية النشاط أو المؤسسات عالية التكنولوجيا و التي نجدها

منظمة إلى البورصة، و تلك التي تسعى إلى التدويل و هنا نتكلم عن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تعتمد أنماط تسيير عن بعد على عكس الجوّارية.

3-2- دور الجوّارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة

تمثل الجوّارية حسب TORRES الوجود الشخصي و الدور المهم للمدير كمرجع أساسي للتميز أين تمثل المؤسسة ترجمة مباشرة لخصائصه الشخصية، تبني قراراته على التوجه الشخصي بأكثر من الدراسات العلمية⁴⁶، بالاعتماد على قدرته في معالجة المعلومات المتاحة و التي أكد Herbert SIMON على رشادته المحدودة الناتجة من الحكم الشخصي على أساس التجارب السابقة المجسدة لدافع الاختيار عند المفاضلة بين البدائل بالرجوع إلى قاعدة بياناته المعززة بمستويات الثقة و الضمان التي تقدمها الجوّارية في الاستجابة للضعف المعلوماتي⁴⁷، إذ تقتصر العقلانية على الاختيار الذي يسعى من خلاله لتحقيق الذات أكثر من النتائج المالية، بحيث يقيس أداء مؤسسته بمؤشر التوافق بين الأهداف المخططة والمحقة فعلا فحسب Marchesnay, Rudel فان مدير المؤسسة الصغيرة يسعى لتحقيق أهدافه عند حجم محدود للمؤسسة لان السعي للنمو يحمل مخاطر أكبر كما و أنه يحبذ العمل باستقلالية و النمو يفرض تفويض بعض المسؤوليات لتصبح خارج رقابته و التي تنتج عنها كفاءات تمكن صاحبها من الاحترافية و بالتالي فقدان استقلاليته و البعض من سلطته. ما يقودنا لاستنتاج بان القرارات في المؤسسة الصغيرة قل ما تعتمد على الموضوعية بل و يغلب عليها الطابع الشخصي و التوجه نحو المدى القصير الناتج عن خاصية صغر الحجم و الجوّارية المكانية بحيث يفضل الاستجابة الظرفية السريعة عن التوجه الاستراتيجي.⁴⁸

الخاتمة: تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة السبيل لتحقيق قفزة الاقتصاد الجزائري نحو الرأسمالية ببناء اقتصاد صناعي مبني على مصادر استثمارية متعددة تفيد بتوفير مناصب الشغل و تطوير في معدلات النمو و تحسين القدرة التنافسية في بيئة يمثل التغيير فيها العنصر الوحيد الثابت . إلا أنه بالرغم من الجهود الحكومية المتوالية في مجال تشجيع الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتشجيع المبادرات الفردية إلا أن هذا القطاع لا يزال فتيا مقارنة بالاقتصاديات المجاورة لتعدد العقبات التي تواجهه و المجسدة أساسا في دورة حياة قصيرة في بيئة عنيفة التحديات التنافسية العالمية تجعلها تختفي مباشرة بعد الإنشاء لأن المبادرات موجودة و لكن في ظل صعوبة الاستمرار مما يقتضي تكثيف و بشكل أكبر البرامج التدريبية كأحد أشكال المرافقة في مجال الإنشاء و التسيير لزيادة مستوى المعرفة الإدارية بوظائف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مجتمعة ثم كل على حدة، ما يدخل ضمن الجوهر التسييري للمؤسسة انطلاقا من واقعها البيئي في إطار علاقات التفاعل مع كل الأطراف أصحاب المصلحة المجسدة للأصناف المختلفة للجوّارية، هذا التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقة مع كل طرف و كيفية الاستجابة لمتطلباته من اجل كسبه كفرصة و موردا أساسيا لبناء تنافسيته. ذلك لان البرامج المستحدثة في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتوافق في بعض بنودها مع الواقع البيئي

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بالإضافة إلى تعزيز التوجه التعليمي نحو تخصصات المقاوالتية لتشجيع مبادرات الطلبة كأول فئة لاستغلال أفكارهم و ميولهم نحو المخاطرة المرتبط بصغر السن.

الاحالات والهوامش:

¹ د. فايز جمعة صالح النجار، أ.د. عبد الستار محمد العلي (الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة)، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 61.

² Annick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Laarraf (Le Dirigeant De PME A L'heure De La Responsabilité Sociale Des Entreprises), Varia, Recherches En Communication, N 29, 2008, P175.

³ OLIVIER FERRIER (les très petites entreprises) Editions de Boeck, Bruxelles, 1 ère édition, 2002, P16

⁴ Les Dossiers Thématiques, Les PME Et Leurs Salariés, INSEE LIAISONS SOUALES DARES N° 4, 1996, Editions Liaisons, Diffusé Par GEODIF, Paris, France, p10 .

⁵ les dossiers thématiques, op.cit. p27.

⁶ الدكتور محمد صالح الحناوي، الدكتور محمد فريد الصحن، الدكتور محمد سعيد سلطان (مقدمة في الأعمال و المال)، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 64.

⁷ OLIVIER FERRIER, Op.cit. P27.

⁸ Gilles Lecointre, Jean François Roubaud (Le Grand Livre De L'économie PME), Gualino L'extenso Éditions, Décembre 2009, Paris, 26.

⁹ الأستاذ شيوطي حكيم (الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة) مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثالث، جوان 2008، ص 213.

¹⁰ Michel Marchesnay, « La Petite Entreprise : Sortir De L'ignorance », *Revue Française De Gestion*, 2003/3 No 144, P. 107-118. DOI : 10.3166/Rfg.144.107-118, <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-107.htm>, Consulté Le 24/06/2013.

¹¹ الأستاذ بن سعيد محمد (ضرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة تحديات العولمة)، مداخلة مقدمة في الملتنقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية، المركز الجامعي سعيدة.

¹² نهال فريد مصطفى، الدكتورة نبيلة عباس (أساسيات الأعمال في ظل العولمة)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 63.

¹³ CHRISTIAN FOURNIER (Techniques De Gestion De La PME, Approche Pratique) Collection PME, Les Editions D'organisation, PARIS, France, 1992, P27.

¹⁴ Robert WITTERWULGHE, La PME : une entreprise humaine, De Boeck Université, Bruxelles, 1998, p21.

¹⁵ Nadine Levrato (Les Pme Définition, Rôle Economique Et Politiques Publiques) , De Boeck Université, Bruxelles, 2009, P22.

¹⁶ المشروعات الصغيرة، بحث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 91.

¹⁷ السيد عبده أبو سيد أحمد فتحي (الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 41.

¹⁸ السيد عبده أبو سيد أحمد فتحي (المرجع السابق) ص 54.

¹⁹ Henry Savajol (PME : Clés De Lecture Définitions, Dénombrement, Typologies), Agence Des PME, Regards Sur Les Pme, N°1, P 17. <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/pme-cles-de-lecture-regards-sur-les-pme-n1-1330100000006>, Consulté Le 13/09/2012.

²⁰ حسين رحيم (تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر) مداخلة ضمن الندوة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطویر دورها في الاقتصاديات المغاربية، أيام 25-28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

²¹ نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس (مرجع سبق ذكره) ص 91.

²² الأستاذ شيوطي حكيم (مرجع سبق ذكره) ص 215 .

²³ Constant Calvo (Les TPE/PME sont l'avenir du développement durable), http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/04/cercle_47560.htm, consulté le 09/06/2012.

- ²⁴ الأستاذ علي قابوسة، الأستاذ الزين يونس (الوعي التخطيطي لسياسة التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013 بجامعة الوادي.
- ²⁵ المشروعات الصغيرة، بحوث محكمة منتقاة (مرجع سبق ذكره)، ص 105.
- ²⁶ د فايز جمعة صالح النجار، أ.د. عبد الستار محمد العلي (مرجع سبق ذكره) ص 68.
- ²⁷ KERZABI Abdelatif, SAIDANI Mohamed (La Taille Des PME Algériennes, Une Explication Par Les Cout De Transaction), <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Abdelatif%20KERZABI.pdf>, consulté le 13 /04/2013.
- ²⁸ الدكتور نبال فريد مصطفى، الدكتور نبيلة عباس (مرجع سبق ذكره)، ص 110.
- ²⁹ Michel Marchesnay, « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », op.cit.
- ³⁰ MARIE GOMEZ-BREYSEE et ANABELLE JAOUEN, l'entrepreneur au 21 ème siècle, reflet des évolutions sociétales, DUNOD, Paris 2012, p30.
- ³¹ Stéphane Jacquet (Le métier d'entrepreneur : des compétences à développer, acquérir et maîtriser), p14. http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/competences_entrepreneur.pdf, consulté le 25/04/2013.
- ³² Bernard Girard (l'épreuve des faits : pourquoi les PME restent-elles des PME ?), gérer et comprendre, annales des MINDS, septembre 1997.
- ³³ Mohamed BAYAD, Christophe SCHMITT, Yosra BOUGHATTAS (Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale), Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université, décembre 2008, <http://ism.infometiers.org/ISM/Media/Files/RAU/lorraine-demarche-pour-un-referentiel>, consulté le 08/01/2013.
- ³⁴ Henri Mahé de BOISLANDELLE, (gestion des ressources humaines dans les PME), collection techniques de gestion, economica, paris, France, 2 ème édition, 1998, p28.
- ³⁵ OLIVIER TORRES (Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME), <http://oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>, consulté le 12/09/2014.
- ³⁶ CHRISTIAN FOURNIER, op.cit. p28
- ³⁷ Christian Defelise, Michel Dubois, Didier Retour (La Gestion Des Compétences En PME : Configuration Et Modalités De Pilotage), Actes Du 10 ème Congrès De L'agrh, Tome 1, 1999, P404.
- ³⁸ Olivier Torres (Le Management Stratégique En Pme : Entre Spécificité Et Dénaturation) Op.cit.
- ³⁹ Olivier Torres, Gaël Gueguen, Université De Montpellier III, France (Une Approche Proxémique De La PME : Le Cas De L'incertitude Stratégique), 8 ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat Et PME, CIFEPME.
- ⁴⁰ Michel Marchesnay (La petite entreprise : sortir de l'ignorance), op.cit.
- ⁴¹ GUY Mathiolon (Les Très Petites Entreprises : Un Management De Proximité), Sous La Direction De : Annabelle Jaouen, Olivier Torres ; Hermes Sciences, Lavoisier, Paris, France, 2008, p 34.
- ⁴² Olivier Torres (Du Rôle Et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme), Op.cit.
- ⁴³ حسب Bah يقوم مدير المؤسسة عند توظيف مدير جديد بعد عملية الشراء بالبحث في شبكة علاقاته من أصدقائه المقربين ليوسع بعد ذلك بحثه إلى باقي الأطراف.
- ⁴⁴ Michel Marchesnay (La PME : une gestion spécifique), Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) p. 11-17.
- ⁴⁵ Villette Marc-André, « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC », *Management & Avenir*, 2008/2 n° 16, p. 47-65. DOI : 10.3917/mav.016.0047,p48. <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-2-page-47.htm>, consulté le 13/09/2012.
- ⁴⁶ Louis Raymond, François Bergeron, Lin Gingras, Suzanne Rivard (problématique de l'informatisation des PME) TIS, vol 3, N 01, 1990. http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis_vol3_n1_6_131_148.pdf.pdf, consulté le 12/09/2014.
- ⁴⁷ Olivier Torres, Gaël Gueguen, Op.cit.
- ⁴⁸ Annick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Laarraf, op. cit. p 171.