جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

الملتقى الوطني حول
إشكالية إستدامة المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

# الملتقى الوطني
## حـــول
# إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

## المحاور

المحور الأول: دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
المحور الثاني: الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
المحور الثالث: متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
المحور الرابع: المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
المحور الخامس: دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
المحور السادس: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية .
المحور السابع: قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
المحور الثامن: الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يـــومي
07/06
ديسمبر 2017

قاعه المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله
بالقطب الجامعي بالشط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي-
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

| الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | |
|---|---|
| رئيس الملتقى | د. عوادي مصطفى |
| رئيس اللجنة العلمية | د. يونس الزين |
| مقرر اللجنة العلمية | د. رضا زهواني |
| رئيس اللجنة التنظيمية | د. موسى جديدي |
| نائب رئيس اللجنة التنظيمية | د. لعبيدي مهاوات |
| تاريخ إنعقاد الملتقى | يومي 06 و 07 ديسمبر 2017 |
| البريد الإلكتروني للملتقى | Durabilite39@gmail.com |

| بطاقة معلومات المداخلة | | |
|---|---|---|
| المحور رقم - 2 - | الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر | |
| عنوان المداخلة | العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (مقاربة نظرية تحليلية) | |
| الإسم واللقب | بن حراث حياة | حميداتو نصر |
| المؤهل العلمي | دكتوراه | طالب دكتوراه |
| الوظيفة | أستاذة محاضرة قسم أ | أستاذ |
| التخصص | / | / |
| المؤسسة | جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم | جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم |
| ملاحظات | / | / |

# العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة

## (مقاربة نظرية تحليلية)

**ملخص**

يعتبر موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الاهتمامات الدولية باعتبارها الطاقة المحركة لاقتصاديات الدول ولقد أدى ذلك إلى ضرورة كشف ودراسة كل ما يتعلق بها من خصائص وأسباب الفشل وعوامل النجاح وكيف يمكن لهذه المؤسسات أن تستمر في ظل المتغيرات البيئية الدولية التي تتميز بالمخاطرة وعدم التاكد.

وعليه سيتم التطرق في هذه الورقة البحثية إلى اهم هذه العوامل التي تؤثر تأثيرا مباشرا على عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي قد تؤدي بها إلى الزوال او البقاء.

وفي هذا السياق، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي على أساس البحوث المكتبية وتحليل البيانات الإحصائية للجهات الحكومية الرسمية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– عوامل النجاح– أسباب الفشل– مخاطر الفشل.

## Résumé

Les petites et moyennes entreprises sont devenues dorénavant des préoccupations internationales plus importantes dans l'économie,Ceci a conduit à aborderles caractéristiques et les causes de failliteainsi que les facteurs de réussite et comment ces entreprisespeuvent-ellescontinuer à assurer leurs activités sous les contraintes du changement International caractérisées par le risque et l'incertitude.

Il sera discuté dans le présent document de ces facteurs qui affectent directement la vie des petites et moyennes entreprises, ce qui peut conduire à leurs disparitions ou à leurs sucées.

Dans ce cadre, nous avons adopté une méthodologie, suivant une approche descriptive et analytique sur la base de la recherche documentaire et de l'analyse des données statistiques des organismes publics compétents.

**Les mots clé** : PME- facteurs de réussite- causes de faillite- risques de faillite.

الملتقى الوطني حول
إشكالية إستدامة المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

**مقدمة**

تزايد الاهتمام بموضوع نجاح وفشل المشاريع الصغرى مع بداية الثمانينات باعتبارهما أهم المواضيع التي تؤدي إلى جعل عمل المؤسسات مستمرا، ويمكن الاستفادة من نتائج العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من خلال وضع نموذج يوضح أهم الأخطار التي تهدد عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و كيفية تجنبها[1]، و في هذا الإطار لابد من إعادة النظر في التشريعات المنظمة لقطاع المنشآت الصغيرة وأهميتها في تنمية المشاريع وذلك من خلال توفير الشروط والبيئة المساعدة على تشجيع الاستثمار في هذا القطاع وتحسين مستوى الأداء والجودة في الإنتاج وزيادة قدرته على توفير فرص العمل، وفي هذا الإطار تم تعديل مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب المتغيرات الدولية التي طرأت عل محيطها المحلي والدولي للتكيف مع المستجدات الاقتصادية والسياسية.

وعليه تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح العناصر الآتية:

- التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم الخصائص التي تميزها؛
- تحديد اهم العوامل والأسباب والمخاطر التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم أهم العوامل التي تؤدي إلى النجاح مع استدامة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تم التركيز على فرضيتين رئيسيتين متمثلة في:

- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجنب الفشل إذا ما تعرفت على العوامل التي تؤدي لفشلها؛
- نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بالأخذ بعوامل داخلية وأخرى خارجية.

وعليه فالإشكالية التي يمكن طرحها في هذه المداخلة وتتمثل في:

**كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تضمن استمراريتها وبقاءها في ظل المتغيرات البيئية؟**

وبهذا الصدد سيتم التطرق إلى المحاور الرئيسية التالية:

**أولا: الاطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**ثانيا: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**ثالثا: عوامل نجاح واستدامة المؤسسات الصغيرة المتوسطة.**

## أولا: الاطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1) مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف موحد يفي إلى وضع جوانب محددةخاصيات كاملة لها، وذلك من أجل إتباع سياسات وبرامج واستراتيجيات مماثلة، وعليه يعتبر تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إشكالا بحد ذاتهنظرا لاختلاف آراء المهتمين بالتنمية الصناعية والباحثين المتخصصين حول وضع تعريف موحد وشامل ودقيق يخص هذا القطاع والذين يرجعون سبب ذلك إلى:[2]اختلاف درجة النمو الاقتصادي و تنوع نشاطاته و فروعه بالاضافة إلى مدى التقدم التكنولوجي في مجال الصناعة و الخدمات.

### 1-1) تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وفي هذا الإطار فقد كانت محاولة وضع مجموعة من المعايير تساعد في الوصول إلى مفهوم مشترك نسبيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف الدول من أهم انشغالات الباحثين والدارسين في هذا المجال وعليه تم الاتفاق على تبني مجموعتين من المعايير لتحديد المفهوم الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي[3].

فبالنسبة للمعايير الكمية فهي تشمل: معيار عدد العمال، معيار رأس المال، معيار معامل رأس المال و معيار رقم الاعمال، وأما المعايير النوعية تتمثل خاصة في المعيار القانوني، المعيار التنظيمي ومعيار الانتشار في السوق.

### 1-2) تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، ونظرا للتغيرات التي طرأت على الاقتصاد الجزائري وتشجيعا للتنويع الاقتصادي، تم تعديل التعريف السابق من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدل والمتمم بتاريخ 11 جانفي 2017، حيث يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالانشاء والإنماء والديمومة[4]، والجدول التالي يوضح المفهوم الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الجدول رقم (1): التصنيف الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

| الصنف | عدد العمال | رقم الأعمال | الحصيلة السنوية للميزانية |
|---|---|---|---|
| **المؤسسات الصغيرة جدا** | 9-1 | <40مليون دج | لا يتجاوز 20 مليون دج |
| **المؤسسات الصغيرة** | 49-10 | <400 مليون دج | لا يتجاوز 200 مليون دج |
| **المؤسسات المتوسطة** | 250-50 | 400مليون دج إلى4مليار دج | 200مليون دج إلى 1 مليار دج |

**المصدر: المواد 8، 9، 10 من القانون رقم 17-2 المؤرخ في 10 جانفي 2017 والمتضمن القانونالتوجيهي لتطوير الم ص م،ص:5**

فالجديد في هذا التعريف الذي يتضمنه هذا القانون يتمثل أساسا في إعادة تقييم رقم الاعمال وحصيلة الميزانية السنوية بالإضافة إلى إعادة تحديد وتوضيح مهام هياكل دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 2) أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال وهذا راجع إلى معيار التصنيف المعتمد عليه و لقد تم الاعتماد في هذا العنصر على اختيار ثلاثة معايير اقتصادية وهي معيار التوجه، معيار الإنتاج، معيار النشاط ومعيار قانوني.

ويمكن اعتبار كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كانت تأخذ أحد هذه الأشكال بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها و مجالات الأعمال التي ترتكز عليها.

### 2-1) أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة ملكيتها القانونية

على كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة أن تأخذ شكلا قانونيا باعتباره الهوية الرسمية والشرعية التي يمنحها القانون للمشروع وذلك من خلال منح الاعتمادات والرخص و وضع القوانين التي تحدد الحقوق والواجبات لهذا المشروع والتي تنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معه، وقبل

اختيار صاحب المشروع الشكل القانوني عليه التعرف على جميع الأنواع والإجراءات الواجب إتباعها من أجل البدء بمشروعه وعليه يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة[5].

أ) **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية**[6]

هذا النوع من المؤسسات تابع للقطاع الحكومي وعدده قليل جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها حيث تكون تابعة للوزارات المعنية أو تكون تابعة للجماعات المحلية المتواجدة فيها إقليميا.

ب) **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة**

وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص سواء كان محليا أو أجنبيا، و تأخذ هذه المؤسسات عدة أشكال و هي: المؤسسات الفردية، مؤسسات الشركات، شركات الأموال[7].

**2-2)أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة توجهها**

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس هذا المعيار إلى:[8]

- المهن و الحرف التقليدية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة تقليدية؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة للمؤسسات الكبرى.

**2-3) أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة منتجاتها**

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:[9]

- المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية؛
- المؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة؛
- المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز.

**2-4) أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة نشاطها**

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى:[10]

- المؤسسات الصناعية؛
- المؤسسات الخدماتية؛
- المؤسسات التجارية.

**3) الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

مهما كان الشكل الذي تأخذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا للمعيار المستخدم في التصنيف فإنهاتتميز عن المؤسسات الكبيرة بمجموعة من الميزات يمكن عرضها في العناصر الآتية:

**أ)** الإشراف المباشر من قبل صاحب المشروع[11]؛

**ب)** خلق فرص عمل[12]؛

**ت)** التنظيم الإداري[13]؛

**ث)** سهولة التأسيس[14]؛

**ج)** سهولة تكييف الإنتاج حسب الاحتياجات[15].

بالإضافة إلى الخصائص المميزة لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن حصرها في النقاط التالية:[16]

- انخفاض مستوى معامل رأس المال الثابت؛
- ضآلة التكاليف الرأسمالية اللازمة للبدء في المشروع؛
- الميزة الإنتشارية مما يجعلها تغطي مناطق مختلفة و أعداد كبيرة من السكان؛
- كثيفة العمالة بحيث تساهم في توفير المزيد من فرص العمل؛
- ملكية فردية أو عائلية أو شركات أشخاص ما يجعلها أكثر جذبا للاستثمارات الصغيرة؛
- محدودية متطلبات التكنولوجيا و التطوير و التوسيع و التحديث؛
- الاعتماد على المواد الأولية المحلية؛
- تلبية طلبات المجتمع المحيط بها؛
- الدور البارز للمرأة فيها؛
- تكاد تقتصر مجالات عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أربعة جوانب رئيسية وهي:[17] التصنيع والتجارة والزراعة والخدمات.

و مما سبق ذكره يمكن القول أن هذه السمات والخصائص تعطيأهميةكبيرة لعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتضمن استمرار الحاجة إليها وتطويرها كما أنها تمكنها من أن تلعب دورا مهما وحيويا فيمختلف مجالات التنمية.

## ثانيا: أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ارتبط مفهوم الفشل لدى المؤسسات بالعجز عن تغطية كل التكاليف بالمقابل عدم تحقيق أي عوائد، "ولقد أكد J.BRILMANعلى ان المؤسسة الفاشلة ليست فقط تلك التي تعاني من مشاكل مالية وإنما هي أيضا التي تترقب صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية، كضعف المردودية، صعوبة ظروف التموين والإنتاج، ضعف النشاط، كثرة الإضرابات، وغيرها من العراقيل[18].

وعليه فإن حالات العجز والفشل تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك بناء على الأسباب المؤدية إلى فشل هذه المؤسسات، والتي يمكن حصرها بصفة عامة فيما يلي:

### 1) المشاكل المؤدية لفشل المؤسسات

#### 1-1) مشاكل متعلقةبالموارد والأسعار

تتمثل مختلف أسباب وجود مشاكل في الموارد و الأسعار فيما يلي:[19]

**أ) عدم توافر الخبرة اللازمة لتشغيل موارد المشروع**

تفشل المؤسسات الصغيرة في جذب أصحاب الخبرة للعمل بها ويرجع ذلك لأن صاحب الخبرة يغالي فيأجره ومن تم فإن أصحاب المؤسسات الصغيرة وخاصة في مرحلة بدء المشروع يلجؤون لتشغيل عمالة نصف ماهرة مما يترتب عنه تدني جودة ونوعية المنتوج (سلعة كانت أو خدمة)، وكثيرا ما يلجأ أصحاب هذه المؤسسات لتعيين أقاربهم ومعارفهم في المشروع دون أن يكون لهم الخبرة الكافية في العمل.

**ب) ارتفاع أسعار المواد الخام**

تمثل المواد الخام مشكلة كبيرة لكثير من المشاريع الصغيرة، فالمواد الخام المستوردة مرتفعة السعر، والمحلية بها عيوب و استخدامها سيؤدي إلى رداءة جودة المنتوج، كما أن ارتفاع أسعار المياه والطاقة في بعض الأحيان يكون لها أثر كبير في فشل المشروع.

**ت) تسعير المنتوج**

في كثير من الحالات يكون المنتوج ذو جودة وأحيانا متميزا، لكن صاحب المشروع يضع أسعارا عشوائية عادة ما تكون مرتفعة، فمهارة التسعير لديه مفقودة وفي هذه الحالة سيفشل المشروع إذا وجدت أسعار أخرى منافسة له.

**ث) فشل السياسات المتبعة في الإنتاج**

تركز المشاريع الصغيرة في معظمها على زيادة الإنتاج بغض النظر عن الجودة وبالتالي ترتكب الأخطاء التالية:

- عدم ربط الأجر بالإنتاج؛
- ضعف معدلات الإحلال والتجديد للآلات مما يؤثر على معدل الكفاءة الإنتاجية؛
- عدم إتباع نظم جيدة للرقابة على الجودة؛
- ضعف استخدام التكنولوجيا المتقدمة مما يؤثر على مستوى الإنتاج وكميته وجودته؛
- قصور في نظام صيانة الآلات و المعدات.

**1-2) مشاكل متعلقةبالتمويل والضرائب**

- ضعف التمويل وعدم توافر السيولة المطلوبة في التوقيت المحدد وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المشاريع؛
- إرتفاع معدلات الفائدة على القروض الموجهة للمشاريع الصغيرة؛
- إتجاه كثير من الشركات إلى صيغة السحب على المكشوف من طرف البنوك لتغطية احتياجات المشروع وعدم القدرة على السداد؛
- ضعف الرقابة المالية كما أن الكثير من أصحاب المشاريع لا يفضلون إمساك سجلات منتظمة مما يترتب عليهم الخلط بين رأس مال المشروع ورأس مال صاحب العمل؛
- اعتماد كثير من المشاريع على القروض بنسبة 100%مما يؤثر على كفاءة الإدارة المالية وتحمل أعباء القرض؛
- تحمل صاحب المشروع نسبة كبيرة من التأمينات؛
- عدم توافر ميزة ضريبية دائمة تجعلهم قادرين على المنافسة.

**1-3)مشاكل مرتبطة باختيار وتقييم العمالة**

- نادرا ما يلجأ أصحاب المشاريع الصغيرة لتقييم أداء العاملين؛
- غياب المنهج العلمي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع؛
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار العمالة والتعيين والترقية؛
- تدني مستويات التدريب وغيابها في كثير من المؤسسات؛
- غياب بطاقات الوصف الوظيفي مما يؤدي إلى تضارب المهام.

**1-4) مشاكل متعلقة بالتسويق:**

- الاعتماد على التسويق العشوائي؛
- ضعف سياسات التسويق والتسعير والترويج؛
- عدم الاهتمام بالوحدات المسؤولة من التسويق؛
- عدم وجود وحدات لأبحاث التسويق.

**1-5) مشكلات تتعلق بالسمات الشخصية لصاحب المشروع**

صاحب المشروع أشبه بالقائد، فعليه أن يجيد مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة و القدرة على اتخاذ القرار، فضلا على قدرته على تحمل المسؤولية و المثابرة، لأن افتقاد هذه السمات يؤدي حتما إلى فشل المشروع.

**2) أسباب داخلية وخارجية لفشل المؤسسات**

إضافة إلى الأسباب السابقة يوجد أسباب أخرى مهمة قد تؤدي إلى فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية، والجدول الموالي يوضح هذه الأسباب:[20]

**الجدول رقم (02): أسباب فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

| الأسباب الداخلية | الأسباب الخارجية |
|---|---|
| - ضعف الكفاءة الإدارية | - ارتفاع معدلات الفائدة |
| - عدم صلاحية و نجاعة الإدارة | - التضخم و البطالة |
| - عدم تكافؤ الخبرات | - الضرائب |
| - عدم توفر الخبرة في مجال العمل | - المنافسة الشديدة |
| - الإهمال | - القوانين و التشريعات الحكومية |
| - النصب و السرقة | - الكوارث الطبيعية |

**المصدر: نذير عليان و عبد الرحمن بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 670.**

**3) العوامل الإجمالية لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

نظرا لتعدد أسباب فشل عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه تم جمعها في مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مختلف الصناعات والأنشطة والقطاعات الاقتصادية والجدول الموالي يوضح العوامل الأكثر تأثيرا على فشل عمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

**الجدول رقم (03):العوامل الإجمالية العشرة لفشل المشروعات فى الصناعات المختلفة**

| العوامل | الزراعة والصيد | التعدين | الإسكان والمقاولات | الصناعة | النقل والمواصلات | تجارة الجملة | تجارة التجزئة | المال والتأمين والعقارات | الخدمات | الإجمالى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- الاقتصادية | %80 | %79 | %69.8 | %66 | %68.6 | %67.7 | %68.3 | %63.2 | %75.7 | %70.6 |
| 2- الكفاءة والإدارة . | 14.8 % | %12.6 | %21.2 | %20.9 | %21.8 | %19.4 | %22.4 | 19.45 % | %18.3 | %20.7 |
| 3- المبيعات | %6.9 | %7.1 | %13.1 | %11.8 | %12.5 | %12.5 | %14.5 | %11 | %10.5 | %11.7 |
| 4- المصروفات | %7.4 | %5.9 | %7.2 | %8.3 | %8.5 | %6.7 | %7.3 | %7.9 | %7.1 | %8.4 |
| 5- اهمال المشروع من قبل صاحبه | %2.3 | %0.9 | %1.8 | %2.1 | %2.1 | %2.2 | %2.2 | %1.6 | %1.6 | %1.8 |
| 6- الكوارث | %0.5 | %0.1 | %0.4 | %0.9 | %0.4 | %0.8 | %0.8 | %0.3 | %0.2 | %0.5 |
| 7- خيانة الأمانة والسرقة | %0.2 | %0.5 | %0.4 | %0.4 | %0.2 | %0.8 | %0.4 | %0.9 | %0.2 | %0.4 |
| 8- العملاء | %0.5 | %0.3 | %1.5 | %1.3 | %1.2 | %1.3 | %1.1 | %0.5 | %1.1 | %1.1 |
| 9- الأصول | %0.6 | %0.1 | %0.5 | %0.5 | %0.7 | %0.2 | %0.6 | %1.2 | %0.4 | %0.5 |
| 10- رأس المال | %0.5 | %0.7 | %0.9 | %0.9 | %0.7 | %0.7 | %1.1 | %0.8 | %0.5 | %0.7 |

**المصدر : د . عبد الحميد مصطفى ، إدارة المشروعات الصغرى،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، الأردن، ص: 165.**

يتضح من خلال هذا الجدول أن من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطةيوجد العوامل الاقتصادية والعوامل ذات العلاقة بالكفاءة وإدارة وتسيير المشروع وذلك من خلال النسب المرتفعة في مختلف القطاعات حيث بلغت بين 80% و 22.4%على التوالي.

**4) مخاطر تهدد نجاح عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

كما أنه قد أوضحت بعض الدراسات التي قدمها بعض الكتاب و الباحثين أنه يوجد 10 عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشاريع الصغيرة و المتوسطة والمتمثلة أساسا في المخاطر المرتبطة بمالك أو مدير المؤسسة وأخرى متعلقة بالظروف التي تحيط بالمؤسسة والجدول الموالي يوضح مختلف هذه العوامل و القائمين عليها.

**الجدول رقم (04): مخاطر تهدد نجاح عمل المشاريع الصغيرة و المتوسطة**

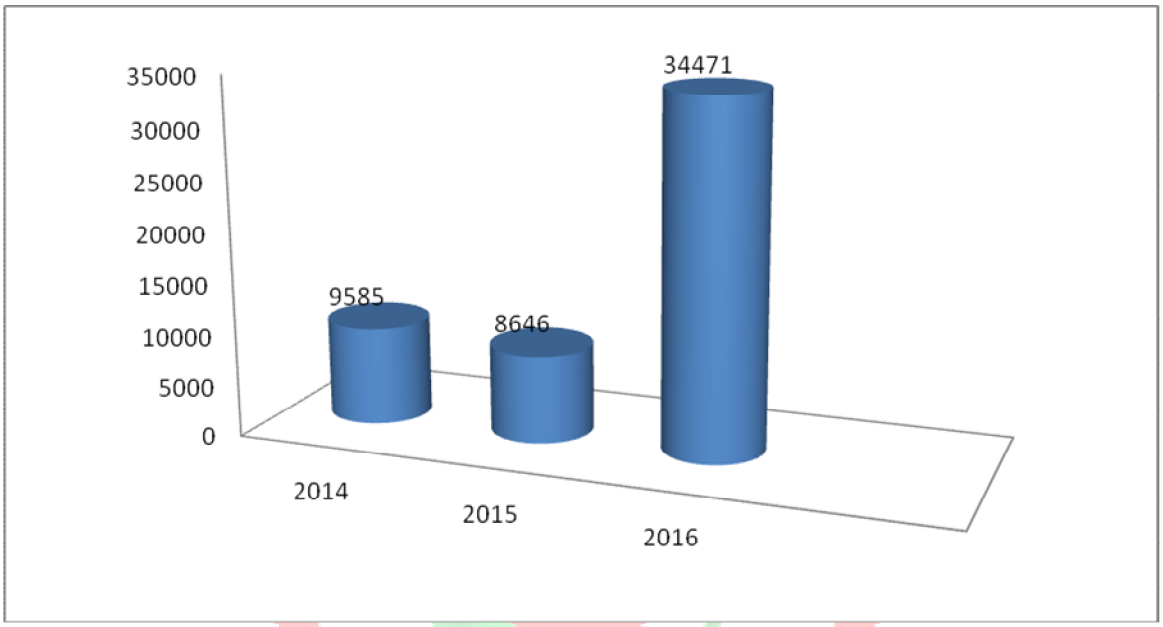
| | Sharton Nelton | W Gibb Dyer | Harold welsch | Janet Harris |
|---|---|---|---|---|
| 1 | عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع | عدم التركيز على التفكير الاستراتيجي | إدعاء أسباب خارجية للفشل | عدم القدرة على توفير رأس المال الكافي |
| 2 | القصور في التعامل مع الغير | ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع | ضعف التخطيط | قلة العمالة المدربة |
| 3 | ضعف التمويل و إدارة الأموال | ضعف علاقات التعامل مع الغير | عدم توافر المعلومات المناسبة | عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد |
| 4 | النمو السريع بدون التحكم | عدم القدرة على مواجهة الضغوط | ضعف توجيه المنتوج نحو الاسواق | عدم توافر البيانات حول المالكين من الإناث |
| 5 | عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي | عدم التوازن في حياة رائد الأعمال | الفشل في التفويض | عدم القدرة على التكيف مع التشريعات الحكومية |
| 6 | عدم القدرة على الابتكار | عدم القدرة على تكوين فريق عمل | تعدد الادوار التي يقوم بها رجال الأعمال | صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة |
| 7 | عدم وجود مساعدين للمالك \المدير | قلة إلتزام و جهد المالك \ المدير | عدم المرونة | ارتفاع تكاليف تطوير التكنوجيا الخاصة |
| 8 | الفشل في التعرف على نقاط القوة و الضعف | التاخر في تنفيذ بعض القرارات | الرغبة في مستوى معيشي رفيع | عدم تعيين عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات |
| 9 | قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية | السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني | نقص المعلومات المرتدة | قلة التدفقات النقدية |
| 10 | عدم تقبل الانتقادات أو الإستفادة منها | ضعف القدرة على التغيير وإقناع الآخرين | عدم القدرة على مسايرة التطورات | إرتفاع تكاليف التأمين |

**المصدر:نذير عليان و عبد الرحمن بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص:669.**

وفي الجزائر يعرف تهديد فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزايدا مستمرا منذ نشأتها، حيث بلغت عدد المؤسسات الفاشلة 9585 مؤسسة سنة 2014 ، 8646 مؤسسة سنة 2015، و34471 مؤسسة سنة 2016 وتعتبر الأقوى، وهذا دليل على عدم اهتمام هذه المؤسسات بما يحيط بها من تهيدات ومخاطر وعدم معالجة المشاكل والصعوبات التي أدت إلى فشلها[21].

ويكن توضيح هذه الحصيلة من خلال الشكل التالي

**الشكل رقم 1: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفاشلة في الجزائر خلال الفترة 2014-2016**




**المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نشرية المعلومات الخاصة بالم ص م للاعداد 28،29،30 لوزارة الصناعة والمناجم**

## ثالثا: عوامل نجاح واستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

حتى تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدارك المخاطر وأسباب الفشل سيتم توضيح بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى إنجاح عمل المؤسساتهذه بالاضافة إلى أهم المبادئ المعتمدة من طرف عدة باحثين.

### 1) مبادئ نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل التطرق إلى العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسساتالصغيرةوالمتوسطةلا بد من تحديد بعض العناصر التي تساعد في إنجاح عمل المقاول أو المدير والتي يمكنتلخيصها في العناصر التالية:

- تحديد البداية للانطلاق بالمهمة؛
- تقديم جودة عالية وبسعر معقول؛
- ترشيد النفقات من خلال المراقبة والتخطيط؛
- تحديد ومتابعة التدفق النقدي؛
- الاهتمام بالتسويق والتركيز عليه في عملية البيع والاتصال؛
- البيع بمهارة؛
- الاهتمام بالعملاء؛

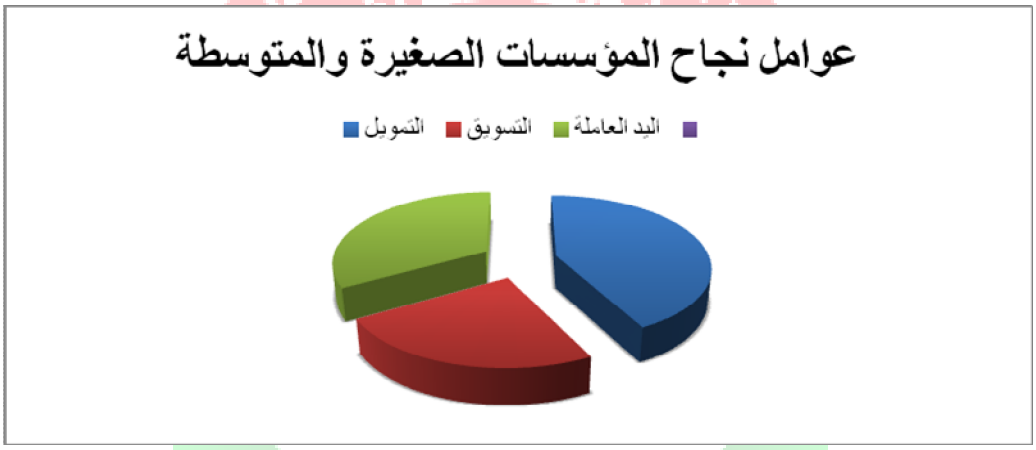
وعلى هذا الأساس تم تحديد عوامل وأسباب نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على عوامل داخلية وأخرى خارجية والتي يتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

### 2) العوامل المؤدية إلى نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في دراسة عملية شملت 400 مؤسسة في الرياض دامت 4 سنوات سئل المؤسسون عن الخدمات التي يريدون أن يستفيدوا منها عند بداية مشروعاتهم لمساعدتهم على النجاح: [22]

- 70 %من المؤسسون اعتبروا توفر وسائل تمويل هو سبب مهم للنجاح. ويكاد يكون هذا السبب حديث العامة، ومحور النقاش حول سبل دعم المؤسسات الصغيرة؛
- 40 % من المؤسسون اعتبروا أن مؤسسات التسويق مهمة في تحقيق العائد المالي، ومصطلح "التسويق" يستخدم لوصف عمليات الترويج، والدعاية والإعلان، والبيع خارج نطاق مقر المؤسسة؛
- 55 %من المؤسسين اعتبروا توفر العمالة هو شرط أساسي لنجاح مشروعاتهم الناشئة.

والشكل رقم (2) يوضح أهم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذه الدراسة في شكل نسب:




**المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات السابقة**

بالاضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في عوامل مرتبطة بمالك أو مدير المشروع وعوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفة داخل المؤسسة [23].

أ) **المرتبطة بالمالك أو المدير:**

خلال الثلاث السنوات الأولى من عمر المشروع لا بد أن تتوفر لدى المالك او المدير مجموعة من العناصر والتي تتمثل خاصة في:

- الثقة بالنفس؛
- التفرغ الكامل للعمل؛
- العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب؛
- المعرفة السابقة لطبيعة المنتجات/ الخدمات التي سيتم التعامل معها.

بالإضافة إلى بعض الخصائص التي لا يجب أن يهملها رجل الأعمال الناجح و المتمثلة في:

- الصحة، الحس الجيد بالزمن، الثقة، الإبتكار، الإستقلالية، الأخلاق، التكيف، الحكم الرشيد، الرؤية المستقبلية؛
- السن الذي يلعب دورا هاما في الحياة العملية و من الأفضل أن يتراوح بين 30و 50 سنة؛
- الخبرة المهنية في مجال الأعمال التي يتراوح متوسط المعرفة فيها بـ 13سنة مع توافر خبرة إدارية حتى يتمكن من إنجاز مختلف المهام الإدارية؛
- الإستراتيجية و تفويض المهام الروتينية للسلطة.

ب) **العوامل المرتبطة بالأنشطة الإدارية و الوظيفية:**

من بين أهم العوامل التي بإمكانها إنجاح أي مشروع ضرورة الإهتمام بالوظائف الإدارية و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز، الإتصال، الرقابة، التقييم و التقويم باعتبارها أساس تحقيق أهداف منظمات الأعمال، بالإضافة إلى بعض العناصر المرتبطة بالتشغيل كالقدرة على

ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة تختصر في الوقت و تقلل من التكاليف و تزيد في الجودة، أو كتوفير الظروف الملائمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، أو كالقدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسية، كل هذه الأمور عليها أن تتجسد ضمن استراتيجية واقعية و واضحة بالخصوص لما تكون مرتبطة بالسوق أي لا بد من توافر ميزة تنافسية.

**3) شروط ومتطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

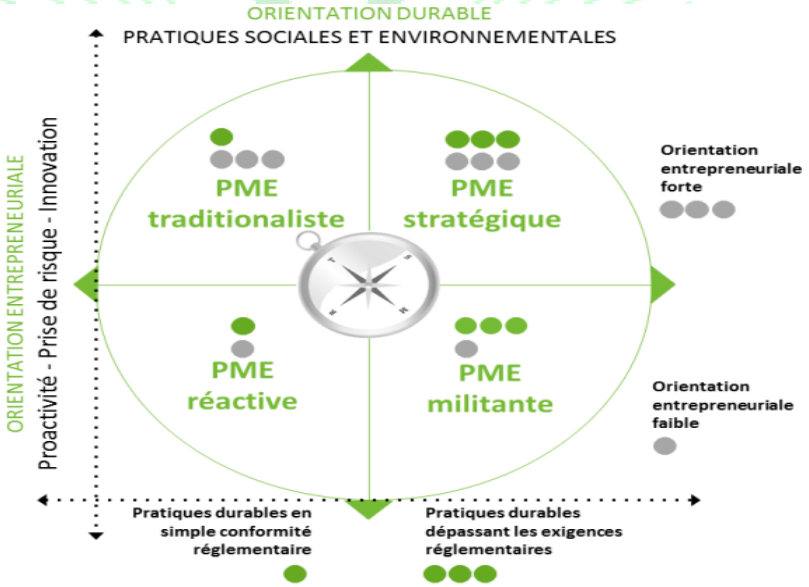
في ظل التغيرات المتسارعة حول المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، سلكت هذه الأخيرة مفهوم الاستدامة لضمان بقائها واستمراريتها في السوق المحلية أو الدولية، من خلال احترامها مجموعة من المتطلبات تضمن لها تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.

ويشترط على المؤسسة التي تخضع نفسها لمفهوم الاستدامة أن توجه أهدافها نحو ثلاثة أبعاد رئيسية، تتمثل في الجدوى الاقتصادية من خلال تحيقق الربح، المسؤولية الاجتماعية من خلال التوظيف والاهتمام بالعاملين والمسؤولية البيئية من خلال المحافظة على مختلف الجوانب التي تربط المؤسسة بالبيئة، وفي هذا الإطار يتم التمييز بين أربعة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:[24]

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستراتيجية والتي تتميز بتوجه قوي نحو المقاولاتية وتطبيق الأبعاد الثلاثة للاستدامة يفوق المتعامل به من طرف المعظم المؤسسات؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والتي تتميز بتوجه قوي كذلك في المقاولاتية لكن بتطبيق محدود للابعاد المجتمعية والبيئية؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفاعلية والتي تتميز بالمحدودية في التوجه المقاولاتي والتوجه المستدام مها؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناضلة والتي تتميز بتوجه ضعيف في المقاولاتية مقابل تطبيقات متفوقة في الاستدامة.

ويعتبر كل من **روح المبادرة، الإبداع والابتكار، مواجهة المخاطر** من أهم العناصر المحددة لأبعاد الاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من خلالها يتم قياس درجة الاستدامة[25]. والشكل الموالي يوضح ما سبق ذكره.

**الشكل رقم (3): بوصلة استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**




**المصدر: http://vigiepme.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=1281%3Adimensions-de-la-durabilite&catid=70%3Abenchmark&lang=fr**

**خاتمة**

على ضوء ما تقدم، يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن اعتبار السمات والخصائص أحد المفاتيح المهمة لنجاح هذه المؤسسات لأنها تساعدها في تدارك المخاطر والتهديدات ومواجهة أسباب الفشل بأقل التكاليف، أما بالنسبة للمشاكل الخارجية المتعلقة بالمحيط الخارجي غير المباشر غالبا ما يكون لها تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى هذه الأخيرة أن تتكيف مع هذه المتغيرات بوعي حتى تستطيع مواصلة عملها و نشاطها.

لأن فشل المؤسسات يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية متعددة تمتد آثارها لتشمل:[26]

- الدائن والمدين يفقدون أموالهم التي أقرضوها للمؤسسة؛
- أصحاب المؤسسة الذين يفقدون ثرواتهم ومدخراتهم المستثمرة؛
- العاملون الذين يفقدون وظائفهم ومداخيلهم؛
- المستهلكون الذين يفقدون السلعة التي اعتادوا شراءها بمواصفات تتفق ورغباتهم وقدرتهم الشرائية؛
- الموردون الذين يفقدون منفذ التوزيع منتجاتهم التي كانت تباع لهذه المؤسسات؛
- وأخيرا الحكومة التي تفقد مصدرا من مصادر الدخل.

ومن جهة أخرى فقد قدم رجل الأعمال الاسباني أوماسيو أورتيغا ومؤسس شركة ZARA للأزياء الرائدة في العالم، 05 نصائح حول النجاح في المشاريع والشركات الناجحة وهي:[27]

- السرعة في توفير المنتجات؛
- تقديم منتجات تفوق توقعات العملاء؛
- التحكم في سلسلة التوريد؛
- التصرف بتواضع واحترافية؛
- الابتكار عنصر أساسي للنجاح.

وبناء على ما سبق، فاستدامة بقاء المؤسسات مرهون بالدرجة الاولى على تدارك المخاطر وتجنب عناصر الفشل والعوامل المؤدية لذلك بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساعد في النجاح والاستمرارية.

كما أن المشاريع الصغيرة تحتاج إلى تشريعات تقوم على دعمها وتحفيزها أكثر من المشاريع المتوسطة والكبيرة وأن توفر لها ميزة نسبية عند الإنشاء والتشغيل والنمو، وتذليل كافة المعوقات والمشاكل التي تواجهها.

**المراجع**

1) أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر، عنابة، 2008.
2) بريبش السعيد، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة عنابة، 2006.
3) توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، إدارة المشروعات التجارية الصغيرة، دار صفاء، الأردن، 2002.
4) دليل استثمر بمعسكر، وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، ولاية معسكر، 2011.
5) سيد كاسب و جمال الدين، إنشاء المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2007.
6) صلاح الدين حسن السيسي، استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.

7) صموائيل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
8) عبد المطلب عبد المجيد، السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع، مجموعة النيل العربية،القاهرة، 2002.
9) عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغرى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
10) فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
11) القانون رقم 17-2 المؤرخ في 10 جانفي 2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير ا م ص م، الجريدة الرسمية،العدد 02، 2017
12) محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة (دراسة نظرية/تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1998.
13) مدحت القريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،2005.
14) نذير عليان و عبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الجزائر، 2006.
15) يوسف قوريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

**المواقع الالكترونية:**

16) J.F.Daigne, dynamique de redressement d'entreprise, éd d'organisation, Paris, 2014.
17) http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1423474177.4156الفصل20%السابع20%-أسباب20%نجاح20%وفشل20%المنشآت20%الصغ.pdf للدكتور هيثم عبد الكريم شعبان ،ص 02 ، تاريخ التصفح: 2017/02/30
18) http://www.alriyadh.com/1100079 مقال للدكتور عبد العزيز ابراهيم الحرقان، التفكير السليم والقرار الشجاع .... مفتاحا النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2015، تاريخ التصفح 2017/01/10
19) https://small-projects.org/%d9%86%d8%b5%d8%a7%d8%a6%d8%ad-%d8%a3%d9%85%d8%a7%d9%86%d8%b3%d9%8a%d9%88-%d8%a3%d9%88%d8%b1%d8%aa%d9%8a%d8%ba%d8%a7/ مقال حول النجاح للشركات الناشئة، تاريخ التصفح، 2017/02/21
20) http://vigiepme.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=1281%3Adimensions-de-la-durabilite&catid=70%3Abenchmark&lang=fr

[1]- نذير عليان و عبد الرحمن بن عمر، عوامل نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 2006، الجزائر، ص: 668
[2]- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة (دراسة نظرية/تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، 1998، الإسكندرية، ص: 110.
[3]- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، إدارة المشروعات التجارية الصغيرة، دار صفاء، 2002، الأردن، ص: 16.
[4]- القانون رقم 17-2 المؤرخ في 10 جانفي 2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير ا م ص م، الجريدة الرسمية،العدد 02، 2017، ص: 3
[5]- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر،2008، عنابة، ص:15.
[6]- عبد المطلب عبد المجيد، السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع، مجموعة النيل العربية،2002، القاهرة ص:45.
[7]- دليل استثمر بمعسكر،وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، ولاية معسكر، 2011 ص:21.
[8]- يوسف قوريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص:79
[9]- صموائيل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 41

[10]– صلاح الدين حسن السيسي، استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، دار الفكر العربي، 2009،القاهرة، ص ص: 30-31.

[11]- مدحت القريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، 2005، جامعة الجزائر ، ص:183.

[12]- فتحي السيد عبده، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 65.

[13]- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن،مرجع سبق ذكره، ص: 29.

[14]- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، نفس المرجع السابق، ص: 29.

[15]– بريبش السعيد، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة عنابة، 2006، ص:32.

[16]– صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص: 32.

[17]– سيد كاسب وجمال الدين، إنشاء المشروعات الصغيرة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، 2007، القاهرة، ص ص: 11- 12.

[18]J.F.Daigne "**dynamique de redressement d'entreprise** " éd d'organisation, Paris, 1986, P27.

[19]سيد كاسب وجمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-20 (بالتصرف).

[20]http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1423474177.4156الفصل%20السابع%20-أسباب%20نجاح%20وفشل%20المنشآت%20الصغ.pdf

للدكتور هيثم عبد الكريم شعبان ،ص 02 ، تاريخ التصفح: 2017/02/30

[21] Bulletin pme n° 28 ,29,30, ministére de l'industrie et des mines, 2014,2015,2016, Algerie

[22]http://www.alriyadh.com/1100079 مقال للدكتور عبد العزيز ابراهيم الحرقان، التفكير السليم والقرار الشجاع .... مفتاحا النجاح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، 2015، تاريخ التصفح 2017/01/10

[23]نذير عليان و عبد الرحمن بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 668 (بالتصرف).

[24]

[25]http://vigiepme.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=1281%3Adimensions-de-la-durabilite&catid=70%3Abenchmark&lang=fr تاريخ الاطلاع 2017/09/22

[26] هيثم عبد الكريم شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 01، (بالتصرف).

[27]https://small-projects.org/%d9%86%d8%b5%d8%a7%d8%a6%d8%ad-%d8%a3%d9%85%d8%a7%d9%86%d8%b3%d9%8a%d9%88-%d8%a3%d9%88%d8%b1%d8%aa%d9%8a%d8%ba%d8%a7/ مقال حول النجاح للشركات الناشئة، تاريخ التصفح، 2017/02/21

الملتقى الوطني حول
إشكالية إستدامة المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر