

وزارة التعليم و البحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

إشراف الأستاذ

تفالي يونس

من إعداد الطالب

- لطرش مصطفى

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	قوديج جمال	جامعة مستغانم
مشرفا-مقررا	تفالي يونس	جامعة مستغانم
مناقشا	دحمان أحمد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2018/2017

كلمة شكر

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ
الدكتور قديح جمال على قبوله الإشراف على الرسالة
وعلى كل التوجيهات والنصائح التي قدمتها لنا رفقة
الأستاذ المحترم تفالي يونس

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى نور حياتي ووجداني ، إلى من أدركت الغاية بفضلها ، إلى من منحنتي كل شيء إلى من أروضعتني الحب و الحنان ، و التي بذلت كل جهدها حتى أصل إلى ما وصلت إليه ، إلى منبع الحنان أمي الغالية و الحنونة حفظها الله سبحانه و تعالى و أطال عمرها .

كما يقول صلى الله عليه و سلم " الجنة تحت أقدام الأمهات " . وان شاء الله يعطيني القوة و الإرادة كي أحقق لها أمنياتها .

إلى من علمني مكارم الأخلاق و المبادئ الفاضلة و حسن المعاملة و مهد لي سبل الحياة ، إلى من بذل الغالي و النفيس لان أتم مشواري التعليمي ، إلى من علمني الصبر و الاجتهاد إلى أبي العزيز .

إلى من احترمهم كثيرا و أحبهم أكثر إلى من تنمو لي الخير إلى من قاسموني الأمومة و الأبوة إلى شقيقتي، زهية ، و ابنها ياسر و ابنتها روان و زوجها ، و إلى فائزة منصورية ، و خديجة ، و رحاب و ابنها تقي الدين و زوجها ، إلى سهام و زوجها ، و إلى حنان

إلى روح جدي الطاهرة خوصة الزهرة رحمها الله تعالى و اسكنها الله فسيح جناته ، و إلى أعمامي و عماتي .

إلى من اعتز به و لا عز لي دونه أخي رابح و أبناءه إسحاق و حياة .

إلى زميلي في الدراسة كراس عبد القادر إلى جميع اصدقائي، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي إلى كل طالب علم و طالبة علم .

لطرش مصطفى

خطة البحث

الصفحة	
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
13	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط الاستراتيجي
14	المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
14	الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية
16	الفرع الثاني: أبعاد الإستراتيجية
19	الفرع الثالث: المستويات الإستراتيجية
20	المطلب الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي
21	الفرع الأول: تطور الفكر الإستراتيجي حسب تصور الإستراتيجية
22	الفرع الثاني: حسب صيغة العمل الإستراتيجي
23	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية
24	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجيون
25	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
26	الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
28	المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي
28	المطلب الأول: مفهوم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي
29	الفرع الأول: تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
31	الفرع الثاني: خطوات ومستويات التخطيط الاستراتيجي
33	الفرع الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
33	المطلب الثاني: خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي
34	الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي
35	الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي
35	المبحث الثالث: خطوات ونماذج التخطيط الإستراتيجي
38	المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف
43	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
48	المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

49	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها
55	الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية
58	الفرع الثاني: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها
59	الفرع الثالث: مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	المبحث الثاني: الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	المطلب الأول: طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	الفرع الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	الفرع الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	المطلب الثاني: مظاهر التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	الفرع الأول: النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	الفرع الثاني: وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
68	الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
70	المبحث الثالث: دراسة حالة ولاية عين الدفلى
71	المطلب الأول: تقديم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى
75	المطلب الثاني: دراسة ميدانية لعينة الدراسة
81	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق الاستبيان

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
20	الجدول رقم 01: الفرق بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
45	الجدول رقم 02: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2010-2016
46	الجدول رقم 03: نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي الأول 2016
47	الجدول رقم 04: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني (2006-2010)
47	الجدول رقم 05: تطور العمالة المصريح بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2014-2015
57	جدول رقم 06: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى خلال الفترة 2010-2016
58	الجدول رقم 07: تطور معدل التركيز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية خلال الفترة 2011-2016
58	الجدول رقم 08: حركية إنشاء وشطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية خلال الفترة 2010-2015
60	الجدول رقم 09: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 3-أ
61	الجدول رقم 10: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 4-أ
62	الجدول رقم 12: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 1-ب
63	الجدول رقم 13: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 2-ب
63	الجدول رقم 14: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 3-ب
63	الجدول رقم 15: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 4-ب
64	الجدول رقم 16: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 5-ب
64	الجدول رقم 17: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 6-ب
65	الجدول رقم 18: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 7-ب
65	الجدول رقم 19: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 8-ب
65	الجدول رقم 20: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 9-ب
66	الجدول رقم 21: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 10-ب
66	الجدول رقم 22: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 11-ب
67	الجدول رقم 23: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 12-ب
67	الجدول رقم 24: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 13-ب
68	الجدول رقم 25: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 13-ب
68	الجدول رقم 26: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 1-ج
69	الجدول رقم 27: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 2-ج

69	الجدول رقم 28: إجابات المؤسسات عن السؤال III-3
70	الجدول رقم 29: إجابات المؤسسات عن السؤال III-4
70	الجدول رقم 30: إجابات المؤسسات عن السؤال III-5
71	الجدول رقم 31: إجابات المؤسسات عن السؤال III-6
71	الجدول رقم 32: إجابات المؤسسات عن السؤال III-7

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
10	الشكل رقم 01: أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة
13	الشكل رقم 02: مستويات الإستراتيجية
27	الشكل رقم 03: خصائص التخطيط الاستراتيجي
29	الشكل رقم 04: رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها
32	الشكل رقم 05: أبعاد التشخيص الاستراتيجي
36	الشكل رقم 06: مصفوفة سووت
37	الشكل رقم 07: النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وإليسون
54	الشكل رقم 08: النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	الشكل رقم 09: التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	الشكل رقم 10: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 1-2
61	الشكل رقم 11: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 1-4

الملخص

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم لذا تراهن عليه العديد من الدول، خاصة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها. لذا فإن الجزائر تهتم بمثل هذا النوع من المؤسسات وتكرس جهودها من أجل تنميتها وتطويرها وإعطائها دوراً أساسياً في النشاط الاقتصادي، ومنه يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التخطيط الاستراتيجي، ففي ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، أصبح لزاماً على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة وحسن التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها.

الكلمات الافتتاحية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية - الإستراتيجيون - المنافسة - الرسالة والرؤيا الإستراتيجية - الأهداف والغايات.

Abstract :

The interest of small and medium enterprises reflects the importance of the sector in the economies of the world so many countries are betting on the development of their economies through this sector. Algeria is interested in such types of institutions and devotes its efforts to its development and development and to give it a fundamental role in economic activity. In light of recent developments in the internal and external environment, the institution must rely on management and strategic planning to solve the problems it may face in relation to its surroundings. By linking the objectives and the means used to follow well-defined and well-thought-out policies and the best predictability of the future situation, with a good willingness to confront the threats that may occur and exploit the opportunities that are available to them.

Key words :

Small and Medium Enterprises - Strategic Planning - Strategic Management - Strategic - Competition - Mission and Strategic Vision - Goals and Objectives.

المقدمة

لقد أصبح الاهتمام متزايد في السنوات الأخيرة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بسبب المشاكل والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها المؤسسات في كافة المجالات. فأغلبية المؤسسات الكبيرة والناجحة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لبقائها ونموها لمدة طويلة، إذ يساعد التخطيط المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه من خلال تحليل بيئتها الداخلية وتفهمها لمتغيرات محيطها الخارجي، من منافسين وموردين وحكومات، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع متغيرات محيطها الاقتصادي.

وعليه فإن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق يتوقف على تفاعلاتها المدروسة مع محيطها الخارجي من جهة وإمكانيتها على معرفة نقاط الضعف والقوة في محيطها الداخلي من جهة أخرى. فمن المعروف أن المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مستقر في غالب أحيانه بسبب تعقد مشاكل الإنتاج والتسويق، ، وتسارع التطور التكنولوجي إضافة إلى المشاكل الاجتماعية ، السياسية والثقافية، كما تعاني هذه المؤسسات في محيطها الداخلي من تضارب المصالح في التسيير بين الملاك والإداريين، وهيمنة اليد العاملة غير المؤهلة، وضعف الهياكل الإدارية والإنتاجية.

ونتيجة لظهور العديد من التغيرات والتطورات في ساحة الاقتصاد الوطني والدولي، أصبح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفكير في التخطيط الاستراتيجي وإعطائه أولوية كبيرة للقرارات المتخذة داخل المؤسسة.

الإشكالية:

من هنا يمكننا صياغة إشكالية البحث التالية:

إلى أي مدى تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في التسيير؟

الأسئلة الجزئية:

لتوضيح الإشكالية سوف نقوم بتقديم الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هو مجال التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة؟

- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخطيط الاستراتيجي في ولاية عين الدفلى؟

الفرضيات:

للإجابة الأولية على هذه الأسئلة سنقوم بتقديم الفرضيات التالية:

- تستخدم المؤسسات الاقتصادية التخطيط الاستراتيجي للمنافسة والاستمرارية في الإنتاج.
- لا تهتم غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي وتعتمد على حل المشاكل اليومية للبقاء في السوق.
- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عين الدفلى من الضعف بسبب عدم الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وذلك من خلال مساعدة المؤسسات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها بمعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المؤسسات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في نشاطها، وكذلك مساعدتها في معرفة نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف لديها في البيئة الداخلية.

أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في النقاط التالية

- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- إفادة المنظمة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي بما يمكنها من بلوغ أهدافها بشكل أفضل.

حدود الدراسة

سوف نهتم بدراسة بمعرفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى من خلال عينة مختارة من الولاية.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة.

الدراسات السابقة:

- أطروحة دكتوراه للطالب: يوسف حميدي حول "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة" بجامعة الجزائر للموسم الجامعي 2008/2007. والتي جاءت الإشكالية الرئيسة بها كما يلي: (كيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل في كل هاته المستجدات) وتوصلت إلى نتيجة مفادها نظرا لمرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها تستطيع أن تتكيف مع أي واقع اقتصادي كان، شريطة الاعتناء بها وإعادة تأهيلها، ومن م نفترض بأن قواعد عولمة الاقتصاد والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة لا يعتبر عائقا لتطورها وسبب قدرتها التنافسية.
- مذكرة ماجستير للطالب: سلطاني محمد رشدي حول "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة" بجامعة المسيلة للموسم الجامعي 2006/2005 والتي جاءت الإشكالية الرئيسة بها (ما هي أهمية وشروط تكييف التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟) وجاءت نتائجها - التسيير الاستراتيجي أداة فعالة لتكييف المؤسسات مع مقتضياتها الدالية والخارجية في ظل المحيط التنافسي - تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى رؤية إستراتيجية، ولا تعبر الأهمية المناسبة للتسيير الاستراتيجي).
- مذكرة ماستر للطالبة: بوزيان جواهر حول " واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة WOUROUD لصناعة العطور-الوادي" والتي جاءت نتيجة بحثها بان الإيمان بأهمية العمال الاستراتيجي في الواقع المدروس مازال بعيد عن المستوى المطلوب، أمام الفرص المتاحة على مستوى النشاط الاقتصادي ككل، وهذا يعود بالدرجة الأولى لغياب التجارب الناجحة على المستوى المحلي ونقص الثقافة الإستراتيجية لدى المسيرين.

هيكـل البـحث

تم تقسيم البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة

تم تخصيص الفصل الأول حول التخطيط الاستراتيجي، أساليبه ومكوناته، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تم الحديث في المبحث الأول عن الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وفي المبحث الثاني عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وفي المبحث الثالث عن خطوات ونماذج الإستراتيجية.

وفي الفصل الثاني تم الحديث عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم تخصيص المبحث الأول لدراسة عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمبحث الثاني حول الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المبحث الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى.

في ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي أصبح لزاما = على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقاتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة بحسن التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها. وسوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

المبحث الثالث: خطوات وأساليب التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

أصبحت المؤسسات الحديثة تحتاج إلى إستراتيجية واضحة للبقاء في النشاط الاقتصادي المتغير، فمرور الوقت أخذت الإستراتيجية أهمية كبيرة في مجال الإدارة الحديثة وانتقل مفهومها من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "إستراتيجيون" (strategcs) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس "وأكسفورد" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف والعدو بصفة كاملة¹. غير أن استعمال الإستراتيجية أنتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والأعمال.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية المنتهجة لها من جهة، وتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى. غير أنه يمكننا تقديم بعض التعارف الخاصة بها حسب نظر بعض المفكرين في المجالين العسكري والإداري.

1- الإستراتيجية عند الفرد تشاندر Alfred chandler

يرى Alfred chandler أن الإستراتيجية " هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"² ومن خلال التعريف فإن الإستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات كالتالي:

- تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى
- تحضير العمليات التي تمكن من انجاز هذه الأهداف
- تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف

¹ - سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير، جامعة المسيلة/ 2005-2006، ص12.

² - نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص50.

ويظهر من التعريف أن Chandler يتبنى نظرة مدرسة التخطيط¹

2- الإستراتيجية عند Peter Drucker

تكمن الإستراتيجية عند Drucker في أمرين هامين:

- إدراك البيئة التي تنشط فليؤسس إدراكا قويا =

تقديم هذا الإدراك لأفراد المؤسسة وجعلهم يدركون جيدا = ليتمكنوا من القيام بالعمل.

ويمكن أن نستنتج بسهولة أن Drucker يتبنى هذا التعريف من منطلقين:²

- المنطلق الأول هو المدرسة الإدراكية ويتضح هذا من خلال المفهوم الذي يعطيه المفكر للإستراتيجية حيث يرى أنها عبارة عن إدراك
- والمنطلق الثاني هو المدرسة البيئية، التي تتجلى من خلال اعتبار Duker أن الإستراتيجية هي عبارة عن تفاعل مع البيئة.

3- الإستراتيجية عند Mintzberg & Waters

الإستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات او التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجا = لإستراتيجيات مقصودة . أو مخططة . أو نتاجا = لإستراتيجيات غير مقصودة . أو غير مخططة أو طارئة"³

لقد أعطى Mintzberg شهيرا = للإستراتيجية (يعرف ب 5P) حيث حاول المفكر أن يعبر عن الإستراتيجية من خمسة أوجه، حيث يرى الإستراتيجية هي:⁴

- خطة (plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطيط، فهي عمل مقصود ومعتمد
- وموقع (position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة
- ونموذج (pattern) إي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج أي أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكل ومحدد.

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012، ص 25.

² - عيسى حيرش، المرجع السابق نفسه، ص 25.

³ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ - المرجع السابق نفسه، ص 26.

- ومناورة (ploy) ويعني أن هذه الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.
- وأوفق (perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور لمستقبل.

الفرع الثاني: أبعاد الإستراتيجية

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها مل يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية:¹

1- البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوى والضعف. حيث تقوم المؤسسة بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحيط أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلاً ، ، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مختلف مواردها، وبعدها تحدد انحرافات التخطيط لتعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقييم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها لوضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية المناسبة لهذه الإستراتيجية.

2- البعد السياسي:

باعتبار المؤسسة وجوداً سياسياً يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها، فإنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة. ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم، لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، ومحاولة الإجابة عنها:²

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

¹ - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - المرجع السابق نفسه، ص 13.

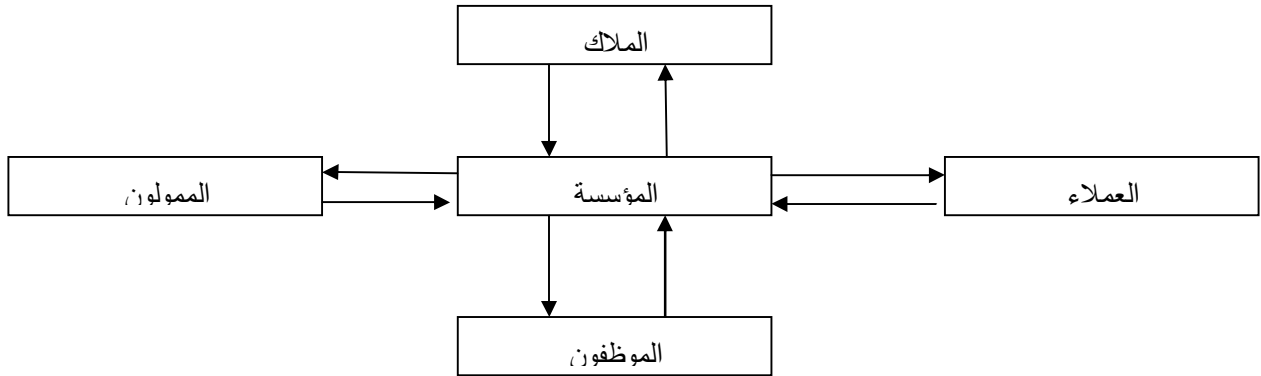
- ماذا يمكن فعله مع، أو ضد هذه الجماعات؟

- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي ترتبط بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانية الأطراف المعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، وتقييم نظامها السياسي، مع التوقع بردود أفعالهم. وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الائتلافات. بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل عن أصحاب المصالح لمؤسسة اقتصادية كما يلي:

الشكل رقم 01: أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة



المصدر: جراهام كيني، ترجمة هند السديري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، ومكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007، ص43.

3- البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دوراً هاماً في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية. ويرى مارتييني (Martinet) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، أو فاعلية التنظيم ككل.

ولتفعيل هذا البعد، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة التي من أهمها، ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ وما هي الإجراءات الرقابية؟¹

تبنى المؤسسة تنظيمًا معينًا خاص بها، فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

أما فيما يتعلق بمعرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتوضيح نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار بإعداد نظام للتقييم والمكافآت، واختيار درجة الاستقلالية وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد.

وفيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة واختيار درجة التفضيل في عملية الرقابة واتجاه الرقابة.²

4- البعد المعلوماتي

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السرعة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى قدرة المؤسسة على المنافسة التي تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

وتعبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضاعفة وفق البيانات نتيجة لعملية التحول والتشغيل التي تمت عليها، والمصدر الرئيسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها.

فنظم المعلومات هي مجموعة من الإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لغرض صنع القرار.³

¹ - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص14.

² - المرجع السابق نفسه، ص14.

³ - محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2010 متوفر على الموقع: <http://faculty.ksu.edu.sa/mas/eBookD8%AB.pdf>

ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، لضمان استمراريتهما، وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) وهو نظام مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة، ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لا بد أن تتوفر بعد المتطلبات لهذه العملية، وتمثل هذه المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم.¹

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج لتدفق المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظم معلومات إستراتيجية، ليس على مستوى المؤسسات فحسب وإنما يتعدى لشمول المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني.² وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها أهدافها، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

الفرع الثالث: المستويات الإستراتيجية

في المؤسسة ثلاثة مستويات للإستراتيجية، ويعني هذا أن الإستراتيجية تظهر في ثلاثة مستويات بالمؤسسة:³

1- مستويات إستراتيجية المؤسسة: وفي هذا المستوى تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.⁴

2- مستويات إستراتيجية الأعمال: وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتمادا على قدرات المؤسسة. فهي إستراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.

¹ - بوعلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة، ماستر جامعة بسكرة، 2013-2014، ص12.

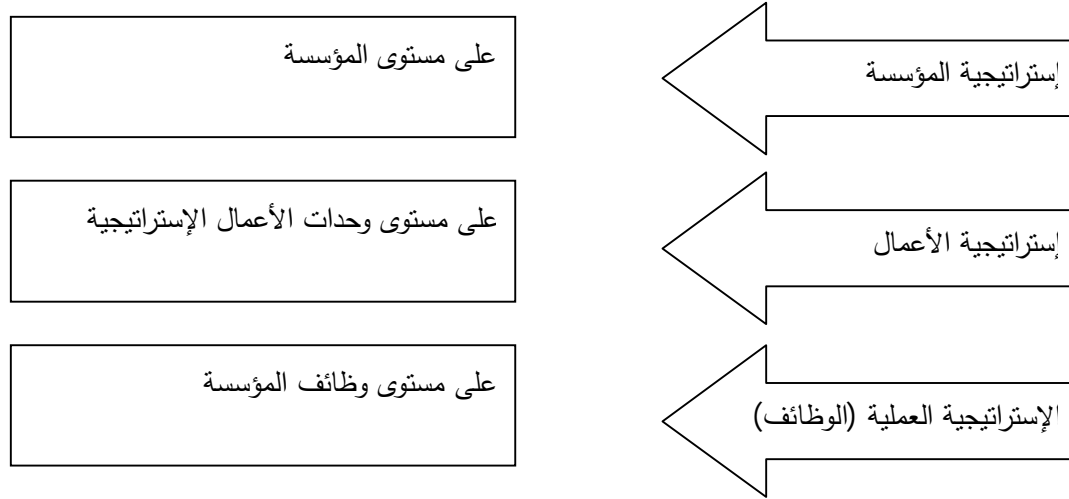
² - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص57.

3- مستويات الإستراتيجية العملية (استراتيجية الوظائف): وفي هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضا ً الوظائف باستراتيجيات الإنتاج وإستراتيجيات التسويق...الخ.¹

الشكل رقم 02: مستويات الإستراتيجية



المصدر: عيسى حيرش

المطلب الثاني: تطور الفكر الاستراتيجي

لقد عرف الفكر الاستراتيجي تطوراً ً ملحوظاً في فترة وجيزة من الزمن، ويمكن تصنيف المراحل التي مر بها الفكر حسب تصور الإستراتيجية وحسب صيغة العمل الاستراتيجي.

الفرع الأول: تطور الفكر الإستراتيجي حسب تصور الإستراتيجية

حسب تصور الإستراتيجية يمكن اعتبار أن الفكر الإستراتيجي عرف مرحلتين كبيرتين هما: مرحلة التناسب الاستراتيجي ومرحلة البنية الإستراتيجية.

1- مرحلة التناسب الإستراتيجي: هي المرحلة الأولى التي عرفها الفكر الإستراتيجي الحديث وكانت النظرة السائدة حينئذ أن الإستراتيجية هي الكيفية التي تبحث من خلالها المؤسسة إن تتجاوب مع البيئة، أي أن تتناسب مع المحيط، فكان النموذج يأخذ بعين الاعتبار البيئة.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 36.

لقد عرفت مرحلة التناسب الإستراتيجي فترتين: فترة أولى هيمن فيها نموذج سوت SWOT ثم فترة ثانية هيمنت فيها الميزة التنافسية.

أ- فترة نموذج SWOT:

انطلقت هذه الفترة في سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي جاءت به مجموعة من أساتذة Harvard في كتبهم Text and Cases و Business Policy. وكان النموذج المقترح من المؤلفين يقوم على أربعة عناصر أساسية هي:¹

- التحليل الخارجي للمؤسسة
- التحليل الداخلي
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- قيم المديرين

مع نهاية الستينات بدأ نوع جديد من النماذج يظهر في مجال الإستراتيجية عرفت هذه النماذج بنماذج المصفوفات وكان أولها نموذج مصفوفة BCG.

ب- فترة الميزة التنافسية:

جاء Michael Porter بمصطلح الميزة التنافسية الذي كان له الفضل الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الإستراتيجي، فالميزة التنافسية لا تزال إلى اليوم بمثابة حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي حتى عند من يخالفون رأي Porter أو عند من يحاولون تطوير الفكر الإستراتيجي.

2- مرحلة البنية الإستراتيجية: يمكن القول أن هذه المرحلة بدأت مع مطلع الثمانينات حيث ظهرت الأبحاث الأولى التي تهتم بإمكانية بناء الإستراتيجية على أساس موارد المؤسسة غير أن مقارنة الموارد قد عرفت خلال التسعينات تطورا كبيرا وعملا مكثفا ثم ظهرت مقارنة أخرى تعرف بمقاربة التحول.

¹ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 36.

أ- الإستراتيجية على أساس الموارد:

تعود بداية هذه المقاربة أساساً إلى أبحاث Wernefelt التي نشرت في سنة 1984 وأبحاث Barney التي تم نشرها في سنة 1986. تأتي انشغالات هذه المقاربة من سؤال بسيط، إذا كان للبيئة الأهمية الأولى في أداء المؤسسة فكيف نفهم أن مؤسسات تنشط في نفس البيئة ولا يمكنها أن تحقق نفس الأداء.

للإجابة على هذا السؤال يذهب أصحاب المقاربة الجديدة إلى القول أن الاختلاف في الأداء لا يأتي من البيئة وإنما يأتي من اختلاف الموارد المتاحة لدى المؤسسات المختلفة. ومن هنا جاءت العناية بالموارد كعنصر أساسي في بناء الإستراتيجية حتى أصبحت تحتل مكانة معتبرة في مجال الفكر الاستراتيجي.

ب- إستراتيجية التحول:

لقد كان الفكر الإستراتيجي من البداية يدور حول فكرة تخصيص الموارد من أجل الوصول إلى أفضل أداء للمؤسسة، إلا أن التطور السريع للبيئة جعل من سرعة رد الفعل للمؤسسة العامل الأساسي في مسابقة المحيط والبقاء في السوق، فأصبحت مسألة تحول المؤسسة مسألة حيوية تعود إلى بداية فترة إستراتيجية التحول إلى نهاية التسعينات ومطلع الألفية الثالثة.¹

الفرع الثاني: الفكر الاستراتيجي حسب صيغة العمل الإستراتيجي

حسب صيغة العمل الإستراتيجي، يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الإستراتيجي في المؤسسات وهي:²

1- الموازنات/الرقابة

ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على تقليل الانحرافات عن طريق وضع موازنة تسوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات على تلك الموازنات وتقوم على أساس أن الماضي يعيد نفسه.

2- التخطيط طويل المدى:

¹ - مصطفى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص

² - بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماستر، جامعة ورقلة، 2010-2011، ص

ظهر هذا المفهوم بداية الخمسينات ويركز على توقع النمو وعدادة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً ٤

3- التخطيط الاستراتيجي:

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القرارات والمهام الإستراتيجية وتقوم على أساس إن تفسيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القرارات أو الظروف المحيطة به

4- الإدارة الإستراتيجية

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أن دورة التخطيط الإستراتيجية غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة. ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، فان القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، وقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة. إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجيون

لقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والميادين، وهناك العديد من التعارف التي تخص مجال الإدارة الإستراتيجية من أهمها:¹

- تعريف جليك **Glueck** بأنها "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة"

¹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- تعريف دافيد **David** بأنها " صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من صنع أهدافها موضع التنفيذ"

- تعريف سعد غالب بأنها " أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"¹.

أما الإستراتيجيون فهم الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وهناك عدة مسميات وظيفية للإستراتيجيين، مثل رئيس مجلس الإدارة، رئيس المؤسسة، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال. ويرى البعض أن الإستراتيجيين يتحملون ثلاث مسؤوليات أساسية في التنظيمات هي: خلق مجال للتغيير، بناء الالتزام الملكية، والموازنة بين الاستقرار والتجديد.²

ويختلف الإستراتيجيون بنفس درجة اختلاف المنظمات ولذا لا بد من أخذ هذه الاختلافات في الحسبان عند وضع وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات. فهناك بعض الاستراتيجيين الذين يتبعون أنواع معينة من الاستراتيجيات في الاعتبار نظرا ل فلسفتهم الشخصية، كما يختلف الإستراتيجيون من حيث اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم ومدى استعدادهم لتحمل المخاطر، ومدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، الاهتمام بالربحية، الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل مقابل الأهداف طويلة الأجل ونمط الإدارة.

وقد قام " ميلتون هيرشى" مؤسس شركة هيرشى للأغذية بتأسيس هذه الشركة بغرض الحصول على المال اللازم للعناية بالأيتام ،و حاليا ترعى الشركة ما يزيد عن 1000 طفل وطفلة في مدرسة للأيتام تنفق عليهم جزء من الأرباح المحققة.

ويتفق بعض الإستراتيجيون مع " رالف نادر" الذي يناهز بأنه يقع على المنظمات مسؤولية اجتماعية ضخمة، بينما يتفق آخرون مع "ميلتون فريدمان" الذي يرى أن مسؤولية المنظمات اتجاه المجتمع لا ينبغي أن تتعدى الحد القانوني المطلوب. بينما يتفق غالبية الإستراتيجيون على أن المسؤولية الاجتماعية الأولى لأي منظمة هي تحقيق ربح كافي لتغطية المصروفات المستقبلية لان عدم تحقيق ذلك سيترتب عليه العجز عن مقابلة أي مسؤوليات اجتماعية أخرى ويجب على الإستراتيجيون أن يدرسوا المشاكل الاجتماعية من منطلق تكلفتها والمنافع المحتملة للمنظمة، ثم التركيز على تلك القضايا الاجتماعية التي قد تفيد الشركة بدرجة أكبر.³

¹ - شاكرا تراكى أمين، الإدارة الإستراتيجية، متوفر على شبكة الانترنت

http://www.m5zn.com/newuploads/2013/05/16/pdf/m5zn_95baec0d7b9e477.pdf

² - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 18.

³ - المرجع السابق نفسه، ص 20.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
تتلور أهمية الإدارة الإستراتيجية أو إدارة استراتيجيات المنشئة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم ولأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. وتشير نتائج الدراسات إلى ارتقاء مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها¹.

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على مدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤيا المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المنظمة مع محيطها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي وتخصيص مواردها وفق ما سهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوى المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال²:

- أن الإدارة الإستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- تشجيع الأفراد على العمل بفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافئتهم لأي عمل يقومون به.
- تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل، ولماذا تعمل. فهم غالبا ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة، وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة، أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، الربحية، الإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تملك نشاطات تخطيط نظامية. والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية. فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظر الإدارة الإستراتيجية.
- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² - تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، متوفر على شبكة الانترنت <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078>

- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها مستقبلا.
- توفير وجهة نظر موضوعية للمشاكل الإدارية.
- تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.

الفرع الثالث: الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية حسب رأي بعض الإداريين، حيث يعتبرون أن التخطيط يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية: تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة وإعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فان تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي. ولكن فريق آخر هو الأكثر دقة وموضوعية يعتبر التخطيط أحد مكونات الإدارة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹

بالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسع لطاقته وتوضيح لأبعاده، والجدول التالي يوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية لظهورها.²

الجدول رقم 01: الفرق بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

المفهوم	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
الأبعاد		
التأييد الإداري	تغيير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الفهم العميق لبنية السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة

¹ - شاكور تركي أمين، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص .

	التغيرات	
منتصف السبعينات	1960	الفترة التي برز فيها المفهوم

المصدر: بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي هو ضرورة لنجاح أي مؤسسة وله مفاهيم متعددة ودراسات كما أن له خصائص وأهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط بعدة مراحل أدت لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهومه المعاصر.

الفرع الأول: تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

1-التخطيط:

وهو ضرورة حتمية لنجاح إي عمل من الأعمال ،وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل ويعرف بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات،وكيفية تنفيذها بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.¹ وقد عرفه " هنري فايول " بأنه التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. ورأي " كونت " انه التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله ،ومن الذي سيقوم بالعمل فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.في حين " الصانع 2011 " يرى بأن التخطيط هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف ، وبناءا على تجميع وتحليل تلك الحقائق.

كما عرفه " هارسون 2009 " بأنه عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور بالإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن نعمل ،وما يقوم به ، وأين ، ومتى وكيف.²

2 التخطيط الاستراتيجي:

¹ أحمد السعدي،التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،سلطنة عمان ، ص17.

² رحمة زعيبي ،أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012-2013 ص28.

مثال لذلك أن مستثمرا لو أراد إنشاء مصنعا آليا ، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ونقول انه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل 2% سنويا، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان الوضع مجد اقتصادي له.¹

يعرف بأنه تصور مستقبلي ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف و الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.²

ويعرف عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتنطوي على اتخاذ القرارات وتحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة من الشركة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقا لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط.³

الفرع الثاني: خطوات ومستويات التخطيط الاستراتيجي

1-خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتميز خطوات التخطيط الاستراتيجي بما يلي:⁴

-جودة الخطة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.

-خطوات العمل مترابطة ومتكاملة .

-خطوات العمل تتميز بالاستمرار.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

¹ خيارهم عبد الله أحمد ،التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (أزمة شركة تويوتا)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013،ص7.

² عدلي داود محمد الشاعر،معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة دراسة للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية،الجامعة الإسلامية غزة، 2007،ص34.

³ أحمد السعيد،المرجع سبق ذكره، ص20.

⁴ مجيد الكرخي،التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص84.

1-مرحلة التحليل والرصد البيئي.

2-مرحلة صياغة الإستراتيجية.

3-مرحلة التطبيق.

4- مرحلة المتابعة والتقييم.

ولكي تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لا بد من ¹:

- تقويم مدى الجاهزية خاصة مدى التزام العاملين في الشركة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه. -إعداد الرؤية والرسالة ويشبه الكاتب رسالة الشركة بمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب.

-تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ويعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف في الشركة وكذلك المعلومات لحل الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها الشركة.

-تطوير الاستراتيجيات والأهداف الخاصة ، وتحديد الخطة العريضة التي توضع اتجاهات الشركة الإستراتيجية .

- إكمال الخطة المكتوبة وتتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار.

2-مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الإدارة التي تنفذه وهو يحاول أن يجعل من المنظمة كيان متماسك ومتكامل تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن تنظر إلى ثلاث أنواع من المستويات:

أ- الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أولهياة المعاشات .

¹ أحمد السعيد، المرجع سبق ذكره، ص45.

ب-الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر، مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها ، وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة .

ج- الاستراتيجيات الوظيفية: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بإستراتيجية الوحدات مثل وضل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

الفرع الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تنقسم معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى معوقات عامة ومعوقات خاصة وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية:

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
 - اتجاهات العاملين السلبية اتجاه الخطة.
 - عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
 - إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها .
 - الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
 - عدم مراعاة التغيير في الواقع مثل نوع الاقتصاد والمركز المالي للمنظمة.
 - أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.
- أما المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها فيما يلي:

نمط الإدارة:

- عدم وضوح الأهداف.
- الدكتاتورية.
- قيد زمنية غير منطقية.
- التعطيل في اتخاذ القرار.

-نمط العمل:

- التمسك بالإجراءات التنظيمية .
- البيروقراطية.
- إحباط الأفكار الجديدة .
- عدم التحفيز.
- عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

- مناخ العمل:

- الخوف من الفشل.
 - سياسة إرضاء جميع الأطراف.
 - مقاومة التغيير.
 - عدم التقييم السليم.
- أن من أهم المعوقات للتخطيط الاستراتيجي هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط ، حيث أن كثيرا من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها . ومن معوقات التخطيط الاستراتيجي أيضا¹ : ضعف الموارد المتاحة مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها ، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية ، السياسية والاقتصادية).
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .
- عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف .
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذها.
 - التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم عن التفاعل الايجابي معها.
 - مقاومة الواقع القائم للتغيرات التي يريد التخطيط إحداثها.²

¹ رحمة زعبي، المرجع سبق ذكره، ص38.

² مجيد الكرخي المرجع سبق ذكره، ص 86.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي

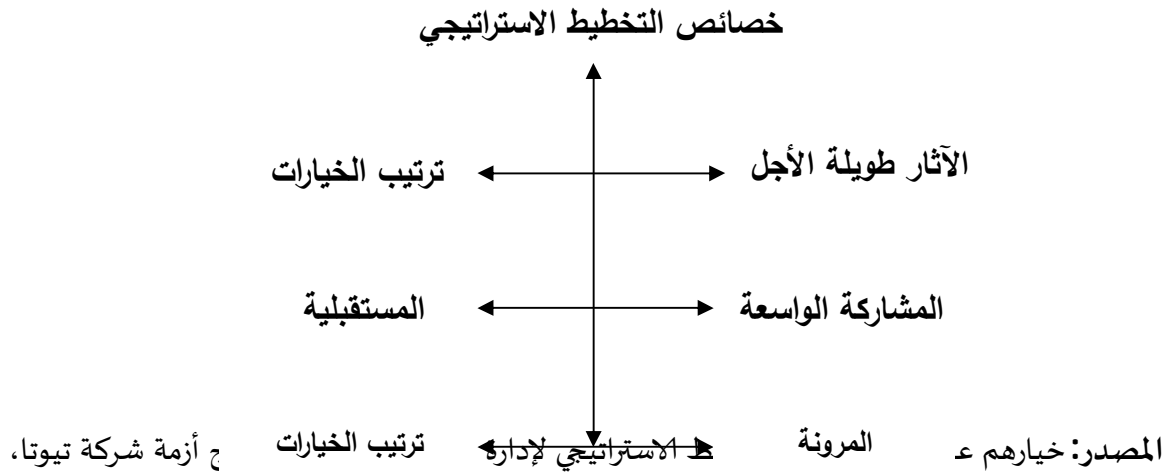
إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه عن باقي الأنواع من التخطيط. ويمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها فيما يلي:

- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة، سواء كان المتاحة أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر.
- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها والشكل التالي يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم 03: خصائص التخطيط الاستراتيجي



مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2013/2012، ص 11.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

- أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي:¹
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا.
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة .
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة .
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل .
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها .²

¹ رحمة زعيبي، المرجع سبق ذكره، ص 48-49.

² بوزيان جواهر، المرجع سبق ذكره، ص 11-14.

- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات .
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة ، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية ، وتشخيص أثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة ، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.¹

المبحث الثالث: خطوات ونماذج التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عمليه عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحقيق الاتجاه المستقبلي لها، كما يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها، ويمكن توضيح هذا من خلال النقاط التالية:²

1- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بضرورة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع

¹ رحمة زعبي، المرجع سبق ذكره، ص35.

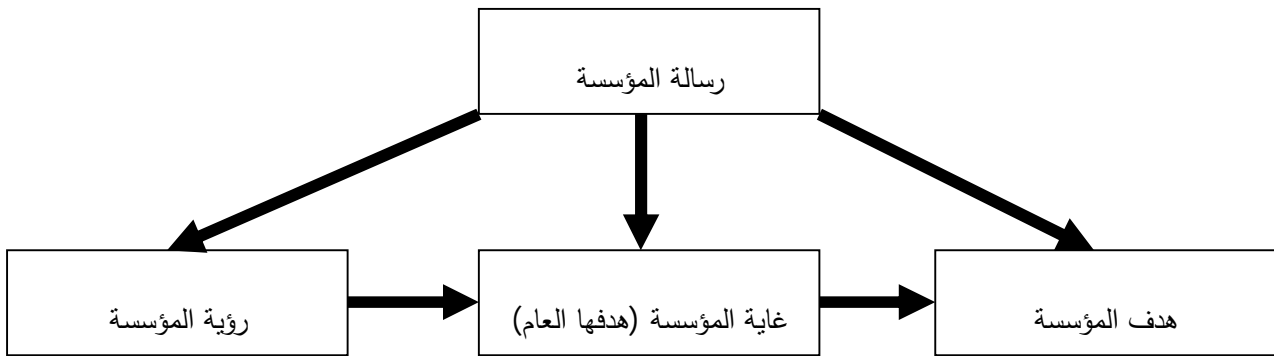
² - أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، ماجستير، سلطنة عمان، ص 47.

أساس جيد لبلورة أهداف محددة للمنظمة، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر فيها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا صورة شاملة وواقعية،
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية،
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

2- رؤية المنظمة: أما رؤية الشركة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة وهي تبحث عن سبل النجاح، أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في الشركة ويسعون لتحقيقه. ويجب الإشارة أن رسالة المؤسسة تمثل المنطلق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وكذا هدفها.

الشكل رقم 04: رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص75.

وهي عبارة أيضا عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلا . وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام لتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، ويجب أن تكون الرؤية واقعية وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، ومشجعة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما يجب أن تتوافق مع قيم الشركة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة¹.

¹ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة العربية، الإسكندرية، 2003، ص58.

3- تحديد الأهداف الإستراتيجية: يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف "Ansoff" الهدف بأنه عبارة عن قياس لمرودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة تحقيقه.¹

بينما تعرف الأهداف بأنها النتائج بأنها تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمن متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى حقائق محددة ومجردة ويمكن قياسها، وتمثل المعلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل:²

- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها،
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة،
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف،
- هدف يمكن تحقيقه (موضعي وقابل لتحقيق)

وتشمل الأهداف على الربحية، ونمو المبيعات، وتحقيق حصة سوقية، والنمو والتطور وتوسيع نطاق السوق كونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض مع الأنشطة ومتناسقة عموديا = وأفقيا = .

وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية أو وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل).

فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا = ، وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء أو الحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها. بينما الأهداف الفرعية فتتكون من:

- الأهداف بعيدة المدى: النتائج المراد تحقيقها على البعيد لتحقيق رسالة المؤسسة، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والقابلية للقياس والتناسق والموضوعية والوضوح.
- الأهداف قصيرة المدى: النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى سنة أو أقل، وتعد هذه الأهداف نقاطا = فرعية للأهداف بعيدة المدى.

¹ - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- الأهداف الوظيفية: هي قصيرة ومتوسطة المدى مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

ويرى "دراكر" بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الإجراء والمسؤولية الاجتماعية.

4- الغايات: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها.¹

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات.

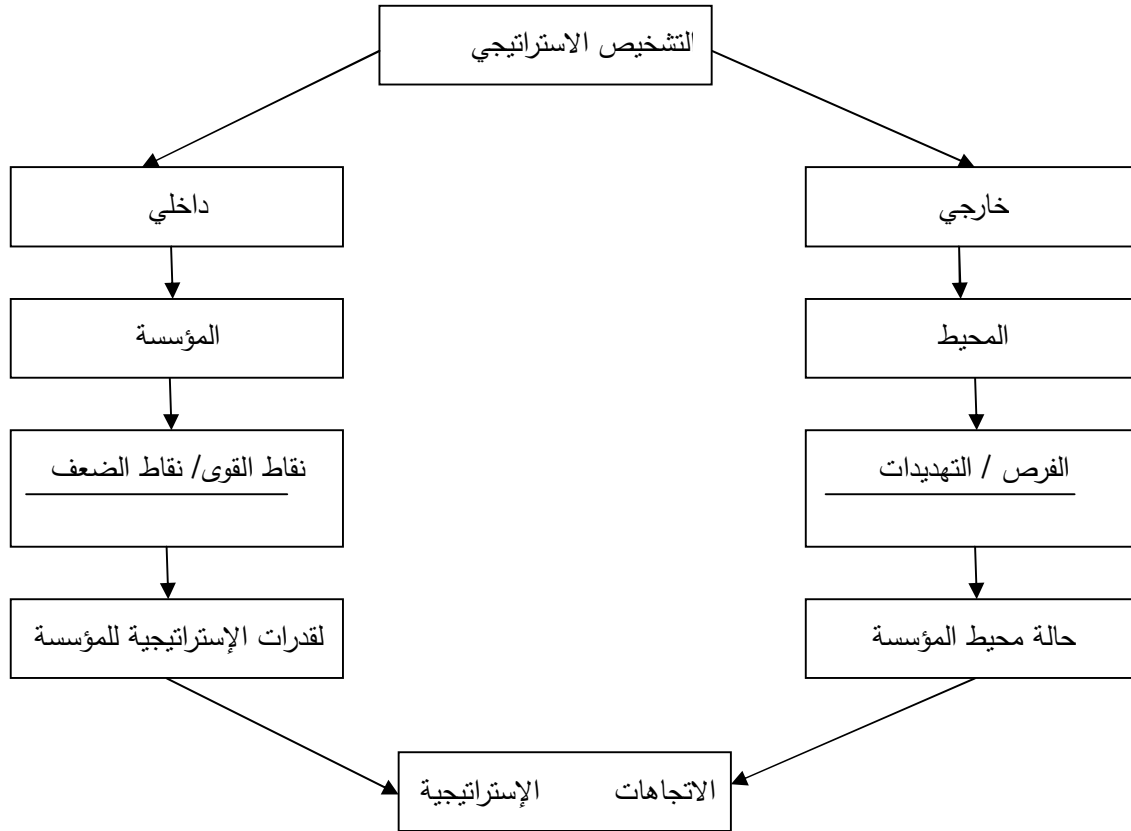
المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

يعد التشخيص الاستراتيجي أساس تفسير السلوك الاستراتيجي المتجسد بالاختيار الاستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصيصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات وتحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

ويركز التشخيص الاستراتيجي على بعدين مكملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما يوضح الشكل التالي:

¹ - بوزيان هاجر، مرجع سبق ذكره، ص18.

الشكل رقم 05: أبعاد التشخيص الاستراتيجي



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

1- تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة

يقصد بتشخيص البيئة الداخلية للمنظمة دراسة نقاط القوى والضعف في النظام الداخلي للمؤسسة بغرض استغلال عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف أو التقليل من أثارها السلبية، وبالتالي اكتشاف مجالات الفرص لدى المؤسسة لتحسين كفاءتها وفعاليتها في تنمية المجتمع:¹

*- نقاط القوة

هي القدرات الذاتية للمؤسسة التي تميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كانت موارد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

¹ دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص 27. متوفر على الموقع الإلكتروني <http://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/103.pdf>

وقد يظهر تحليل البيئة الداخلية واحد أو أكثر من نقاط القوة داخل المنظمة والتي تمكنها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وهي على سبيل المثال؛ وجود موارد بشرية لديها مهارات إدارية تمكنها من غدارة المنظمة بكفاءة، ولديها الخبرة الكافية والمهارة الفنية في العمل في مجالات تنمية المجتمع وتنفيذ مشروعاته.

*- نقاط الضعف:

هي أوجه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد وإمكانيات المادية أو البشرية للمؤسسة، أو نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها وأهدافها.

تهتم المؤسسة بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على النقاط التالية:¹

- يساهم في تقييم القدرات وإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكننا من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي... الخ.

¹ - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة، مجلة ، العدد، ص42.

2- تشخيص البيئة الخارجية للمنظمة:

يقصد بالتشخيص الخارجي للمؤسسة، ذلك التشخيص الذي تقوم به المنظمة لمحيطها الخارجي، والذي سعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة هذا المحيط الذي تتواجد فيه. أما محتوى التشخيص الخارجي فيتمثل في البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة.¹

والتشخيص الاستراتيجي الخارجي هو تحليل مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، كما أن التشخيص الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية، أي أنه يساعد المؤسسة في اختيار المجال الملائم للاستثمار.²

ويضم تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة نوعين من البيئة هما:³

أ- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة: وهي مجموعة من المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، فيمكن التأثير فيها نسبياً ، فنظرية Porter أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الإستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات Porter ضمن نظام مميز يناقش نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمسة، والتي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة والمتمثلة فيما يلي:

- تهديد المنافسون الجدد،
- تهديد منتج السلع البديلة،
- القوى التفاوضية للموردين،
- القوى التفاوضية للزبائن،
- الأطراف ذات المصلحة.

ب- تشخيص البيئة الخارجية العامة: هي غير مباشرة تؤثر على كافة المؤسسات ولا تستطع المؤسسة التأثير عليها لتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية، الاجتماعية الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

¹ - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص

² - فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير، جامعة باتنية، 2009/2008، ص 14.

³ - قوارية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ماجستير، جامعة البويرة، 2015، ص 32 ص 33.

يتضح إذاً = أن التشخيص البيئية الخارجية العامة للمؤسسة يجب أن يشمل العوامل الأربعة، فلا يصح أن يهمل جانب منها لأن ذلك سيؤدي إلى ضعف التشخيص. لكن ما يجب ملاحظته أن بيئة المؤسسة لها مستويات أيضاً = ولا يمكن أن تغفل هذه المستويات عن القيام بالتشخيص.

وتتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية في النقاط التالية:¹

- توفير المعلومات وتحليلها مما يساعد المؤسسة على التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، لكن على الإدارة أن يكون لها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة.
- تخضع الأهداف التي يجب تحقيقها لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
- صياغة إستراتيجية الموارد مما يساعد في فهم البيئة المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...الخ) وكيفية الاستفادة منها.
- تسهم دراسة البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة.
- تساهم في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.
- المخاطر والمعوقات اللاتي يجب تجنبها.

3- تحليل SOWT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوى Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunity أمام المؤسسة والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة.²

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل

¹ - الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - أحمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فغنه فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه الشركة في حظرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

الشكل رقم 06: مصفوفة SWOT

	اجابي	سليبي
داخل المؤسسة	Strengths نقاط القوى	Weaknesses ونقاط الضعف
خارج المؤسسة	Opportunity الفرص المتاحة	Threats التهديدات الممكنة

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 182.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة نماذج يتضمنها التخطيط الاستراتيجي وهي كالتالي:

نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون **1997**: وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط إلى عامين أو ثلاثة أعوام وقد كان مفهوم خطة التطوير وتوافقا مع المنحنى الجديد حينئذ لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفعالية، ويوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز وإليسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث:

الشكل رقم 07: النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز وإليسون

إستشراف المستقبل من (5-15 أعوام)	مرحلة الفكر الاستراتيجي	- وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم . - إسقاطات خطية للوضع الراهن. - استطلاع رأي الخبراء.
المدى البعيد (من 3-5 أعوام)	مرحلة التخطيط الاستراتيجي	- صياغة الرؤية الإستراتيجية. - تحديد الأهداف الإستراتيجية.
المدى المتوسط والقريب (من 1-3 أعوام)	الخطة الإجرائية للتخطيط	- تحديد الأولويات . - تخصيص الموارد . - وضع خطة تنفيذية والمتابعة.

المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، 86.

نموذج وست برنهام: يجمل برنهام النموذج في مجموعة من النقاط¹:

- تلعب مجموعة من القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين دورا محوريا في توجيه أنشطة الجامعة .
- المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة.
- باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها .
- يعني التخطيط المتوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال بناءا على الخطة متوسطة المدى، يتم التفاوض حول الخطة قصيرة المدى .
- بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات، فإن نظام التقييم يستند إلى مدى مطابقتها تلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية.
- نموذج التخطيط المبني على النتائج: ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم.

¹ رحمة زعيبي، المرجع سبق ذكره، ص48-ص49.

- النموذج الخطي: يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة .
- النموذج التكييفي: يعتمد هذا النموذج على التناسق والتطابق بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها حيث تحتل التغيرات في البيئة أهمية كبيرة في إستراتيجية المنظمة ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها ، ونمط خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة .
- النموذج التفسيري: يقوم هذا النموذج على مجموعة من المتغيرات المتشابكة عندما يكون واقع المنظمة التنظيمي غير متجانس.
- النموذج الكلي: ويعتمد هذا النموذج على مبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص أي دراسة المنظمة بشكل شامل ثم الانتقال إلى تحليل أنشطتها الفرعية .
- النموذج الجزئي: يتبنى هذا النموذج منهجا مغايرا للنموذج الكلي حيث يبدأ من الجزء وينتقل إلى الكل .
- النموذج الموضوعي: سمي بالموضوعي لكونه يفترض الموضوعية في تحليل واقع المنظمة وإعطائها الأولوية على العوامل والظروف الذاتية .
- النموذج التحليلي: يدعو هذا النموذج إلى اعتماد الأسلوب التحليلي في بناء الإستراتيجية دون الحاجة إلى توصيف برامجها وإجراءاتها وسياساتها.
- النموذج الوصفي: وهذا النموذج على عكس النموذج الموضوعي يعطي الجانب الوصفي دورا حاسما في بناء الإستراتيجية دون الاستغراق في التحليلات الكمية .
- نموذج هارفارد: يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة، ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة .
- نموذج أصحاب المصالح: ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بقراراتها وأفعالها.
- النموذج التنافسي: ويركز هذا النموذج على أن مستقبل أي منظمة مرهون بالقوى التنافسية التي تحيط بها.
- نموذج التخطيط: يؤكد نموذج التخطيط على إجراء الدراسات التي تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمنظمة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة .
- نموذج السبعة أبعاد: وهو نموذج تطويري لنموذج التخطيط يهدف إلى تفادي عدم كفاية التحليلات الكمية لضمان نجاح الإستراتيجية.

- نموذج سنتير: وبموجب هذا النموذج فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ من مرحلة التخطيط التي تركز على الجوانب الأربعة الأساسية التالية: الأطراف الخارجية، الإدارة الداخلية، قاعدة البيانات، التقييم والتحليل.
- نموذج هوشين: يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:
 - تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
 - وضع الأهداف الإستراتيجية.
 - وضع الاستراتيجيات.
 - توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية .
 - وضع مقاييس لتقدم الأداء.
- نموذج كوفمان: يقوم هذا النموذج على الإجابة على السؤال التالي أين نريد أن نذهب ولماذا وما هي مستلزمات ذلك ؟
- نموذج فايفر: يتلخص نموذج فايفر بالقول بأن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي، ويتضمن صفحتين هما التدقيق والفحص البيئي ، والاعتبارات التطبيقية .
- نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي: إن هذا النموذج تأخذ به المنظمات الصغيرة جدا غير الربحية ، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي ويمكن أن طبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الخطة الإستراتيجية.
- نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الأساسية: إن المنظمات التي طبقت نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي مؤهلة للأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على القضايا الرئيسية .
- نموذج التآلف: يحرص هذا النموذج على إيجاد التآلف المتين بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية.
- التخطيط القائم على السيناريو: يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف ، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي.

- التخطيط الاستراتيجي العضوي: إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:¹ -
 - تقييم البيئة الداخلية والخارجية .
 - وضع تحليل سوت.
 - تحديد القضايا وألوياتها.
 - وضع البرامج..
 - تحديد قيم وثقافة المنظمة .
 - تحديد الرؤية.
- خلاصة الفصل

إن الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركيزه على بناء الرؤية التكاملية الشمولية لأنشطة المؤسسة والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعالية المؤسسة حيث تكون كتلة واحدة، والتخطيط الاستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات بحيث يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الاستراتيجي في ميدان الأعمال

¹ مجيد الكرخي ، المرجع سبق ذكره ، ص 87 ، ص 89 .

إن الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم لذا تراهن العديد من الدول، خاصة النامية منها، في تنمية اقتصادياتها من خلال هذا القطاع، كما يلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية لما يوفر من مناصب شغل للأيدي غير المؤهلة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق من خلال مبحثين إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث نتناول في الفصل الأول عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الفصل الثاني مكانة التخطيط الاستراتيجي بهذه المؤسسات.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتخطيط المستقبلي، وتمثل إحدى دعائم التنمية الأساسية أي دولة من الدول.

وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما أساسيا في التنمية الاجتماعية في مختلف الدول المتقدمة والنامية، ويبرز هذا الدور من خلال انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، فهي القوة المحركة له، والمصدر التقليدي لنموه وتطوره، كما أن عددها يشكل نسبة كبيرة بالمقارنة مع عدد المشروعات الكلية في معظم بلدان العالم.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد صعوبة في تحديد مفهوم واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم تواجدها في مختلف دول العالم، ولكل دول تعريف محدد لطريقة تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجزائر كغيرها من الدول حددت من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر بتاريخ 2017/01/11 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب المادة الخامسة من القانون التوجيهي تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات. تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا . لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية واحد (1) مليار دينار جزائري.

وحسب المادة 08 و 09 و 10 تحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:¹

*- المؤسسات المتوسطة:- عدد العمال من (50-250) عامل

- رقم الأعمال ما بين (400) مليون دينار إلى (4) ملايين دينار جزائري.

- الحصيلة السنوية ما بين (200) مليون دينار إلى (1) مليار دينار جزائري.

*- المؤسسات الصغيرة:- عدد العمال من (10) إلى (49) عامل.

- رقم الأعمال لا يتجاوز (400) مليون دينار جزائري.

- الحصيلة السنوية لا تتجاوز (200) مليون دينار جزائري.

المؤسسات الصغيرة جدا : - عدد العمال من (01) إلى (09) عمال

- رقم الأعمال أقل من (40) مليون دينار جزائري

- الحصيلة السنوية لا يتجاوز (20) مليون دينار جزائري.

وحسب المادة 1b: صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض الخصائص العامة، منها ما هو مرتبط بجانب الموارد البشرية خاصة المؤسسة، وأخرى لها علاقة بالجانب المالي وهذه الخصائص التي سنوردها مرتبطة في الأساس بالمؤسسة عند إنشائها، لأنه بعد هذه المرحلة سيكون لكل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع خصوصياتها التي تميزها عن باقي المؤسسات، وعليه يمكننا أن نورد الخصائص التالية:

- عدد محدود من المستخدمين ومؤشرات مالية محدودة، مثل رقم الأعمال، ومجموع الميزانية، في

التشريع الجزائري والتشريع الأوروبي، أو مجموع الاستثمارات أو مجموع رأس المال.

- تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية فلا تكون تابعة من الناحية المالية أو من ناحية

المراقبة والتصويت من طرف مؤسسات أخرى، فهي ليست فروع تابعة لأي مؤسسة، بحيث تتخذ

القرارات بحرية.

- تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل قانوني.²

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص05ص06.

² - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص45.

- يمثل الحجم خاصية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بما يتميز به من بساطة أساليب ومناهج العمل وقدرة التحكم في مجال الأعمال والمرونة في تغيير مجال النشاط، لذلك قد يرى بعض المالكين والمديرين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة الحجم رغم توفر الفرص المواتية لها.
 - اختيار أسلوب العمل الملائم لأصحاب المؤسسة كذلك الاستفادة من الأرباح المحققة وهذا ما يحفز ويدعم الجهود المبذولة بأقصى الطاقات من قبل المالكين وأصحاب المصالح إضافة إلى وجود علاقات شخصية مميزة مع الزبائن والعاملين وبصفة مباشرة مما يعطي المزيد من الرضا والقبول.
 - المرونة الإدارية وسرعة الاستجابة: حيث تتسم بالقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العاملين أو العملاء إضافة إلى بساطة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل ومركزية القرارات.
 - الاعتماد والتركيز على شخصية المسير.
 - أنظمة معلومات داخلية وخارجية بسيطة وشكلية تعتمد على الاتصالات المباشرة .
 - إستراتيجية حدسية وغير رسمية وتتميز بقصر المدى.
- مما سبق نستنتج أن هناك خصائص إيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل المرونة وسرعة التكيف ووجود علاقات مباشرة مع العملاء والعاملين، بينما هناك ما يعوق المؤسسات الصغيرة وهي محدودية الموارد والكميات التي تحد من قدرتها الإنتاجية.¹
- المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها**

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في الاقتصاد الوطني، ويمكن أبراز هذا الدور من خلال تطور حجمها في السنوات الأخيرة، وكذا من خلال الأهمية التي أعطتها الدولة في برامج الدعم لتشجيع أنشائها وتطويرها.

الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية

يمكن توضيح أهمية هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الجزائري من خلال النقاط التالية كما يلي:

1_ تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا كبيرا في عددها خلال الفترة (2010-2016) وهذا ما يمكن توضحه من خلال الجدول التالي.

¹ - بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الجدول رقم 02: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للفترة 2010-2016

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015	السداسي الأول 2016
المؤسسات الخاصة	618515	658737	686825	777259	851511	934037	1013637
شخصية معنوية	369319	391761	407779	459414	496989	537901	577386
شخصية طبيعية	249196	266976	279046	317854	354522	396136	436251
المؤسسات العمومية	557	572	561	557	542	532	438
المجموع	619072	659363	627386	777816	852053	934569	1014075

Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20- Source:

n°29 . www.mipmepi.gov.dz

من خلال الجدول يتضح أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يتزايد من سنة إلى أخرى وأنه خلال هذه الفترة بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى السداسي الأول من سنة 2016 أكثر من مليون مؤسسة أي 1014075 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وهذا بعد ما كان عددها سنة 2010 حوالي 619072 مؤسسة. وتعتبر غالبية هذه المؤسسات مؤسسات خاصة بين معنوية وطبيعية حيث بلغ سنة 2016 عدد المؤسسات الخاصة ذات الشخصية المعنوية 577386 مؤسسة وعدد المؤسسات الخاصة ذات الشخصية الطبيعية 436251 مؤسسة ليبلغ بذلك عدد المؤسسات الخاصة 1013637 مؤسسة خاصة صغيرة ومتوسطة وكان عددها في تزايد منذ 2010. في المقابل نجد أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العمومية بلغت سنة 2016 438 مؤسسة وهي في تناقص منذ 2010 والتي بلغ عددها 557 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

ويغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطابع المؤسسي المصغر كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 03: نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي الأول 2016

%	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
97	983653	المصغرة (1 عامل إلى 9 عمال)
2,7	27380	الصغيرة (10 عمال إلى 49 عامل)
0,3	3042	المتوسطة (50 عامل إلى 249 عامل)
100	1014075	المجموع

Source:Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20, p54. www.mipmepi.gov.dz

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات مصغرة حيث بلغت نسبتها سنة 2016 حوالي 97% من إجمالي عدد المؤسسات حيث بلغت 983653 مؤسسة فيما بلغت عدد المؤسسة الصغيرة حوالي 27280 مؤسسة بنسبة 2,7% من إجمالي عدد الشركات، وبلغ عدد المؤسسات المتوسطة 3042 مؤسسة على المستوى الوطني وهو ما يمثل 0,3% من إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في الناتج الوطني وخاصة من خلال القطاع الخاص وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني (2006-2010)

2010		2009		2008		2007		2006		المؤسسات
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
84,98	4681,68	83,59	4162,02	82,45	3574,07	80,8	3153,77	79,55	2740,06	نسبة القطاع الخاص في PIB
15,02	827,53	16,41	816,80	17,55	760,92	19,2	749,86	20,45	704,05	نسبة القطاع العام في PIB
100	5509,21	100	4978,82	100	4334,99	100	3909,63	100	3444,11	المجموع

Source: Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20, mars 2012, p54. www.mipmepi.gov.dz

من الجدول يتبين لنا أن مساهمة القطاع الخاص تفوق القطاع العام ، حيث أن نسبة مساهمة هذا الأخير تنخفض سنة بعد أخرى، حيث ارتفعت نسبة مساهمة القطاع الخاص من 79,55% سنة 2006 إلى 84,98% سنة 2010، في المقابل انخفضت نسبة مساهمة القطاع العام من 20,45% سنة 2006 إلى 15,2% سنة 2010 رغم ارتفاع قيمة مساهمتها من 704,05 مليون دينار سنة 2006 إلى 827,53 مليون دينار سنة 2010 وهذا بسبب ارتفاع قيمة مساهمة المؤسسات الخاصة من 2740,06 مليون دينار سنة 2006 إلى 4681,68 مليون دينار جزائري سنة 2010.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة كبيرة في التقليل من البطالة على المستوى الوطني وهذا بفضل مناصب الشغل المرنة التي تتيحها هذه المؤسسات خاصة لليد العاملة المؤهلة والجدول التالي بين لنا حجم العمالة المصرح بها في هذه المؤسسات خلال الفترة 2014-2015

المؤسسات	2014	2015	لسنة 2015%
الخاصة	2110665	2327293	98,16
العامة	46567	43727	1,84
المجموع	2157232	2371020	100

الجدول رقم 05: تطور العمالة المصرح بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2014-2015

Source: Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°28, mai 2016, p14 . www.mipmepi.gov.dz

تعتمد التنمية المحلية بالدرجة الأولى على استعمال الموارد المحلية وتثمينها ، وبالتالي فمدى انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس مدى مساهمتها في التنمية المحلية .¹

كما أن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن فيما يلي:²

- خلق فرص عمل أكثر واستمرارية تشغيل الشباب.
- تنمية المواهب والابتكارات وارساء قواعد التنمية.

¹ شريف بوقصبة، علي بوعبد الله، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي ، المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الوادي، يومي 5-6، ماي، 2013، ص12.

² غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية "مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009-2010، ص12.

- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار.

- وقف النزوح الريفي نحو المدن.

- تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق.

- تنمية الصادرات.

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية.

الفرع الثاني: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رافدا حقيقيا ، للتنمية الدائمة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي باعتبارها تمثل منجا ، للثروة وفضاء حيوي لخلق فرص العمل، وفي انطلاقا من هذا قامت الوزارة في إطار تطبيق أحكام القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء:

1-مشاتل المؤسسات : المشتلة هي عبارة عن هيئة مؤقتة لاستقبال المؤسسات ، تعمل على تقديم مختلف المساعدات والخدمات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسات التي هي في طور الانجاز وحديث النشأة.

2-مراكز التسهيل:

هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت طبقا للمادة 13 من القانون 18-01.

3-المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وهو جهاز استشاري يتمتع بالشخصية المعنوية ، والاستقلالية المالية ، يكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة ، وبينتها والسلطات العمومية من جهة أخرى.

4- إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمارات (APSI) والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI) :

- وكالة ترقية ودعم الاستثمارات،وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة الاجرائية المتعلقة باقامة استثماراتهم من خلال إنشاء شبك موحد، يضم الادارات والمصالح المعنية بالاستثمارات واقامة المشروعات .

- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات: وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف إلى تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوما بدلا من 60 يوما في الوكالة السابقة التي حلت محلها.

5- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): توضع هذه الوكالة تحت سلطة رئيس الجمهورية ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة ، التي تقدم مساعدات إلى الشباب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذين تقل أعمارهم عن 40 سنة.

6-تدعيم القرض المصغر: استحدثت آلية القرض المصغر بهدف إقامة مشاريع اقتصادية مصغرة.

7+الصندوق الوطني للتأمين على البطالة - CNAC: تم إنشاؤه في ماي 1994 وفق المرسوم التشريعي 94-11 المتعلق بتأمين البطالة لصالح الاجراء الفاقدين لمناصبهم بطريقة غير ارادية.

8- المجلس الوطني الاستشاري CNC: تم انشاء CNC من طرف رئيس الحكومة وانتخاب أعضائه يوم 15-2003-9.

9- إنشاء بورصات المناولة والشراكة وكذا المجلس الوطني للمناولة: بالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر والتي تبعتها ثلاث فروع أخرى قسنطينة ثم وهران 1997 ، وغرداية 1998. أما عن المجلس الوطني للمناولة والذي يتناول بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس.¹

- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية والصناعات التقليدية في الجزائر:

خلال سنتي 2003 ، 2004 ارتفع عدد المؤسسات من 17500 مؤسسة إلى 225449 مؤسسة بالنسبة للقطاع الخاص بينما عددها في القطاع العام ب10 مؤسسات وفي الممتدة بين سنة 2004 و 2005 ثم 2006 فقد ارتفع صافي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 20393 ثم 23964 مؤسسة ، في حين أن الزيادة في القطاع العمومي من 778 مؤسسة إلى 874 مؤسسة لسنة 2005 ، وانخفض العدد 139 مؤسسة سنة 2006 هذه المؤشرات تظهر الزيادة السريعة لهذه المؤسسات في القطاع الخاص وهي نفس الظاهرة التي تجعل تراجع نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العمومي .

¹ فشيده صورية ، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (دراسة حالة الشركة الجزائرية الأوروبية للمساهمات) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، 2011-2012، ص65-ص71.

أما قطاعات النشاط التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والتي شهدت زيادة متفاوتة على رأسها قطاع البناء والأشغال العمومية ، الذي يستحوذ على أعلى نسبة من المؤسسات في هذا النوع وفي نفس الوقت يعتبر القطاع الذي استقطب أكبر زيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة المعنية ، ويرجع ذلك لسياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة ، ولا سيما في مجال بناء السكنات ، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن ، نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي ، ثم يلها قطاعي التجارة والتوزيع و النقل و الاتصال ، سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني أو من حيث نسبة الارتفاع في عددها.¹

الفرع الثالث: مشاكل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات عديدة تحول دون تنمية قدراتها وإسهامها الفعال في دفع عجلة النمو الاقتصادي في الجزائر ، نذكر أهمها فيما يلي:

1- المشاكل الإدارية والتنظيمية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من صعوبات كبيرة فيما يتعلق بالحصول على قبول الشروع ، زيادة على التباطؤ الإداري عند التنفيذ وهذا ما يثبط من عزيمة المستثمر في هذا القطاع الذي يتميز بالديناميكية .

2- المشاكل التمويلية: تعد إشكالية التمويل أمرا جوهريا وحيويا ، ومرحلة حاسمة في تجسيد المشاريع الاستثمارية خاصة في مرحلة الانطلاق ، ورغم ذلك فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل النظام المصرفي الحالي تعاني من العديد من الصعوبات والعراقيل .

3- المشاكل التسويقية: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة التسويق في ظل منافسة قوية بين هذه المؤسسات مع بعضها البعض من ناحية ، وبينها وبين المؤسسات الكبرى من ناحية أخرى ، بالإضافة على شدة المنافسة على المستوى الخارجي من جهة ثالثة .

¹ منى مسغوني ، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 2012/10 ، ص126-ص127.

4- المشاكل المرتبطة بالعمار الصناعي: بالإضافة إلى المعوقات السالفة الذكر ، تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل العمار الصناعي ، الذي وقف عائقا في إنجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية ويبقى قطاعا معقدا تسييره العديد من النصوص والكثير من المتدخلين دون أن تبين الجهة التي يمكنها اتخاذ القرار . فالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار يعد أساسيا في الحصول على التراخيص الأخرى المكتملة ، وحيث أن سوق العقارات لم تتحرر بشكل يحفز على الاستثمار ، إذ مازالت رهينة للعديد من الهيآت التي تتزايد باستمرار مثل الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ، ووكالة دعم وترقية الإستثمارات المحلية والوكالات العقارية والتي عجزت عن تسهيل إجراءات الحصول على العمار اللازم لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.¹

المبحث الثاني: الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى مطلبين ، فالأول يتضمن طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي سنتناول من خلاله فروعين حيث أن الفرع الأول يتمثل في ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما الفرع الثاني فسنتطرق إلى مقومات التخطيط الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المطلب الأول: طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على غرار المؤسسات الكبيرة تتبنى المؤسسات الصغيرة الفكر الاستراتيجي في ممارسة نشاطها الاقتصادية مع مراعاة خصائصها التنظيمية والهيكلية ذات التركيبة والبسيطة والقابلة للتعديل في فترة وجيزة من نشاطها. لذا يعد التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات أقل تعقيد من المؤسسات الكبيرة الحجم.

الفرع الأول: ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تجدر الإشارة إلى بعض جوانب التردد لدى مالكي ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وذلك في النقاط التالية:

الاعتقاد بأن العمل الصغير لا يحتاج إلى تخطيط استراتيجي.

اعتقاد المدراء بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي .

¹ قنديرية سميرة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة (دراسة ميدانية بولاية قسنطينة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، 2009-2010 ، ص77.

إن التخطيط الاستراتيجي صعب ومعقد جدا بالنسبة للعمل الصغير ، هكذا يبدو الأمر للغالبية من مدراء المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، تمثل هذه الإشكالية عدم إحاطة ومعرفة بالعملية التخطيطية. التصور بأن الخطة الإستراتيجية تقيد حرية المدير في الفعل والمبادرة.

الخوف من الخطأ و المخاطر التي تنطوي عليها عمليات التخطيط الاستراتيجي.

محدودية الموارد المتاحة.

- ضيق حافزة الأنشطة.

- اعتماد المسيرين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنه تضعيع للوقت وأنه ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بالتخطيط.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأفكار مالك المؤسسة غالبا.

الفرع الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المقومات التي تساعد على اعتماد التخطيط الاستراتيجي ، و تمكن من تلخيص أهم هذه المقومات فيما يلي¹:

أولاً: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتوجه البيروقراطي المحدد، فالإجراءات الرسمية قليلا ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات ، وبذلك الإدارة الإستراتيجية عموما ، و التخطيط الاستراتيجي خصوصا تعتبر غير رسمية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

ثانياً: طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات توجه إنساني ، فالاتصال الشخصي المباشر بين الإدارة والعاملين ما من شك أنه يساهم في سرعة تدفق المعلومات سواء عن المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسات وللإشارة تعد المعلومات ركيزة أساسية وعنصرا ضروريا في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: بساطة الهيكل التنظيمي و سهولة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسات.

رابعاً: ضيق نطاق السوق والمعرفة الجديدة والشخصية للعملاء يسهل عملية جمع المعلومات حول المحيط التنافسي للمؤسسة.

¹ بوزيان جواهر، المرجع سبق ذكره ، ص49-ص50.

مما سبق ذكره يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي لا يشمل فقط على المؤسسات كبيرة الحجم فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها اعتماده في إدارتها بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها لتنافسية وتفادي مخاطر المحيط عليها.

المطلب الثاني: مظاهر التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسة لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالنشطة الأساسية، ودعم الإستراتيجية الخاصة بها، ولكن بتطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك فإنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الذي هو عبارة عن عمليات غير شكلية يتحقق بصفة فردية، بينما نجد العكس في المؤسسات الكبيرة، أين يكون عبارة عن عمليات شكلية تدرج الأهداف فيها وفق مخطط مكتوب، ويتفق وفق نمط النظام الكلي. وحتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إدارة إستراتيجية، لا بد أن يكون المحيط مهم بالنسبة لها، وخاصة المحيط القريب، وبهذا الشكل عليها أن تنجح في تسيير اندماجها مع المحيط وبأفضل ما يمكن.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم نتطرق لوضعية التخطيط الاستراتيجي بها ثم الخيارات الإستراتيجية لها.

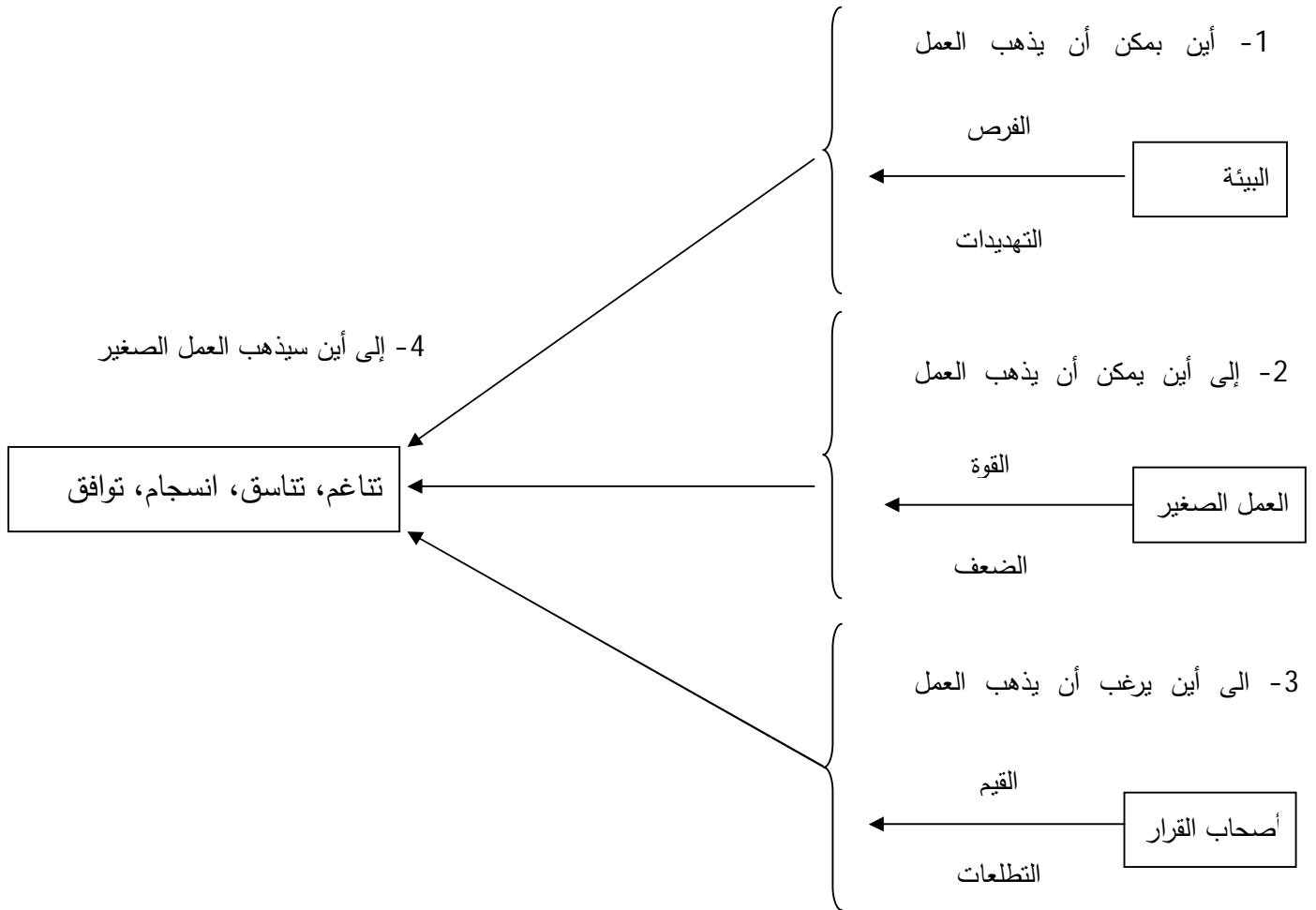
الفرع الأول: النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإستراتيجية تحدد وجهة المشروع الصغير، لتحقيق أهدافه وإنجاز رسالته والتقدم باتجاه رؤيته. فإن الإستراتيجية تعبر في جانب منها عن النوايا التي تحدد مستقبل المروع في المدى البعيد ومن هنا فإن النموذج العام لوضع الإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والتي تتواجد في المنافسة والأسواق يأتي للإجابة عن ثلاثة أسئلة جوهرية وهي:

- أين يمكن أن تذهب المنظمة؟ بمعنى ما هي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وما القيود والمحددات التي تفرضها متغيرات البيئة على واقع عمل المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة
- إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة؟ وهذه تحددها مواطن القوة وجوانب الضعف في الوضع الحالي للمؤسسة.
- إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة؟ والرغبة هنا تحددها القيم والتطلعات والروح الريادية لدى مدراء ومالكي المؤسسة الصغيرة.

إن تلاقي وتناغم هذه الأسئلة يمثل توافق وانسجام للإستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ورغبات وقيم أصحاب القرار المهيمن في المؤسسة والشكل التالي يوضح النفوذ العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

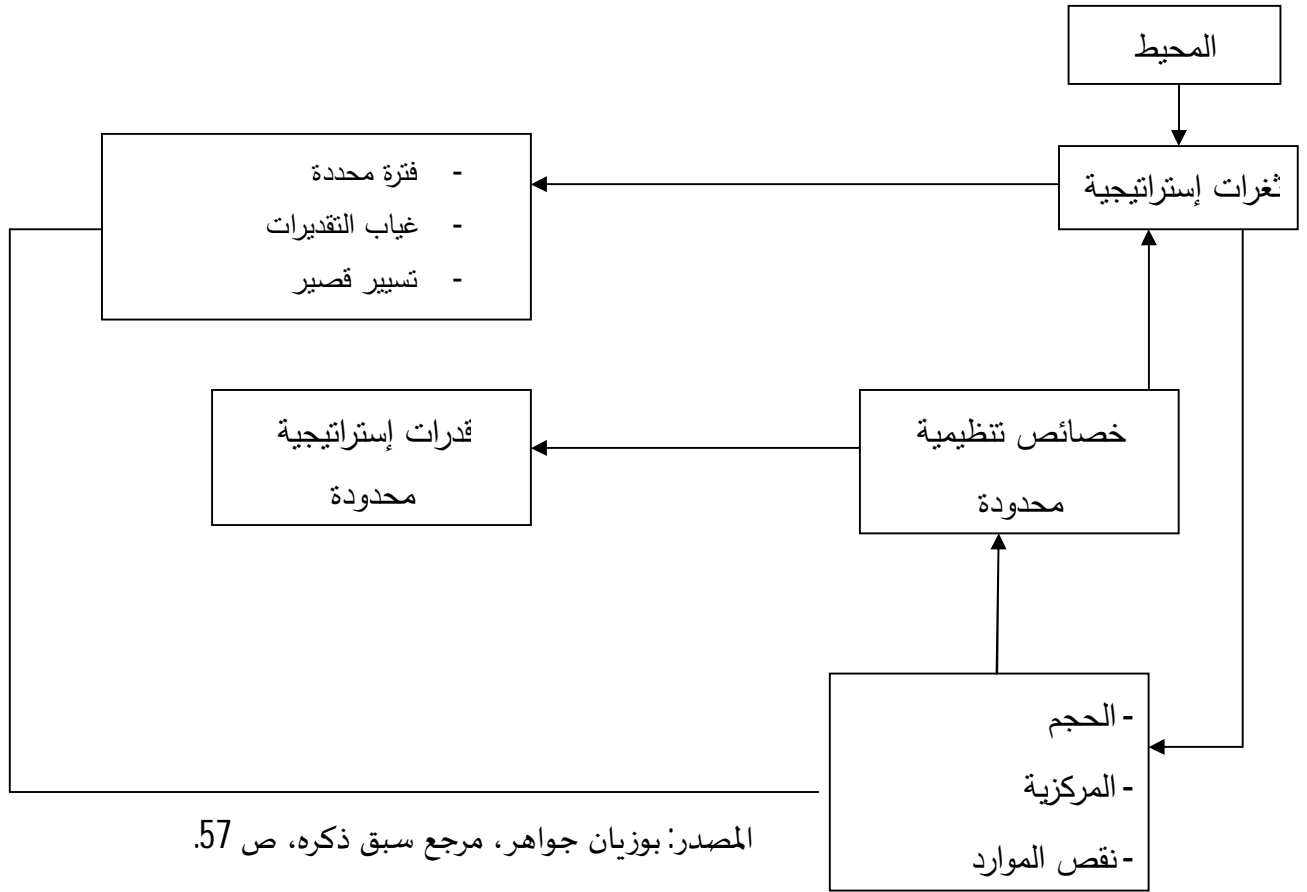
الشكل رقم 08: النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



حسب هذا المصدر: بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 308. اعية بطبيعة عناصر التخطيط الاستراتيجي، أي الإدراك بأهمية الأسواق والى المعرفة الدقيقة للإمكانيات والقدرات المالية والغير مالية والعنصر الثالث هو المورد البشري وإمكانية تحفيزه لتحقيق أداء أفضل.

الفرع الثاني: وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
أكدت العديد من الدراسات أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصف سلوكها الاستراتيجي المبني على أساس رد الفعل في أحسن الحالات تنتهج سلوكيات سلبية عند التعامل مع متغيرات محيطها خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدود وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها لتبني إستراتيجيات ناشئة وفق التصور التي الذي تقدمه MINTZBERG وذلك على اعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني إستراتيجيات معتمدة وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه.
ويمكن تلخيص التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09: التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



وحسب إحدى الدراسات التي أجريت حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ل 31 مؤسسة صغيرة ومتوسطة توصلت للنتائج التالية:¹

- 55% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي بصفة رسمية.

¹ - بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- يوجد 39% مؤسسة صغيرة ومتوسطة من عينة الدراسة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة ورسمية.
- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مدركة بأهمية الرسالة ومعرفة الأهداف العامة، كذلك شكل الإستراتيجية.
- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي الرسمي وفق خطوات علمية مدروسة.
- غياب التخطيط الاستراتيجي الرسمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع لعدم الإدراك بضرورته.

مما سبق ذكره وبناء على نتائج الدراسات نستنتج بأن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها كأسلوب تفكير، وهذا راجع لبعض خصائصها السلبية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، بالإضافة إلى ذلك لديها خصائص إيجابية تمكنه من اعتماده.

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها نذكر منها ما يلي:¹

- 1- التخصص: غالبا ما تكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بالمؤسسات حديثة التكوين وهي محاولة تخصص الوسائل حول نشاط واحد مريح مع درجة عالية من المعرفة العلمية.
- 2- إستراتيجية الاستقرار: تستخدم من طرف المؤسسات التي ترغب في الاستقرار لعدة أسباب نذكر منها:
 - أ- رغبت أصحاب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في النمو التدريجي.
 - ب- الاقتناع بمستويات الأرباح المحققة.
 - ت- محاولة تجنب المخاطر الموجودة في المحيط
- 3- إستراتيجية التميز: تعتبر الإستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج لمواجهة القطاع المستهدف من السوق، وتسعى بذلك المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف.
- 4- إستراتيجية خفض التكلفة: تعتمد هذه المؤسسات على تبني هذه الإستراتيجية والتي تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين.
- 5- إستراتيجية التنوع: يقصد بها توسع المؤسسة من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة وهناك التنوع المرتبط والتنوع الغير مرتبط.

¹ - أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص

6- إستراتيجية التركيز: حيث تركز المؤسسة على مجال محدد تتخصص فيه أو على مزيج واحد من التكنولوجيا، المستهلكين والمنتج.

المبحث الثالث:دراسة حالة ولاية عين الدفلى

بعد الدراسة النظرية سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع.

المطلب الأول: تقديم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى

تعتبر ولاية عين الدفلى من المدن المتوسطة تتربع على مساحة قدرها 4,544.28 كلم² مساحة الأراضي الزراعية بها 181.676 كلم هكتار، وتتشكل تركيبتها الإدارية من 14 دائرة ب 36 بلدية. ويمكن تقديم تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى من خلال الجدول التالية:

جدول رقم06: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى خلال الفترة 2010-2016

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5998	6373	6829	7162	8045	8684	9215
نسبة التطور	-	%6,25	%7,16	%4,88	%12,33	%7,94	%6,11

Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20- Source: n°29 . www.mipmepi.gov.dz

سجلت ولاية عين الدفلى تزايد مستمر في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سجلت معدل ارتفاع أدنى ب%4,88 وهذا بين سنتي 2012 و2013 أين ارتفع عدد المؤسسات من 6829 مؤسسة إلى 7162 مؤسسة، فيما بلغ أقصى ارتفاع بين سنتي 2013 و2014 حيث كانت نسبة الارتفاع %12,33 فقد بلغ عدد المؤسسات 8045 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، فيما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2016 حوالي 9215 بنمو قدره %6,11 عن سنة 2015.

الجدول رقم 07: تطور معدل التركيز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية خلال الفترة 2011-2016

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد السكان حسب المسح 2008	معدل التركيز*
2011	6373	766013	8,32
2012	6829	766013	8,91
2013	7162	766013	9,35
2014	8045	766013	10,5
2015	8684	766013	11,0
2016	9215	766013	12,0

* معدل التركيز = (عدد الشركات / عدد السكان) x 100

Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20- Source: n°29 . www.mipmepi.gov.dz

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل التركيز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية عين الدفلى في تزايد مستمر حيث أنتقل من 8,32% سنة 2011 إلى معدل 12% سنة 2016 وهو أقل من المعدل الوطني الذي بلغ سنة 2016 نسبة 17%.

الجدول رقم 08: حركية إنشاء وشطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية خلال الفترة 2010-2015

السنوات	عدد المؤسسات بداية السنة	إنشاء مؤسسات جديدة	الشطب	إعادة إنشاء	التطور	عدد المؤسسات نهاية السنة
2010	5676	344	56	34	322	5998
2011	5998	335	71	111	375	6373
2012	6373	404	61	113	456	6829
2013	6829	279	3	57	333	7162
2014	7162	562	43	109	628	8046
2015	8046	353	5	72	420	8465

Minister de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°20- Source:
n°29 . www.mipmepi.gov.dz

يتضح من خلال الجدول أن هناك حركة كبيرة لإنشاء الشركات الصغيرة والمتوسط على مستوى ولاية عين الدفلى، تبلغ في المتوسط حوالي 50 شركة سنويا ، مما جعل هناك زيادة مستمرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسط رغم وجد بعض عمليات الشطب لبعض المؤسسات القائمة وهذا ما أدى الى ارتفاع عدد الشركات من 5998 شركة سنة 2010 الى 8465 شركة عام 2015.

المطلب الثاني: دراسة ميدانية لعينة الدراسة

لدراسة موضوع بحثنا المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة عين الدفلى قمنا بالخطوات التالية

1- أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها

تم الاعتماد في الدراسة على الاستمارة بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات التي تتلاءم مع الموضوع. وقد تم إعداد هذا الاستبيان بالاعتماد على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا عميا وفق خطة ومنهج الموضوع، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول حول تقديم المؤسسة ب 5 أسئلة، والقسم الثاني حول واقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ب 14 سؤال، والقسم الثالث حل ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في جدول ب 7 أسئلة مختلفة.

ومن أجل تحليل البيانات وتقسيمها فقد قمنا بالخطوات التالية:

- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة
- تفسير البيانات المجدولة
- تفرغ البيانات في برنامج Spss
- استخدام مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي المرجح للمقارنة.

2- تحليل نتائج عينة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الولاية وقد جاءت نتائج الاستثمارات التي تم استرجاعها كما يلي:

أ- المحور رقم 1: تقديم المؤسسة

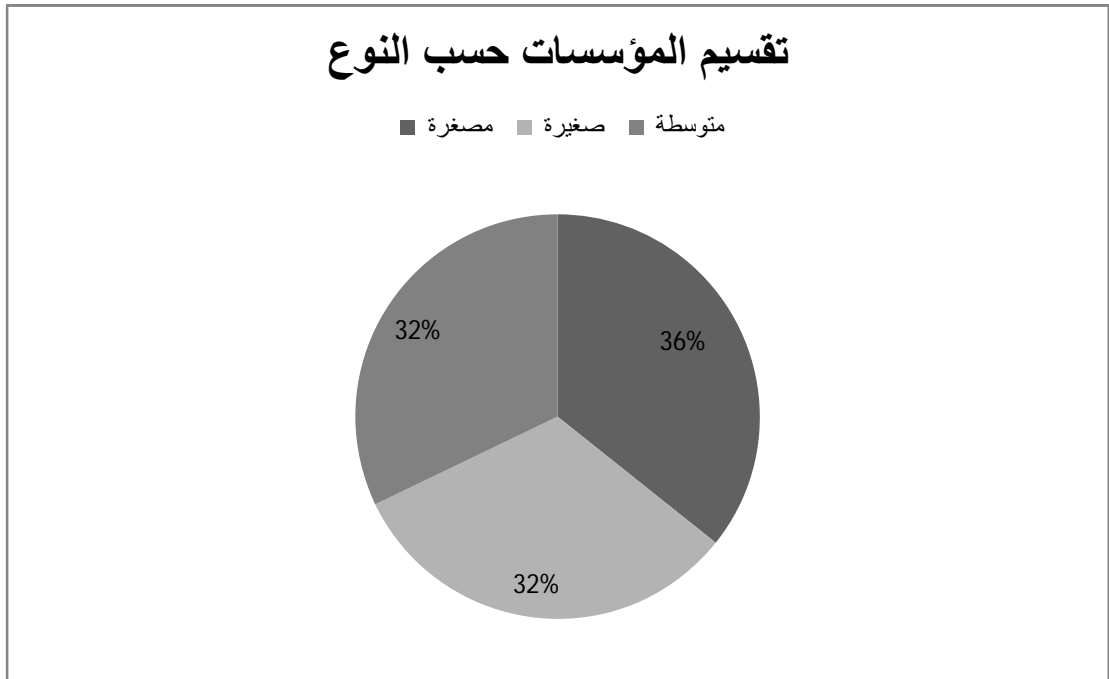
النسبة للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بتقديم المؤسسة فقد جاءت كما يلي:

*- السؤال رقم 1-1: طبيعة نشاط المجيب في المؤسسة

لقد جاءت الإجابات على الاستبيان من طرف 28 مؤسسة صغيرة ومتوسطة كانت الإجابات من 9 مديرين للمؤسسات و10 رؤساء مصالح وأقسام ومن 9 إداريين أي بنسبة 32,1% و 35,7% و 32,1% على التوالي.

*- السؤال رقم 2-1: نوع المؤسسة

الشكل رقم 10: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 2-1



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستبيان جاء من بينها 10 مؤسسات مصغرة بنسبة 36% من مجموع المؤسسات، فيما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة 9 مؤسسات

بنسبة 32% وبلغ عدد المؤسسات المتوسطة 9 مؤسسات بنسبة 32% كذلك، ليلعب بذلك عدد المؤسسات المستجوبة 28 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

*- السؤال رقم 3-1: تاريخ بداية النشاط

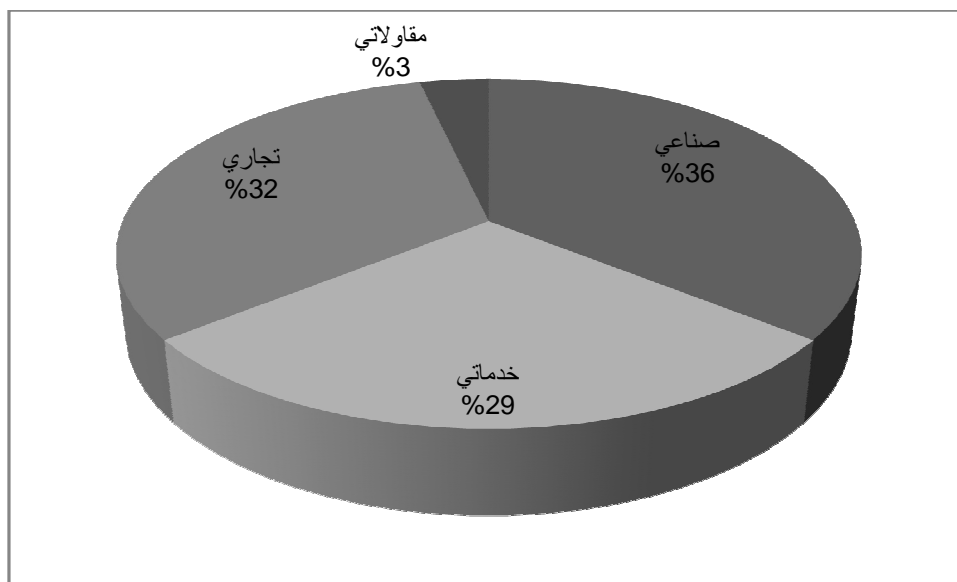
الجدول رقم 09: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 3-1

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
0	0	أقل من 3 سنوات
17,9	5	بين (3-5) سنوات
82,1	23	أكثر من 5 سنوات
100	28	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن غالبية المؤسسات التي تم استجوابها كانت لها مدة أكثر من 5 سنوات في النشاط والتي بلغ عددها 23 مؤسسة بنسبة 82,1% من مجموع المؤسسات فيما كانت 3 مؤسسات لها مدة في النشاط أقل من 5 سنوات بنسبة 17,9% فيما لم تكن لأي مؤسسة مدة نشاط أقل من 3 سنوات.

*- السؤال رقم 4-1: نوع النشاط

الشكل رقم 11 : إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 4-1



من خلال الشكل بلغ عدد المؤسسات ذات النشاط الصناعي 10 مؤسسات بنسبة 36% من مجموع المؤسسات في حين كان عدد المؤسسات ذات النشاط التجاري 9 مؤسسات بنسبة 32% وبلغ عدد المؤسسات ذات نشاط خدماتي 8 مؤسسات بنسبة 29% فيما كانت مؤسسة واحدة ذات نشاط مقولاتي.

*- السؤال رقم 5-1: دوافع اختيار النشاط

الجدول رقم 10: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 4-1

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
25,0	7	هامش الربح
32,1	9	قلة المنافسين في القطاع
25,0	7	تدعيم من طرف الدولة
14,3	4	أخرى
96,42	27	المجموع
3,6	1	بدون إجابة
100	28	المجموع

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة كان لها دوافع مختلفة للنشاط، بحيث كان قلة المساهمين في القطاع دافع ل 9 مؤسسات للنشاط بنسبة 32,1%، فيما كان دافع هامش الربح محفز ل 7 مؤسسات للنشاط بنسبة 25% ونفس الشيء بالنسبة للتدعيم من طرف الدولة، فيما كانت ل 4 مؤسسات دوافع أخرى للنشاط.

ب- المحور رقم 11: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

لقد تعلقت أسئلة هذا المحور بواقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم اعتماد الرموز التالية:

نضع: F_i : تكرارات المشاهدات

%: النسبة المئوية من مجموع المشاهدات

X_i : وزن كل مستوى

\bar{X} : ر سط الحسابي المرجح

S: الانحراف المعياري

وجاءت إجابات المستجوبين عن الأسئلة المتعلقة بهذا المحور كما يلي:

*- السؤال رقم 1-11: ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكم

الجدول رقم 12: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 1-11

الفئات	F _i	%
قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية	6	21,4
عملية تحديد الوضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة في	9	32,1
وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل	13	46,4
المجموع	28	100

حسب الجدول فإن حوالي نصف المؤسسات (46,4%) يعتقدون بأن التخطيط الاستراتيجي يتمثل في وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل، فيما أعتقد 32,1% من عدد المؤسسات أنه يعني عملية تحديد الوضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة و 21% من المؤسسات اعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يتعلق بقدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.

*- السؤال رقم 2-11: هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد خمس سنوات

الجدول رقم 13: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 2-11

الفئات	F _i	%
نعم	26	92,9
لا	2	7,1
المجموع	28	100

بين الجدول أن غالبية المؤسسات لها صورة واضحة عن نشاطها بعد 5 سنوات فيما 7,1% فقط من المؤسسات لا تملك صورة واضحة مستقبل نشاطها.

*- السؤال رقم 3-11: هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها:

الجدول رقم 14: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 3-11

الفئات	F _i	%
نعم	27	96,4
لا	1	3,6
المجموع	28	100

من خلال الجدول يتضح أن 96,4% يقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها في المستقبل، فيما صرحت مؤسسة واحدة بأنها لا تقوم بذلك.

*- السؤال رقم 4-II: في حالة صياغة الخطة هل تتحقق أهدافكم السنوية

الجدول رقم 15: إجابات المؤسسات عن السؤال 4-II

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,448	1,86	1	17,9	5	لا
		2	78,9	22	نأ
		3	3,6	1	م
			100	28	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن البيانات تتمركز حول القيمة التي وزنها 2 ($X=1,86$) أي أحيانا % بنسبة 78,9% وبما أن قيمة الانحراف المعياري ($S=0,448$) صغيرة فهذا يدل على أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغير جدا أي أن القيم قريبة من وسطها الحسابي بحيث أن 5 إجابات فقط دائما ما تتحقق أهدافهم السنوية، في حين أم مؤسولة نادرا % ما تتحقق أهدافها السنوية.

*- السؤال رقم 5-II: ماذا تتوقعون بعد 5 سنوات

الجدول رقم 16: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 5-II

%	F _i	الفئات
42,9	12	الاستمرار في النشاط
25,0	7	تنوع النشاط
32,1	9	الاتجاه نحو التخصص أكثر في النشاط
0	0	أخرى
100	28	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 42,9% من عدد المؤسسات المستجوبة تتوقع الاستمرار في النشاط بعد 5 سنوات ، فيما يتوقع 25% منهك تنوع النشاط والدخول في مشاريع أخرى، فيما باقي المؤسسات تتوقع التوجه إلى التخصص في النشاط أكثر بعد 5 سنوات.

*- السؤال رقم 6-II: هل تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه

الجدول رقم 17: إجابات المؤسسات عن السؤال 6-II

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,488	1,64	1	35,7	10	أ
		2	64,3	18	ب
		3	0	0	ج
			100	28	المجموع

من خلال الجدول فإن غالبية المؤسسات تتأثر بتغيرات البيئة الخارجية لها بصورة متوسطة وهذا ما تبينه الإجابات بخيار أحيانا ب نسبة 64,3% والذي تتمركز حول الإجابات بنسبة 1,64 في حين نجد أن 35,7% الإجابات دائما ب ما تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه وهذا ما جعل الإجابات مشتتة نوع ما عن وسطها الحسابي بانحراف معياري بلغ 0,488. في حين لم تنفي أي مؤسسة عدم التأثر بالمحيط.

*- السؤال رقم 7-II: ما هي أبرز مصادر تأثير المحيط على مؤسساتكم

حسب الجدول التالي ترجع غالبية المؤسسات مصدر تأثير المحيط الذي تنشط فيه إلى مصادر حكومية أو مصادر اقتصادية بنسبة 42,9% ونسبة 64,4% على التوالي.

الجدول رقم 18: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 7-II

%	F _i	الفئات
42,9	12	مصادر حكومية
46,4	13	مصادر اقتصادية
7,1	2	مصادر اجتماعية وثقافية
3,6	1	مصادر أجنبية
100	28	المجموع

فيما أرجعت مؤسستين التأثير الخارجي إلى مصادر اجتماعية وثقافية ومؤسسة واحدة أرجعت التأثير إلى مصادر أجنبية.

*- السؤال رقم 8-II: كيف تستجيبون لتغيرات المحيط

الجدول رقم 19: إجابات المؤسسات عن السؤال 8-II

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,576	1,54	1	50,0	14	بسرعة
		2	46,4	13	بشكل عادي
		3	3,6	1	ببطء
			100	28	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نصف أفراد العينة يستجيبون لتغيرات المحيط بسرعة ونسبة 46,4% من المؤسسات المستجوبة تستجيب بشكل عادي لتغيرات المحيط، فيما تعتقد مؤسسة واحدة فقط أنها تستجيب للتغيرات المحيط ببطء.

*- السؤال رقم 9-II: ما هو مستوى مشاركة العمال داخل المؤسسة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

الجدول رقم 20: إجابات المؤسسات عن السؤال 9-II

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,793	2,04	1	28,6	8	عالي
		2	39,3	11	متوسط
		3	32,1	9	منخفض
			100	28	المجموع

من خلال الجدول تتمركز إجابات العينة حول المستوى الثاني ($X=2,04$) أي أن مستوى المشاركة متوسط للعمال في اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة وذلك بنسبة 39,3% ولكن مستوى الانحراف المعياري يساوي ($s=0,973$) وهو عالي نوعا ما ويبين انحراف القيم بشكل كبير عن وسطها الحسابي، لأن 28,6% من المؤسسات تشارك عمالها بمستوى عالي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وفي المقابل هناك 32,1% من المؤسسات المستجوبة تشارك عمالها بمستوى منخفض في القرار الاستراتيجي.

*- السؤال رقم 10-II: هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط

الجدول رقم 21: إجابات المؤسسات عن السؤال 10-II

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,793	1,43	1	64,3	18	ل
		2	28,6	8	نا
		3	7,1	2	ء
			100	28	المجموع

حسب الجدول غالبية المؤسسات تقوم بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط وهذا بنسبة 64,3% من عدد المؤسسات، فيما أجابت مؤسسات بأنها أحيانا ما تجمع معلومات عن محيطها بنسبة 28,6% وستين نادرا ما تجمع معلومات حول ما يحدث في محيطها، لذا نجد أن الإجابات تتمركز تقريبا حول الخيار الأول بوسط حسابي (x=1,43) وبانحراف معياري كبير نوعا ما بلغ (s=0,793).

*- السؤال رقم 11-II: هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم:

الجدول رقم 22: إجابات المؤسسات عن السؤال 11-II

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,441	1,25	1	75,0	21	ل
		2	25,0	7	نا
		3	0	0	ء
			100	28	المجموع

من خلال الجدول غالبية المؤسسات يقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحدد رغباتهم وذلك بنسبة 75% فيما صرحت 25% المؤسسات أنها أحيانا ما تقوم بدراسة حاجة الزبائن وتحدد رغباتهم، وهذا ما جعل المتوسط الحسابي (x=1,25) أي حول الإجابة دائما وبانحراف معياري ضعيف يساوي (s=0,441) لأن جميع المؤسسات تقوم بدراسة حاجة الزبائن وتحدد رغباتهم.

*- السؤال رقم 12-11: هل تقومون بمراقبة نشاط المنافسين

الجدول رقم 23: إجابات المؤسسات عن السؤال 12-11

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,744	1,46	1	67,9	19	لا
		2	17,9	5	أنا
		3	14,3	4	لا
			100	28	المجموع

من خلال الجدول تراقب غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاط المنافسين وهذا بنسبة 67,9% من عدد المؤسسات المستجوبة، في حين نسبة 17,9% من المؤسسات تراقب أحيانا نشاط المنافسين و 14,3% نادرا ما تراقب نشاط المنافسين. وقد بلغ متوسط البيانات ($x=1,46$) بينما بلغ الانحراف المعياري ($s=0,744$) وهذا ما يبين ابتعاد البيانات عن وسطها الحسابي بشكل كبير نوعا ما.

*- السؤال رقم 13-11: هل تعتقدون أن نجاحكم يتوقف على

الجدول رقم 24: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 13-11

%	F _i	الفئات
35,7	10	العلاقات مع الزبائن
28,6	8	الأسعار
35,7	10	جودة نوعية المنتج
0	0	القدرة على إقناع الزبائن
100	28	المجموع

حسب الجدول يعتقد 35% من المؤسسات المستجوبة أن نجاحها يتوقف على العلاقات مع الزبائن، فيما يعتقد 28,6% أن نجاحها يتوقف على الأسعار، ويعتقد 35,7% كذلك أن نجاحها يتوقف على جودة نوعية المنتج، فيما لم ترجع أي مؤسسة نجاحها إلى القدرة على إقناع الزبائن.

*- السؤال رقم 14-11: هي الإستراتيجية التي تتبعونها حاليا

حسب الجدول التالي يتبين أن المؤسسات متوازنة تقريبا بين أنواع الاستراتيجيات المتبعة، حيث نجد أن 21,4% من المؤسسات تتبع إستراتيجية السيطرة على التكاليف و 25% تتبع إستراتيجية التركيز و 25% كذلك تتبع إستراتيجية التميز و 28,6% من المؤسسات المستجوبة تتبع إستراتيجية التنوع.

الجدول رقم 25: إجابات المؤسسات عن السؤال رقم 13-11

الفئات	F_i	%
السيطرة على التكاليف	6	21,4
التركيز	7	25,0
التميز	7	25,0
التنوع	8	28,6
المجموع	28	100

ج- المحور رقم 111: معوقات التخطيط الاستراتيجي

ما درجة وجود هذه المعوقات في مؤسستكم

*- السؤال رقم 1-111: عدم الالتزام بالخطة الموضوعية

الجدول رقم 26: إجابات المؤسسات عن السؤال 1-111

الفئات	F_i	%	X_i	X	S
درجة محدودة	8	28,6	1	1,71	0,466
درجة متوسطة	20	71,4	2		
درجة كبيرة	0	0	3		
المجموع	28	100			

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 71,4% يمثل لها عدم الالتزام بالخطة الموضوعية درجة متوسطة كعائق عن التخطيط الاستراتيجي، ونسبة 28,6% يمثل لها عدم الالتزام بالخطة المدروسة عائق عن التخطيط الاستراتيجي، وتتمركز الإجابات حول الدرجة المتوسطة أي (1,71) بانحراف معياري (s=0,466).

*- السؤال رقم 2-111: اهتمام المؤسسة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية

الجدول رقم 27: إجابات المؤسسات عن السؤال 2-111

الفئات	F_i	%	X_i	X	S
درجة محدودة	4	14,3	1	2,25	1,701
درجة متوسطة	13	46,4	2		
درجة كبيرة	11	39,3	3		
المجموع	28	100			

يتضح من خلال الجدول أن 14,3% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعيقها الاهتمام بالمكاسب السريعة بدرجة محدودة و46,4% يعيقها بدرجة متوسطة و39,3% يعيقها بدرجة كبيرة. وتتمركز الإجابات حول الدرجة المتوسطة أي ($x=2,25$) ولكن القيم متباعدة بشكل كبير عن متوسطها الحسابي بحيث نجد الانحراف المعياري ($s=1,701$).

*- السؤال رقم 3-III: الاعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف

الجدول رقم 28: إجابات المؤسسات عن السؤال 3-III

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,670	2,68	1	10,7	3	درجة محدودة
		2	10,7	3	درجة متوسطة
		3	78,6	22	درجة كبيرة
			100	28	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 78,6% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق أهدافها وهو ما يمثل لها عائق عن التخطيط الاستراتيجي، فيما 10,7% تعتمد على الخبرة الشخصية في تحقيق الأهداف بدرجة محدودة و10,7% كذلك تعتمد عليها بدرجة متوسطة، وهو ما يبين سيطرة التسيير الفردي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدل التخطيط الاستراتيجي.

*- السؤال رقم 4-III: عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم 29: إجابات المؤسسات عن السؤال 4-III

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,816	2,12	1	25,0	7	درجة محدودة
		2	32,1	9	درجة متوسطة
		3	35,7	10	درجة كبيرة
			92,9	26	المجموع
			7,1	2	امتناع
			100	28	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 25% من المؤسسات يعيقها عدم توفر الأموال لعملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة محدودة و32,1% بدرجة متوسطة و35,7% بدرجة كبيرة فيما امتنعت مؤسسات عن الإجابة. ومنه نجد أن متوسط الإجابات حول الإجابة الثانية أي المتوسط الحسابي ($x=2,12$) ولكن بانحراف معياري كبير ($s=0,816$).

*- السؤال رقم 5-III: عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم 30: إجابات المؤسسات عن السؤال 5-III

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,734	2,04	1	21,4	6	درجة محدودة
		2	42,9	12	درجة متوسطة
		3	25,0	7	درجة كبيرة
			89,3	25	المجموع
			10,7	3	امتناع
			100	28	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدم التشجيع على التخطيط الاستراتيجي يؤثر على 42,9% من المؤسسات بدرجة متوسطة وعلى 25% من المؤسسات بدرجة كبيرة وعلى 21,4% من المؤسسات بدرجة محدودة. وتتمركز الإجابات حول الدرجة المتوسطة ($x=2,04$) وبانحراف معياري كبير نوعا ما ($s=0,734$). فيما كانت 3 مؤسسات بدون إجابات محددة عن اعتبار عدم التشجيع على التخطيط الاستراتيجي عائق لأداء التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات.

*- السؤال رقم 6-III: صعوبات الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين)

الجدول رقم 31: إجابات المؤسسات عن السؤال 6-III

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,632	2,00	1	17,9	5	درجة محدودة
		2	57,1	16	درجة متوسطة
		3	17,9	5	درجة كبيرة
			92,9	26	المجموع
			7,1	2	امتناع
			100	28	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة تعتبر أن عدم وجود معلومات حول المنافسين يشكل عائق أمام التخطيط الاستراتيجي فيما اعتبرت 17,9% أنه يعيق بدرجة محدودة ونفس النسبة للمؤسسات التي اعتبرت أنه يعيق بدرجة كبيرة. وتتمركز الإجابات حول الإجابة الثانية ($x=2,00$) وبانحراف معياري ($s=0,632$) فيما امتنعت مؤسستين عن الإجابة.

*- السؤال رقم 7-III: التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية

الجدول رقم 32: إجابات المؤسسات عن السؤال 7-III

S	X	X _i	%	F _i	الفئات
0,774	2,04	1	25,0	7	درجة محدودة
		2	39,3	11	درجة متوسطة
		3	28,6	8	درجة كبيرة
			92,9	26	المجموع
			7,1	2	امتناع
			100	28	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 39,3% من المؤسسات يعيها التركيز على الممارسات اليومية بدرجة متوسطة و28,6% يعيها بدرجة كبيرة و25% يعيها بدرجة محدودة مما يدب على اهتمام المؤسسات بالعمليات اليومية بدل التخطيط الاستراتيجي.

من خلال الجداول السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية حول مكانة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية:

- لقد شملت الدراسة أصناف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة متوازنة تقريبا، وقد كانت أغلب هذه المؤسسات لها خبرة أكبر من خمس سنوات مما يجعلها على دراية بخصوصياتها الداخلية وخصوصيات محيطها الخارجي، وهذا مانعكس على إجابات المؤسسات حول واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسساتهم.
- توضح إجابات المؤسسات عن معنى التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لها ارتباط المؤسسة بالتخطيط العملي اليومي وهذا حسب 46,4% من المؤسسات التي تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل وتهمل التخطيط الاستراتيجي المبني على التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية.
- غالبية المؤسسات تفكر في وضع نشاطها المستقبلي بعد خمس سنوات بنسبة 92,9% من الفئة المستجوبة بسبب معرفتها بالمحيط الخارجي والداخلي لها، وهذا ما يظهر من خلال قيام 96% منهم بصياغة أهدافها المستقبلية. غير أن غالبية المؤسسات لا تحقق أهدافها المستقبلية بصفة دائمة وهذا راجع لعدم اعتمادهم على التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

لا تعتقد غالبية المؤسسات أنها تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة بل أحيانا ما تتأثر بذلك، وهذا راجع لعدم قيام المؤسسات المستجوبة بمراقبة التغيرات المحيطة بها بدقة ودراسة تأثيراتها وتحليلها بشكل دائم، بل تعتمد المؤسسة دائم على التعامل مع التغيرات المحيطة بصفة يومية والتكيف مع المحيط دون الاستفادة من التغيرات المحيطة بشكل جدي. ومن هنا تعتقد 50% من المؤسسات المستجوبة أنها تستجيب لتغيرات المحيط، و46,4% تتوقع أنها تستجيب له بصورة عادية.

- لا تقوم المؤسسات بمشاركة العمال داخل المؤسسة بشكل عالي، حيث تقوم 71,4% من المؤسسات المستجوبة بمشاركة العمال في القرار الاستراتيجي للمؤسسة بصفة متوسطة ومنخفضة، مما يؤكد اعتماد المؤسسات الصغيرة المتوسطة على القرارات الإدارية العليا في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- تقوم غالبية المؤسسات بجمع المعلومات بصورة دائمة عن محيطها الخارجي 64,3% وتعمل على استخدام هذه المعلومات في تحديد رغبات زبائنها وهذا ما تعكسه الإجابة عن سؤال مدى دراسة المؤسسات لرغبات زبائنها الذي جاءت 75% منها بصفة دائمة، وفي نفس الوقت تعمل على استعمال هذه المعلومات لمراقبة نشاط المنافسين.

- بالنسبة للمعيقات عن التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نلاحظ أنها أكبر عائق يتمثل في اعتماد المؤسسات المستجوبة على خبرتها الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف بمتوسط حسابي ($X=2,68$) وهذا راجع لأن هذه المؤسسات تسيطر عليها التسيير الفردي في اتخاذ القرار، ثم يليه كعائق اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمكاسب السريعة واعتبارها أكبر أهمية من دراسة المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة وهذا بمتوسط حسابي ($X=2,25$)، وفي المرتبة الثالثة كأكبر عائق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن التخطيط الاستراتيجي عدم توفر الاموال اللازمة لوضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وهذا بمتوسط حسابي ($X=2,12$) ثم عدم التشجيع على استخدام التخطيط والتركيز على العمليات والممارسات اليومية بمتوسط حسابي ($X=2,04$) لكل منهم، وفي المرتبة الخامسة صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي (منافسين وموردين) بمتوسط حسابي ($X=2,00$) وفي الاخير كأقل عائق عن التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات المستجوبة عدم الاهتمام بالخطة الموضوعية بمتوسط حسابي ($X=1,71$).

خلاصة الفصل:

مخلال ما سبق نستنج أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية، لذلك فإن الجزائر تهتم بمثل هذا النوع من المؤسسات وتكرس جهودها من أجل تنميتها وتطويرها. وإعطائها دورا أساسيا في النشاط الاقتصادية لذلك يتوجب على هذه المؤسسات امتلاك إرادة إستراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التخطيط الاستراتيجي. غير أنه وحسب دراسة الحالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى فإن الفئة المستجوبة من المؤسسات لا تعطي أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في تسيير المؤسسة وتعتمد بصورة واضحة على التخطيط العملياتي اليومي في التعامل مع محيطها الداخلي والخارجي.

خاتمة

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته. فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المسيرين والمخططين. مما سبق تقديمه يتضح لنا إن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة ومتماسكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة، ودراسة هذه العوامل ووضعها في أطار تحليلي يؤدي إلى الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وضمان استمراريتها. فأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبين وجود علاقة ايجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين أداء المؤسسة. يبقى الأشكال يتمثل في مدى قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اعتماد التخطيط الاستراتيجي بالنظر لخصائصها وإمكانياتها.

اختبار الفرضيات

- إن المؤسسة التي تستعمل التخطيط الاستراتيجي تكون لها القدرة على المنافسة في الأسواق بصورة فعالة وتضمن البقاء والاستمرار في العملية الإنتاجية.
- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيماً لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عين الدفلى تعاني من عوائق في تطبيق التخطيط الاستراتيجي من أهمها اعتمادها على خبراتها الفردية في التسيير واعتمادها على تحقيق المكاسب السريعة على حساب التخطيط الاستراتيجي.

الاستنتاجات:

- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعها.
- إن عملية التشخيص الاستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتحديات.
- التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها .

التوصيات

- على المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها ومجالات نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارساتها وعلاقاتها مع محيطها الداخلي والخارجي
- إعطاء أهمية أكبر للمؤسسات الصغيرة ومساعدتها على المنافسة والبقاء للاستفادة منها في عملية التنمية.
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطا الاقتصادي.

المراجع :

الكتب

- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- جراهام كيني، ترجمة هند السديري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، ومكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2007.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012.

المذكرات

- قوارية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، ماجستير، جامعة البويرة، 2015.
- رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-3012.
- قشيدة صوراية، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (دراسة حالة الشركة الجزائرية الأوروبية للمساهمات) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
- قنديرية سمبية، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة (دراسة ميدانية بولاية قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، 2009-2010).
- غرزولي ايمان، البدائل الاستراتيجية "مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009-2010.

- فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، ماجستير، جامعة باتنية، 2009/2008.
- عدلي داود محمد الشاعر، معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ، دراسة للحصول على الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير، جامعة المسيلة/2005-2006.
- خيارهم عبد الله أحمد ،التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (أزمة شركة تويوتا)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- أحمد السعيد،التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،سلطنة عمان.
- بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، ماستر جامعة بسكرة، 2013-2014.
- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماستر ، جامعة ورقلة، 2010-2011.

المجلات والملتقيات

- منى مسغوني ، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 2012/10.
- شريف بوقصبة ،علي بوعبد الله،الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي ، لمالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الوادي، يومي5-6، ماي، 2013.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة، مجلة ، العدد، ص42.

القوانين والتشريعات

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-2 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المواقع الالكترونية

دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ص 27. متوفر على

الموقع الالكتروني <http://khair.ws/library/wp-content/uploads/books/103.pdf>

تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، متوفر على

شبكة الانترنت <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078>

شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية، متوفر على شبكة الانترنت

http://www.m5zn.com/newuploads/2013/05/16/pdf/m5zn_95baec0d7b9e477.pdf

محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2010، متوفر على

الموقع: <http://faculty.ksu.edu.sa/mas/eBookD8%AB.pdf>

المراجع باللغة الاجنبية

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°29, novembre 2016 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°28, mai 2016 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°27, septembre 2015 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°26, Avril 2015. www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°23, novembre 2013 . www.mipmepi.gov.dz

Ministère de l'industrie et des Mines, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n°22, Avril 2016. www.mipmepi.gov.dz

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استمارة موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى

رقم الاستمارة:.....

سيدي المحترم بعد التحية والسلام نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول نمط التخطيط في مؤسساتكم المحترمة وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير- تخصص تسيير المؤسسات- تحت عنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة_دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عين الدفلى."

مع العلم بأن هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا منا سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

الطالب:

لطرشس مصطفى

الأستاذة الدكتور: تفالي يونس

تحت إشراف:

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

|- تقديم المؤسسة

1- طبيعة نشاط المجيب في المؤسسة:

.....

2- نوع المؤسسة:

- مؤسسة مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)
- مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
- مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)

3- تاريخ بداية النشاط:

- أقل من 3 سنوات
- بين (3-5) سنوات
- أكثر من 5 سنوات

4- نوع النشاط:

- صناعي - خدماتي - تجاري - لاولاتي

5- دوافع اختيار النشاط:

- هامش الربح
- قلة المنافسين في القطاع
- تدعيم من طرف الدولة
- أخرى أذكرها

||- واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

1- ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكم:

- قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية
- عملية تحديد الوضع المستقبلي حسب الإمكانيات المتاحة في المؤسسة
- وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل

2- هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد خمس سنوات: نعم

لا

3- هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها: نعم

لا

4- في حالة صياغة الخطة هل تتحقق أهدافكم السنوية :

- دائما

- أحيانا

- نادرا =

5- ماذا تتوقعون بعد 5 سنوات:

- الاستمرار في النشاط

- تنوع النشاط

- الاتجاه نحو التخصص أكثر في النشاط

- أخرى أذكرها

6- هل تتأثر مؤسساتكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه:

- دائما

- أحيانا

- نادرا =

7- ما هي أبرز مصادر تأثير المحيط على مؤسساتكم:

- مصادر حكومية

- مصادر اقتصادية

- مصادر اجتماعية وثقافية

- مصادر أجنبية

8- كيف تستجيبون لتغيرات المحيط:

- بسرعة

- بشكل عادي

- ببطء

9- ما هو مستوى مشاركة العمال داخل المؤسسة في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

- عالي
- متوسط
- منخفض

10- هل تقومون بجمع معلومات حول ما يحدث في المحيط:

- دائما
- أحيانا
- نادرا

11- هل تقومون بدراسة حاجة الزبائن وتحديد رغباتهم:

- دائما
- أحيانا
- نادرا

12- هل تقومون بمراقبة نشاط المنافسين:

- دائما
- أحيانا
- نادرا

13- هل تعتقدون أن نجاحكم يتوقف على:

- العلاقات مع الزبائن
- الأسعار
- جودة نوعية المنتج
- القدرة على إقناع الزبائن

14- ما الاستراتيجية التي تتبعونها حاليا :

- السيطرة على التكاليف
- التركيز
- التميز

- التنوع

||| - معوقات التخطيط الاستراتيجي

1- ما درجة وجود هذه المعوقات في مؤسساتكم

المعوقات	درجة محدودة	درجة متوسطة	درجة كبيرة
عدم الالتزام بالخطة الموضوعية			
اهتمام المؤسسة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية			
الاعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف			
عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي			
عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي			
صعوبات الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين)			
التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية			