

التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف

أ. عمر بن سديرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة فرحات عباس - سطيف

المستخلص

يعد التخطيط الاستراتيجي حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها، حيث يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات هذه البيئة وتكيفاتها، وقد ارتبطت التطبيقات الأولى لهذا التخطيط بالمؤسسات الكبيرة التي تتوافر على الإمكانيات التي تجعلها قادرة على تطبيقه في إدارتها، ولكن إلى جانب هذه المؤسسات الكبيرة تنشط كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أصبحت تلعب دورا محوريا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وبناء نسج اقتصادي أكثر تماسكا. لكن يبقى نمو، وحتى استمرارية، هذا النوع من المؤسسات في الجزائر مرتبط، إلى حد كبير، بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها، رغم خصوصياتها وإمكانياتها المحدودة في أغلب الأحيان؛ وهو ما تم الوقوف عليه من خلال دراسة الواقع التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية الناشئة، الم ص م، التأهيل، البيئة التنافسية، الانفتاح الاقتصادي، الاقتصاد التنافسي، العولمة.

Résumé

La pacification stratégique relie l'entreprise à son environnement, et lui permet de choisir les stratégies qui s'adaptent aux changements et aux complexités de cet environnement. Les premières applications de cette planification ont été dans les grandes entreprises qui, compte tenu de leurs capacités, ont pu l'adopter dans la gestion. Mais à côté de ces grandes entreprises existe des PME qui jouent un rôle considérable dans le développement économique. Cependant, la croissance de ces entreprises en Algérie n'est possible qu'à travers la mise en place de la planification stratégique dans leur gestion en surmontant les obstacles tenant à leurs spécificités et leurs moyens limités. Qui devait le soutenir à travers l'étude de la réalité appliquée à la planification stratégique et d'identifier les contraintes les plus importantes sur le niveau des PME de Sétif.

Mots Clés : Planification Stratégique, Stratégie Emergents, PME, L'environnement Concurrentiel, L'économie Compétitive, Mondialisation.

مقدمة

لقد أثبتت الم ص م فعاليتها في تحقيق التنمية الاقتصادية بالنسبة للدول التي شجعته وتبنتها كإستراتيجية تنموية، وقد تعاملت هذه المؤسسات، رغم خصوصياتها، مع تغيرات المحيط ومخاطره تعامل المؤسسات الكبيرة، لكن بتوجه إستراتيجي جعلها تضمن مكانتها وتنتهج هي الأخرى إستراتيجيات مخططة ومدروسة. فالاعتماد على الم ص م لتحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة هو خيار تبنته الجزائر مع خيار اقتصاد السوق، حيث بدأت مظاهره مع العمليات الأولى لإعادة الهيكلة،

وقد حدد هذه المؤسسات كل ما يتعلق بأساليب إنشائها، أشكالها القانونية، آليات تمويلها والامتيازات التشجيعية لها.

ونظرا لزيادة سرعة تغير وتعقيد متغيرات بيئة الأعمال فقد زاد الاهتمام بضرورة التخطيط للتعامل معها، فالمؤسسات الناجحة هي التي تتفهم متغيرات بيئتها الخارجية وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، وبذلك يمكنها بناء إستراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولضمان هذا التفاعل الإيجابي مع متغيرات البيئة فالضرورة ملحة على المصممين الجزائريين للاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في إدارتها، وفي تعاملها مع متغيرات بيئتها.

إشكالية البحث

بالنظر للتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري حاليا، فإن المصممين الجزائريين مقبلة على مواجهة تحديات كبيرة في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي وما يترتب عنه من اشتداد حدة المنافسة وزيادة سرعة وتعدد متغيرات بيئتها. وعليه، يبقى ضمان بقاء واستمرارية هذه المؤسسات في الأجل القصير، وتحقيق النمو والتوسع على الأمد البعيد مرتبط، إلى حد كبير، بمدى اعتمادها على التخطيط الإستراتيجي في إدارتها وفي تعاملها مع متغيرات بيئتها، باعتباره يمثل حلقة وصل بين المؤسسة وبيئتها.

على ضوء ما سبق، فالإشكالية المطروحة هي:

ما مدى تطبيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للتخطيط الإستراتيجي في إدارتها؟

وستتم دراسة إشكالية هذا البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسطيف؟
- ما هي أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسطيف؟
- ما هي أهم معوقات البيئة الخارجية التي تحد من تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسطيف؟
- فرضيات البحث:

لتحليل ودراسة إشكالية البحث فقد تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بسطيف؛
- يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المصممين بسطيف بدرجة وجود معوقات البيئة الداخلية؛

- يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف بدرجة وجود معوقات البيئة الخارجية.

أهمية البحث

يكتسي موضوع التخطيط الاستراتيجي في الم ص م أهمية بالغة، خاصة من الناحية العملية، حيث أشارت الدراسات إلى أن عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يعد من بين أسباب فشل الم ص م، وبذلك فقيمة البحث العملية تكمن في توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للم ص م في الجزائر، وذلك حتى تتمكن من مواجهة تحديات البيئة الجديدة التي تتصف بالمنافسة الشديدة وسرعة التغير. أما من الناحية العلمية، فالبحث يعتبر مكملا للأبحاث التي أجريت في مجال الم ص م، كما أن دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي في الم ص م كانت نتيجة لعدة اعتبارات، أهمها:

- معظم الدراسات التي أجريت في مجال الم ص م اهتمت بالجانب التمويلي لهذه الأخيرة وأهملت الجانب الإداري، خاصة منه الاستراتيجي، وذلك تجاهلا لدوره في دعم وتنمية هذا النوع من المؤسسات؛

- أغلبية الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ركزت، بشكل أساسي، على المؤسسات الكبيرة، وبذلك فالحاجة ماسة لدراسة هذا الموضوع على مستوى الم ص م، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات؛ نظرا لدورها الريادي في تحقيق التنمية المستدامة؛
- هناك حاجة ملحة لتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسة عموما وتلك الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث أساسا إلى دراسة مدى تطبيق الم ص م بسطيف خصوصا وفي الجزائر عموما للتخطيط الاستراتيجي خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني، كما يرجى من خلال هذا البحث التوصل إلى تحديد تصور موضوعي وعلمي لوضعية الم ص م الجزائرية عموما والمحلية بسطيف خصوصا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وأهم القيود التي تحول دون تطبيقه، ومنه استقراء الاتجاهات المستقبلية في هذا المجال، ليتم التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على الحد من أثر هذه القيود وتجاوزها.

منهج البحث

بالنظر لطبيعة البحث الذي يتطرق لموضوع لازالت الدراسات فيه محدودة، خاصة في الجزائر، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها دراسة وافية، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، كما تم الاعتماد على أسلوبين لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهما:

- الاستمارة (الاستبيان): حيث تم تطوير استمارة متكاملة تراعي أهداف البحث وتساعد في جمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة.

- المقابلة غير المهيكلية والملاحظة الشخصية: وتم ذلك من خلال مقابلة عينة من مسيري الم ص م بسطيف لاستقصاء آرائهم واتجاهاتهم بخصوص موضوع البحث. أما فيما يخص تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لموضوع البحث، خاصة تلك التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)**.

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من البحث التعرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي من الناحية التطبيقية، وذلك بغرض الاستناد إليها في تكوين الخلفية المناسبة عند تحليل ومناقشة نتائج البحث، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

أ. الخطيب صالح فهد (2003)، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- حوالي نصف المستجوبين لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي؛
- أكثر من نصف مفردات العينة يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات والعمليات التخطيطية؛
- بينت الدراسة أن لدى المسيرين الذين شملتهم الدراسة توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه.
- ب. الغزالي كرم، (2000)، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية؛

- درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات؛
- تأثير بعض العوامل التنظيمية على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي؛
- اتجاهات مدراء المؤسسات العامة نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي وتأثير هذه الاتجاهات على درجة ممارسته.

ج. Bridge and Peel (1999)، استخدام الحاسوب والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة (*A Study of Computer Usage and Strategic Planning in the SMS Sector*). أجريت هذه الدراسة في بريطانيا وهدفت إلى التركيز على السلوك الاستراتيجي وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال المؤسسات محل الدراسة.

د. Glaister and Flashaw (1999)، التخطيط الاستراتيجي: هل مازال فعالاً؟، (*Strategic Planning : still going strong ?*)، هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وأساليب التخطيط الاستراتيجي، من خلال استقصاء اتجاهات المستجوبين نحو التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية قوية نحو التخطيط الاستراتيجي.

ويتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة من حيث التركيز المباشر عن القيود المؤثرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م الجزائرية؛ حيث أن تحديدها بدقة يساعد على تخفيف أثرها وإيجاد السبل لتجاوزها بما يساهم في تحسين تفاعل هذه المؤسسات مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية. إضافة إلى أن الدراسات السابقة، خاصة الأجنبية منها، تناولت الموضوع في بيئة تنظيمية تختلف عن البيئة التنظيمية للم ص م الجزائرية.

I. الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي

I.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

I.1.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي اتضح عدم وجود إجماع واضح فيما يخص مفهومه، على الرغم من تعدد الإسهامات في هذا المجال، وفيما يلي مجموعة من المفاهيم المتقاة على حسب علاقتها بموضوع البحث ودرجة وضوحها:

أ. التخطيط الاستراتيجي يتمثل في بناء وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة، في ظل مصادر القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية؛ إضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة وصياغة الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطوير إستراتيجيات مناسبة ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة. فهو يعبر عن العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل واختيار الإستراتيجيات الملائمة لبلوغها².

ب. التخطيط الإستراتيجي هو عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، كما أنه عملية لا تنشأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة تم التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف واختيار إستراتيجيات مناسبة لتحقيقها³.

ج. عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تفكير منطقي منظم تشتمل على مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة بدءا من تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها مروراً بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وما قد يطرأ عليها من تغيرات مستقبلية، وانتهاء بتطوير استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف المخططة في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة، مع مراعاة جانب المرونة تماشياً مع التغيرات البيئية المتسارعة وعناصرها.

فمفهوم التخطيط الإستراتيجي يركز على مجموعة من العناصر، تتمثل فيما يلي:

- تكامل العلاقة بين منهج التخطيط الإستراتيجي من جهة، وبين عملياته من جهة أخرى؛
- يؤكد على التحليل الدقيق والتفصيلي لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة حالياً ومستقبلاً؛

- ضرورة الاعتماد على الوسائل والأساليب الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها؛

- التأكيد على مبدأ المشاركة بين فرق العمل المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي وبين الأطراف الأخرى في المؤسسة، خاصة ذات العلاقة المباشرة بالبيئة.

بناء على ما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه تحديد التوجهات الرئيسية للمؤسسة في المدى البعيد، مع مراعاة متغيرات محيطها، وهو يركز على نمو السوق والوضعية التنافسية، وذلك من خلال تحقيق التوازن الداخلي والخارجي والتخصيص الجيد للموارد المتاحة⁴؛ فهو بذلك يهتم بالإجابة عن تساؤلين⁵:

- ما الذي تسعى إليه المؤسسة مستقبلاً؟ (ماذا؟)؛

- كيف يمكن تحقيق ذلك؟ (كيف؟).

ففي حين يتكامل هذين التصورين على المدى البعيد، غير أنه لا يجوز الخلط بينهما، فلما كان التخطيط الإستراتيجي يحدد التوجه الرئيسي للمؤسسة مستقبلاً فلا بد أن يتحدد هذا التوجه قبل التخطيط بعيد المدى، وقبل اتخاذ القرارات التشغيلية التي تنشأ عن مثل هذا التخطيط⁶، فالتخطيط الإستراتيجي هو تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية الوصول إلى ذلك، وهنا يصبح من الضروري الوقوف على الأسباب التي تجعل من التخطيط بعيد المدى غير ملائم لتحديد التوجه/ التصور المستقبلي للمؤسسة⁷:

- التخطيط بعيد المدى عادة ما يؤسس على إسقاط العمليات الحالية في المستقبل؛

- يعتمد على التنبؤ، وعليه فهو لا يشجع على التفكير الإستراتيجي ويفتقد إلى الحس الإتجاهي؛ حيث يفترض أن الأداء في المستقبل سيكون أفضل من الماضي، لذلك فهو يتصف بالإسراف في التفاؤل؛

- يتصف، عادة، بعدم المرونة، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الملاءمة مع تغيرات المحيط؛ حيث لا تعدل الخطط بعيدة المدى إلا عندما تصل إلى مجالها الزمني المحدد سلفا. فحتى تتمكن المؤسسة من البقاء في ظل بيئتها المتغيرة، فهي لا تقتصر على إسقاط العمليات الحالية في المستقبل، بل لا بد أن تسير عملياتها في إطار إستراتيجيتها وليس العكس. فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن مجموع العمليات التي يتم من خلالها بناء الإستراتيجية في المؤسسة، ويمكن شرح هذه العملية في النقاط التالية⁸:

- التخطيط الإستراتيجي هو عملية منظمة، لا تهتم بصياغة إستراتيجيات تعتمد على القدرات الداخلية فقط؛
- التحليل هو أساس التخطيط الإستراتيجي، وهكذا فهو يتوجه إلى المدى البعيد؛
- يتم إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى أقسام المؤسسة؛
- تحديد قدرات التميز (النجاح) المستقبلية هي الهدف الأساسي للتخطيط الإستراتيجي؛
- يضمن تحقيق أهداف المؤسسة في المدى البعيد.

2.1.1. خصائص التخطيط الإستراتيجي

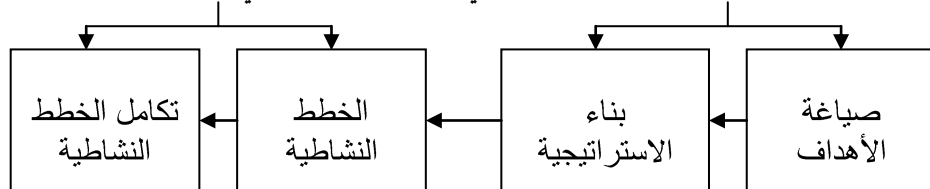
يتصف التخطيط الإستراتيجي بعدة خصائص تجعله يتميز عن الأنواع الأخرى من التخطيط، خاصة منها التخطيط التكتيكي، وقبل تحديد هذه الخصائص فمن الضروري إجراء مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي.

أ. مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

تكمن أهمية التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيطي التكتيكي، في كون المنهج الابتكاري يكون أكثر أهمية في الأول، بينما تزيد أهمية المنهج الكمي في الثاني⁹، كما أن عدم التمييز قد يؤدي إلى صعوبة ربط التخطيط الإستراتيجي بالتخطيط التكتيكي رغم تكاملهما؛ فبعد اختيار الإستراتيجية في إطار التخطيط الإستراتيجي يتم ترجمتها إلى خطط عمل قصيرة المدى في إطار التخطيط التكتيكي، وهو ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم (1): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي

التخطيط الإستراتيجي التخطيط التكتيكي



المصدر: خليل محمد حسن الشجاع، (2001)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 102.

لكن رغم ارتباط التخطيط الإستراتيجي بالتكتيكي إلا أن هناك عدة فروق بينهما، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي

معايير المقارنة	التمييز لكل معيار حسب	طبيعة التخطيط
	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التكتيكي
- المستوى التنظيمي	- قمة التنظيم	- المستويات الأدنى
- مدى الانتظام والدورية	- مستمر ولكن غير منتظم	- دوري
- عدد البدائل المتاحة	- كبير	- كبير
- عنصر عدم التأكد	- كبير	- محدود
- طبيعة المشكلات	- غير محددة ومتنوعة	- محددة ومتكررة
- الحاجة إلى المعلومات	- كبيرة وخارجية	- محدودة وداخلية
- الإطار الزمني	- المدى البعيد	- المدى القصير
- درجة الشمولية	- يشمل المؤسسة ككل	- نشاط محدد
- مرجعية الخطط	- أصلية	- التخطيط الإستراتيجي
- درجة التفصيل	- عامة	- مفصلة
- درجة المرونة	- عالية	- محدودة

المصدر: سعيد محمد المصري، (2001/2002)، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية،

الإسكندرية، ص 65.

ب. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

من خلال المقارنة أعلاه، يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي يتصف بالخصائص التالية¹⁰:

- يخصص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
 - يتوجه، عادة، إلى المدى البعيد؛
 - يتم، عادة، على مستوى الإدارة العليا، وللإشارة فبعض الكتاب يستخدمون مفهوم الخطة المنزقة "*Planification Glissante*"¹¹، والمقصود بها مراجعة التخطيط الإستراتيجي سنويا وذلك لضمان عامل المرونة، الذي يعد أحد مقومات التخطيط الفعال، كما يشير بعض الكتاب إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الإستراتيجي، وذلك حتى يكون أكثر فعالية وواقعية؛
 - التخطيط الإستراتيجي يركز على الفعالية، بينما يركز التخطيط التكتيكي على الكفاءة، أي على حسن استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة؛
 - يتصف التخطيط الإستراتيجي الرسمي بالتقنين والكتابة، فعادة ما تكون الإستراتيجية الرسمية مكتوبة ومعلنة¹²؛ أي أنه عملية رسمية ومنتظمة تفضي إلى تبني إستراتيجية مقصودة للتعامل مع العوامل البيئية¹³؛
 - المستقبلية؛ حيث يهتم بالمستقبل واستقرائه استنادا إلى الحاضر، فهو عملية منظمة لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية¹⁴؛
 - المرونة؛ وتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛
 - الشمولية؛ فهو يشمل المؤسسة ككل وليس جزءا منها فقط، فهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد ووفق خطوات متعارف عليها عموما.
- كما سبق، فالتخطيط الإستراتيجي يختص بدراسة ظروف المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته، وذلك من خلال وضع مسارات بديلة للتصرف، واختيار الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة أفضل وضع في ظل بيئتها الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات، وبيئتها الداخلية وما يتضمنه من مصادر قوة وجوانب ضعف، وبغرض الحصول على مفهوم أشمل وتوصيف أفضل للتخطيط الإستراتيجي فالأمر يحتاج إلى تحديد خطواته وأهميته تطبيقه.
- ### 2.1. خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهميته
- #### 2.1.1. خطوات التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تتم وفق خطوات منهجية متعارف عليها عموما، مع الإشارة إلى إمكانية تكييف هذه الخطوات مع متطلبات وتنظيم كل مؤسسة، وحتى الجانب النظري، في هذا المجال، نجده موزعا بين أكثر من مدرسة¹⁵:

- ففي تصور (Harvard Business School) فإن نظام التخطيط الإستراتيجي يتم من خلال تداخل جانبيين، هما بناء الإستراتيجية وتنفيذها.

- بينما لدى (Stand Ford Research Institue) فيلاحظ التمييز بين¹⁶:

أ. تخطيط إستراتيجي (Strategic Planning): أين ؟ ويشمل:

- تحديد الأهداف الأساسية؛

- اختيار الإستراتيجيات الممكنة.

ب. تخطيط لتطوير وتنمية المؤسسة (Corporate Development Planning): كيف ؟ ويشمل:

- تحديد العجز في الموارد؛

- تحديد الأنشطة الأساسية؛

- توزيع المهام والمسؤوليات.

ج. التخطيط العملياتي (Operation Planning): من، ماذا، متى ؟ ويشمل:

- تحديد برنامج الإنتاج؛

- تحديد برنامج التمويل... الخ.

وحسب هذا التصور، يجب التمييز بين التخطيط الإستراتيجي الذي يمتد مجاله إلى غاية اختيار الإستراتيجية المناسبة، والأنواع الأخرى من التخطيط التي تميل أكثر إلى الجانب التنفيذي، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن مجموعة العمليات اللازمة لتنمية واختيار الإستراتيجية، أما التنفيذ فيقصد به مجموعة العمليات اللازمة لوضع تلك الإستراتيجية موضع التنفيذ، هذا التمييز ليس غرضه فصل التخطيط الإستراتيجي عن تنفيذ الإستراتيجية¹⁷، فعمليات الإدارة الإستراتيجية مترابطة ومتكاملة. غير أن التخطيط الإستراتيجي يشتمل على الخطوات الموضحة فيما يلي¹⁸:

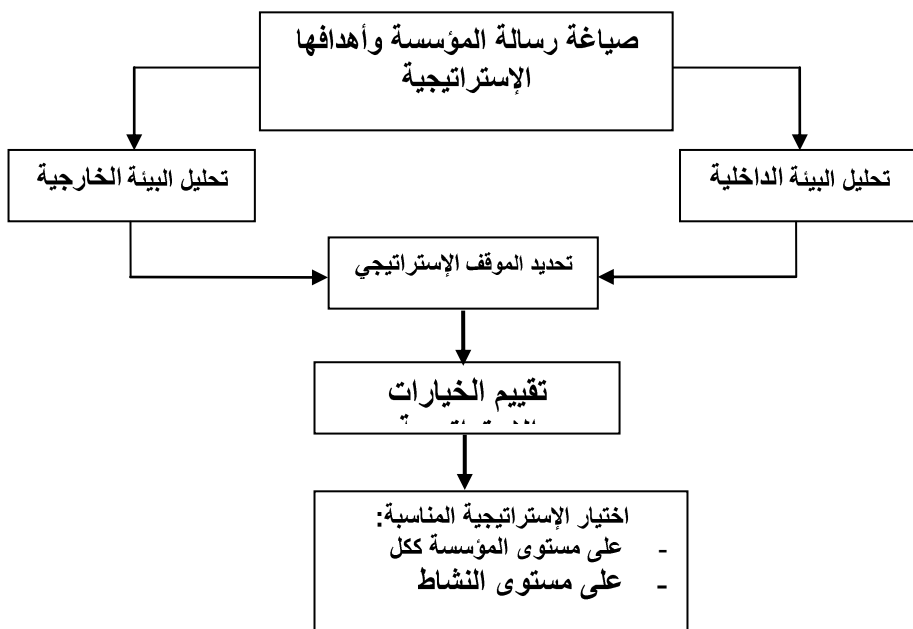
- تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؛

- تحديد الموقف الإستراتيجي وما يتطلبه من ضرورة تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛

- اختيار الإستراتيجية المناسبة بعد تقييم الخيارات المتاحة.

ويمكن توضيح تكامل وترابط هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: نادية العارف، (2000 / 2001)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 24.

2.2.1. أهمية التخطيط الاستراتيجي

إذا كان التخطيط الإستراتيجي بالمفهوم الذي تضمنه يفضي إلى بناء إستراتيجية المؤسسة فهو من دون شك يكتسي أهمية بالغة، خاصة أنه يختص بالمستقبلية في التفكير والتحليل¹⁹، وبهذا فهو يساعد المؤسسة على فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في محيطها ومحاولة التكيف معها، ولما لا حتى قيادة هذه التغيرات. وعلى هذا الأساس فقد اتفق أغلبية الباحثين والكتاب على أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة؛ حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتخطيط الإستراتيجي دورا مهما في مواجهتها والحد من آثارها السلبية، إضافة إلى أن الدراسات التي أجريت حول التخطيط الإستراتيجي قد أثبتت فعاليته في تحسين أداء المؤسسة؛ حيث يساعد على تحقيق النمو على المدى البعيد وتحسين الأداء المالي بصفة أساسية في الأمد القصير²⁰. وهو ما بينته العديد من الدراسات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الدراسات التي توضح أثر استخدام التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة

الدراسة	العينة	مقاييس الأداء	نتائج الدراسة
Ansoff (1979)	93 مؤسسة صناعية أمريكية	تطور المبيعات، العائد على حق الملكية، سعر السهم	تفوق أداء المؤسسات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي
Robinson (1982)	51 مشروع صغير متنوع	تطور المبيعات، الربحية، الإنتاجية، نمو المؤسسة عموما	ساعدت عملية الاستعانة بمستشارين خارجيين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي على الرفع من مستوى الأداء
Acklesberry et Ger Arow (1985)	135 مشروع صغير متنوع	متوسط المبيعات	تفوق أداء المؤسسات التي تميل إلى خطط رسمية مكتوبة
Parker et Person (1986)	188 مشروع صغير متنوع	تطور العائد	تفوق أداء المؤسسات التي لديها نظم رسمية مكتوبة للتخطيط الإستراتيجي
L. C. R Hyn (1986)	أكبر 1000 مؤسسة في الو.م.أ	العائد الإجمالي للمستثمرين لمدة 10 سنوات	تفوق أداء المؤسسات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي على تلك التي تعتمد على التخطيط قصير المدى
Opera (1987)	عينة من المشروعات صغيرة الحجم	الربحية، النمو، الإنتاجية	تفوق في أداء المؤسسات التي تخطط إستراتيجيا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 83 - 86.

يلاحظ من خلال الدراسات المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

أ. تنوع المؤسسات التي تناولتها الدراسات من صناعية وخدمية، هذا من حيث طبيعة النشاط، وأيضا من حيث الحجم، حيث تناولت الدراسات المؤسسات الكبيرة وتلك الصغيرة، وقد ثبتت فعالية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها.

ب. لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت اعتمادا على أساليب חדسية، إلا أنها لم تتمكن من المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه²¹، فالأساليب الحدية لا يمكنها الاستمرار في النجاح، خاصة في الحالات التالية²²:

- كبر حجم المؤسسة،
- زادت المستويات الإدارية فيها،
- تغير محيط المؤسسة جوهريا.

ج. تنوع معايير قياس الأداء.

د. تفوق أداء المؤسسات التي تطبق التخطيط الإستراتيجي عن تلك التي لا تعتمد؛ حيث يكمن دوره في تحقيق المزايا التالية²³:

- مساعدة المؤسسات على تمييز الأنشطة والأعمال الناجحة من تلك الفاشلة.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل؛ حيث لا يمكن للمؤسسة التأثير في متغيرات محيطها على المدى القصير، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في المدى الطويل، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات البيئية.
- يساعد المؤسسة على التكيف مع التغير، وذلك من خلال دراسة متغيرات المستقبل بما يحقق استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو تجنب أثرها.
- تدعيم المركز التنافسي؛ حيث تنجح المؤسسات التي تبني التخطيط الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى دراسة المحيط الخارجي وما يفرزه من فرص، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة أفضل من منافسيها.
- يساعد على النظر للمؤسسة كنظام متكامل مما يعزز ويدعم التنسيق بين مختلف أنشطتها، بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة²⁴.

مما سبق ذكره، يمكن القول بأن المؤسسات التي تطبق مبادئ التخطيط الإستراتيجي تحقق نجاحا أكبر مقارنة مع تلك التي لا تعتمد، فعلاوات التميز تبدو واضحة، ولكن على الرغم من هذه الأهمية فهناك مؤسسات لا تعتمد، وهو ما يدعو للتساؤل عن العوامل التي تقف وراء ذلك.

I.3. قيود ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

I.3.1. قيود تطبيق التخطيط الاستراتيجي

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن عدم اعتماد التخطيط الإستراتيجي في بعض المؤسسات، خاصة في الدول النامية، يعود إلى مجموعة من العوامل أهمها²⁵:

أ. البيئة الخارجية مضطربة ومعقدة، مما يجعل التخطيط الإستراتيجي متقادما قبل أن يكتمل، وهو ما يقود للتساؤل حول النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات التي بينت فعالية التخطيط الإستراتيجي في تحسين مستوى أداء المؤسسة في ظل هذا النمط من البيئة، فالبيئة المضطربة تجعل من التخطيط الإستراتيجي أمرا صعبا للغاية، وهو ما يتطلب متابعة هذه البيئة بشكل دائم ومستمر، ولا شك أن ذلك يتطلب تكاليف قد لا تستطيع المؤسسة تحملها، فتجاهل هذه الحقيقة يؤدي إلى عدم واقعية التخطيط الإستراتيجي وبالتالي فشله، ومن هنا فعلى المؤسسة أن تقوم بتوقع التغيرات المحتملة في بيئتها وتضع تصورات للتعامل معها²⁶، هذا المدخل في التخطيط هو ما يطلق عليه (التخطيط الموقفي)²⁷، فلكل موقف إستراتيجيته المناسبة.

ب. التخطيط الإستراتيجي يتطلب وقتا طويلا وتكلفة كبيرة، وذلك للأسباب التالية²⁸:

- المناقشات حول الرسالة والأهداف قد تستغرق وقتا طويلا؛

- يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى معلومات وإحصائيات، والتي يتطلب الحصول عليها تكاليف قد لا تتمكن المؤسسة من تحملها.

ج. محدودية الموارد المتاحة للمؤسسة؛ مثل الموارد المالية والكفاءات الإدارية...الخ، فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب موارد مالية وكفاءات إدارية قادرة على التحليل وبناء إستراتيجيات فعالة، وهو ما قد يكون غير متاح للمؤسسة، خاصة منها صغيرة ومتوسطة الحجم، وذلك ما يقود للاعتقاد بأن هذا النوع من التخطيط يكون ملائما أكثر للمؤسسات كبيرة الحجم مقارنة بتلك الصغيرة، كما أن نقص هذه الموارد يؤدي إلى محدودية الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة، ونتيجة لذلك تبرز فكرة (إذا كنت لا تستطيع التغيير فلماذا التخطيط)²⁹.

د. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وذلك راجع للأسباب التالية:

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت اللازم للتخطيط الإستراتيجي؛

- مقاومة التغيير؛ فالتخطيط الإستراتيجي قد يبين ضرورة إجراء تغييرات في السلطات والمسؤوليات، مما يكون غير مرغوب فيه عند بعض الحالات، وبذلك تفضيل الظروف الحالية والوضع القائم³⁰.

ه. مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطبعا سلبيا، وهنا تجدر الإشارة إلى أن فشل الإستراتيجية لا يعود بالضرورة إلى التخطيط الإستراتيجي، فقد يكون السبب راجع على عدم كفاءة التنفيذ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

جيد	غير جيد	
النجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	الإنقاذ قد ينقذ التنفيذ الجيد الإستراتيجية غير الجيدة	نجاح
المشاكل التنفيذ غير الجيد قد يؤدي إلى فشل الإستراتيجية الجيدة	الفشل يصعب تحديد سبب الفشل، هل هو راجع للتخطيط أم للتنفيذ، وعموما فالخطة الإستراتيجية تفشل فشلا تاما	فشل

عمليات التنفيذ

المصدر: عادل زايد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 54.

I.3.2. متطلبات التخطيط الاستراتيجي

تؤثر على فعالية ونجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة مجموعة من العوامل، كما أن هناك مجموعة من الأنظمة الإدارية المساعدة في نجاح هذه العملية، ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي³¹:

- وجود إرادة ودعم من طرف الإدارة العليا والمديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة أصحاب المصالح والذين لهم علاقات مع المؤسسة، سواء داخليا أو خارجيا.
- قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في المجال الاستراتيجي، خاصة في حالة عدم تمكن المؤسسة من القيام بهذه العملية نظرا لافتقارها للكفاءات الإدارية اللازمة، ويعتمد هذا المدخل، خاصة، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وجود مناخ مشجع داخل المؤسسة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي مثل: توفر مديرين ذوو كفاءة وخبرة في التخطيط، نظم للمعلومات والاتصال حتى يمكن جمع معلومات كافية ومتكاملة عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، إلى جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين لتخصيص جزء من الوقت للتخطيط الاستراتيجي.

هـ. المهارات الإدارية؛ حيث كلما توافرت هذه المهارات على مستوى المؤسسة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحجيم المشاكل التي تواجهه.

وبجانب العوامل المذكورة أعلاه، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب توفر مجموعة من الأنظمة الإدارية، من أهمها³²:

- توفر نظام متكامل للتخطيط بحيث يكون التخطيط الاستراتيجي جزءا منه؛
 - توفر هيكل تنظيمي يساعد على التخطيط الاستراتيجي؛ بحيث يكون مشجع على التفكير الإبداعي ويسهل عملية الاتصال؛
 - توفر نظام معلومات يمكن من خلاله للمؤسسة التعرف على بيئتها وتحديد اتجاهاتها المستقبلية؛
 - توفر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وليس فقط التركيز على النتائج والأهداف قصيرة الأجل؛
- مما سبق ذكره، خاصة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛ حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين اعتماده كأسلوب في التفكير وكطريقة عمل وبين أداء المؤسسة، يبقى الإشكال المطروح يتمثل في مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيقه بالنظر لخصائصها وإمكاناتها.

II. التخطيط الاستراتيجي في الم ص م الجزائرية

لقد تبلورت الأفكار الأولى للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات الكبرى، نظرا لتوافرها على الإمكانيات، سواء منها المادية أو البشرية، التي تسمح لها بتطبيق القرارات الناتجة عن هذا التخطيط وتحمل تكاليفه. لكن إلى جانب المؤسسات الكبيرة تنشط العديد من الم ص م، وإذا كانت التحديات التي تفرضها البيئة هي التي ساهمت بقدر كبير في تطور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسات الكبيرة، فإنها ذات التحديات تواجه الم ص م.

II.1. واقع التخطيط الاستراتيجي في الم ص م

II.1.1. السلوك الاستراتيجي للم ص م

بالنظر لخصائص الم ص م، وبالنظر للتعقيد وسرعة التغير واشتداد حدة المنافسة التي تتصف بها البيئة التي تنشط فيها، فمن الصعب أن يكون لها دور فعال في ظل هذه البيئة وغالبا ما تبقى خاضعة لسياقها، حيث تنتهج، في أحسن الحالات، سلوك إستراتيجي مبني على رد الفعل، وقد

ساند هذا الطرح العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال، يمكن تلخيص آراء بعضهم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): وضعية الم ص م في ظل بيئتها

الباحث	الافتقار
Gouget et Silvestre, (1996)	الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر حساسية لتغيرات السوق، من دون أن تكون لها سلطة التأثير في تطور ميكانيزمات عمله
Sammur, (1995)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لها نفس العلاقة مع المحيط كالمؤسسة الكبيرة الحجم، فالأولى تحاول أن تشق طريقها بينما الثانية تفرض نفسها
Choppoz, (1991)	المؤسسة الصغيرة تنضم إلى محيط مكثف ومعقد، وفي أغلب الأحيان تخضع لتأثيراته القوية، دون أن تتمكن من استغلال فرصه
Julien et Marchesnay, (1998)	المؤسسة الصغيرة تخضع للمحيط في حين المؤسسة الكبيرة تهيكله بشكل كبير

Source : G. Gueguen, (2001), Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet , Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1, France, p. 88.

من خلال هذه الآراء، يتضح أن الم ص م لا يمكنها بناء إستراتيجيات فعالة في إطار تخطيط إستراتيجي، فهي غالبا ما تعتمد على سلوك رد الفعل أكثر منه مخطط ومدرس؛ حيث يرى عديد الباحثين والمسيرين أن غالبية الم ص م تتصف بسلوكها الإستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، فهي تتجهج مواقف سلبية عند التعامل مع متغيرات بيئتها، خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها إلى تبني إستراتيجيات ناشئة / طارئة وفق التصور الذي قدمه (H. Mintzberg)³³، وذلك على اعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني إستراتيجيات مخططة ومقصودة، وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه.

وعلى هذا الأساس، فإذا كانت المؤسسات الكبيرة تحاول فرض سيطرتها على المحيط فالم ص م تخضع له، وتسعى أساسا للحفاظ على بقائها وديمومتها، ولذلك يقترح الكتاب والباحثين على الم ص م اعتماد إستراتيجية التركيز وفقا لمفهوم (M. Porter) في إطار تطرقه للإستراتيجيات التنافسية العامة³⁴. كما أشارت عديد الدراسات إلى خضوع الم ص م لمحيطها وضعف النظرة

المستقبلية لأنشطتها، ولعل هذا ما جعل أغليتها لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي في إدارتها وتبني طرق تسيير مبنية على الحدس والتجربة، والجدول التالي يبين أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال:

الجدول رقم (4): واقع التخطيط الإستراتيجي في الم ص م حسب بعض الدراسات

الدراسة	النتائج المتوصل إليها
Robinson et Pearce, (1984)	أغلبية الم ص م لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي
Bracker et Person, (1986)	أغلبية الم ص م لا تقوم بالتخطيط الإستراتيجي
Bamberger, (1980)	التخطيط الإستراتيجي لا يستخدم في الم ص م (فقط في 24 ٪ من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة)، وهو يرتبط بخصائص احتياجات المؤسسات الكبيرة
Shaw, Shuman et Sussman, (1986)	حوالي 30 ٪ فقط من الم ص م تعتمد على التخطيط الإستراتيجي عن طريق عمليات منظمة ومهيكلية
Calori, Véry et Arrègle, (1997)	أجريت هذه الدراسة على مستوى الصناعات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وخلصت إلى أن 30 ٪ فقط من المؤسسات تستخدم التخطيط الإستراتيجي
Mulford et Blackburn, (1989)	ثلث الم ص م فقط لديها خطة إستراتيجية، وأغليتها تعتمد على تخطيط عملياتي أكثر
Robinson, Logan et Salem, (1986)	توصلت هذه الدراسة التي كان هدفها معرفة العلاقة بين التخطيط العملياتي والتخطيط الإستراتيجي في الم ص م إلى أن 85 ٪ من هذه المؤسسات لا تطبق التخطيط الإستراتيجي وفق طريقة علمية ونظامية (رسمية - Systématiquement)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Hervé Goy, Robert Paturel, Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME , Revue française de gestion, Volume 30, N° 150, Ed. Hermes Science Publication, Paris, (mai/juin 2004), PP. 56-57.

غير أن هذه النتائج لا تلغي أهمية التخطيط الإستراتيجي في الم ص م فقد قام كل من (Roland Calori, Philippe Véry et Jean-Luc Arrègle) بدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والمردودية في الم ص م، وقد شملت هذه الدراسة 1500 مؤسسة صغيرة

ومتوسطة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تبنت التخطيط الاستراتيجي كانت أكثر مردودية من تلك التي اعتمدت سلوكيات أخرى (التكيف، التخطيط العملياتي، التخطيط التقاوي)³⁵. لكن رغم ذلك يبقى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م يواجه العديد من المعوقات، رغم تميزها بعدة خصائص تساعد على اعتماده في إدارتها.

1. 2. العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م:

يرتبط نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بعدة عوامل، من أهمها³⁶:

أ. تأثير شخصية / ذاتية المالك

يمثل نفوذ وسلطة المالك على مستوى التنظيم في الم ص م عاملا بالغ الأهمية، كما أن الأسلوب الإداري والقدرات الإدارية للمديرين هي الأخرى تمثل عوامل مهمة من أجل اتخاذ قرار اعتماد نظام للتخطيط الاستراتيجي، وفي هذا المجال يتصف مسيري الم ص م بالاعتماد على الحدس والبديهة والتخوف من التحليل، ومن ثم تفضيل القرارات التكيفية، ويسود الاعتقاد بأن القيادة هي التي يتم من خلالها تحقيق الجاذبية والشهرة، هذا النوع من المديرين يفضل مواجهة المشاكل الآنية وينتظر نتائج ومتطلبات قراراته بغرض القيام بالتصحيدات الضرورية. مما نتج عنه أن أغلبية الم ص م تسير من دون خطة إستراتيجية رسمية مقصودة.

ب. تأثير مستوى تعقيد النشاط

بالنسبة للنشاطات التي تكون نسبيا بسيطة (سوق أقل تذبذبا، منافسة ضعيفة) قد يمكن النجاح والاستمرارية من دون خطة واضحة، ولكن الأمر يكون أكثر صعوبة في حالة المؤسسات التي تنشط في مجال أين تكون التكنولوجيا معقدة والأسواق متذبذبة والمنافسة حادة؛ في هذه الحالة فالتخطيط الاستراتيجي يكون مبررا على اعتبار أن النشاط معقد ويكتنفه الغموض وعدم التأكد.

ج. مدى المشاركة في صناعة القرار

التخطيط الاستراتيجي ينتج درجة كبيرة من التغيير في التصرفات والسلوكيات؛ ففي كل مرة يفضل إشراك باقي الأطراف في اتخاذ القرار، تكون الكفاءات ضرورية، وتسمح الخطة التي يتم بناؤها بتنسيق أفضل للجهود، وهو ما من شأنه توليد أفكار جديدة.

II. 2. معوقات ومقومات التخطيط الاستراتيجي في الم ص م

على الرغم من ميل أغلبية الكتابات إلى القول بأن الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي لا يختلف باختلاف حجم المؤسسة؛ حيث يتم وفق منهجية وخطوات متعارف عليها في الفكر

الإداري، لكن ينبغي عدم إهمال تأثير بعض خصائص الم ص م على اعتماد التخطيط الاستراتيجي بها، ويمكن التمييز بين مجموعتين من الخصائص تبعاً لآثارها على هذه العملية؛ حيث تشمل المجموعة الأولى تلك الخصائص ذات الآثار السلبية والتي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م، في حين تشمل المجموعة الثانية تلك الخصائص ذات الآثار الإيجابية.

1.2. معوقات التخطيط الاستراتيجي في الم ص م

تتصف الم ص م بمجموعة من الخصائص تجعلها غير قادرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من بين أهم هذه الخصائص ما يلي³⁷:

أ. الموارد المحدودة، حيث تعاني أغلبية الم ص م من هذا المشكل، ويتمثل، خاصة، في نقص الوقت المخصص للتخطيط الاستراتيجي ونقص المعلومات الكافية، الكفاءات والخبرات الضرورية للتخطيط الاستراتيجي والموارد المالية المحدودة غالباً³⁸.

ب. خاصية ضيق حقيبة النشاطات، والضرورة الطبيعية لإستراتيجية التخصيص بالنسبة لأغلبية الم ص م، والتي تنسجم مع حجمها، هذه الخاصية تجعل بعض مسيري الم ص م يتشائم من جراء الخيارات المحدودة، وعلى هذا الأساس يطرح السؤال: لماذا يتم وضع خطة إستراتيجية إذا كان التخصيص في المؤسسة يسمح لها بممارسة نشاط واحد أو اثنين فقط؟.

ج. تسير الم ص م بأفكار مالك المؤسسة؛ والذي عادة يتولى إدارتها، أما المؤسسات الكبيرة فتقوم بتعيين إداريين محترفين، وبهذا فقد يعارض المالك فكرة التخطيط الاستراتيجي، ويفضل المنافع الحالية والسريعة؛ فالنظرية الغالبة على إدارة الم ص م تتجه إلى العمليات اليومية والتفصيلية³⁹.

د. مشكلة تطبيق الخيارات الإستراتيجية ومشاركة الأفراد، فغالباً ما يكون تصور الإستراتيجية والأعمال يقتصر على المسير/ المالك، وأحياناً فقط يسمح بالمشاركة في بناء إستراتيجية المؤسسة والتخطيط لها⁴⁰.

هـ. عادة ما تتخذ القرارات في الم ص م من دون تحليل ودراسة كافية، نتيجة لعدم قدرة المسير على تبرير التكلفة من استخدام إطار تحليلي أكثر نضجاً في عملية اتخاذ القرارات؛ فالقرارات في المؤسسات كبيرة الحجم تكون آثارها كبيرة، ومنه فإن القيام بالتحليل المتعمق قبل اتخاذ القرارات يكون منطقياً ومقبولاً، ولكن هذه العملية تكون ذات أثر محدود في الم ص م (مقارنة بالمؤسسات الكبيرة)، ومن ثم يعتبر التحليل المتعمق من حيث التكلفة والوقت والمنفعة غير مبرر⁴¹.

2.2. مقومات التخطيط الاستراتيجي في الم ص م

إن صغر حجم الم ص م إضافة إلى خصائصها الأخرى لا تمثل في كل الحالات عائقا، بل لها جوانب إيجابية، خاصة ما يتعلق منها بـ: المرونة، القرب من العملاء، سرعة رد الفعل والاستجابة لتغيرات السوق، سرعة تغيير التوجه، وعليه فهي تمثل الحل الناجع للأزمات الظرفية كونها⁴²:

- تسمح باستغلال بعض الفرص بشكل أفضل من المؤسسات الكبيرة؛

- تستفيد من التغيرات قصيرة المدى؛

- مناوراتها الإستراتيجية تتطلب موارد أقل؛

- تستجيب للتغيرات بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة.

وبهذا فالم ص م تمتلك العديد من المقومات التي تساعد على اعتماد التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص أهم هذه المقومات فيما يلي:

أ. تتصف الم ص م بالتوجه البيروقراطي المحدود؛ فالإجراءات الرسمية قليلا ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات، وبذلك فعملية الإدارة الإستراتيجية عموما، والتخطيط الإستراتيجي خصوصا تعتبر غير رسمية أكثر منها رسمية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة⁴³.

ب. تتصف العملية الإدارية في هذه المؤسسات بالتوجه الإنساني؛ فالاتصال الشخصي المباشر بين الإدارة والعاملين ما من شك أنه يساهم في سرعة تدفق المعلومات عن بيئة المؤسسة، وللإشارة تعد المعلومات ركيزة أساسية وعنصرا محوريا في عملية التخطيط الإستراتيجي.

ج. بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة.

د. ضيق نطاق السوق، والمعرفة الجيدة والشخصية للعملاء، يسهل عملية جمع المعلومات حول البيئة التنافسية للمؤسسة.

هـ. تتصف الم ص م بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية؛ ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطا وثيقا بالملكية⁴⁴، وهو ما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع الأوضاع والتغيرات البيئية، سواء منها المحلية أو الدولية، كما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة، وذلك على نقض المؤسسات الكبيرة التي تأخذ، عادة، شكل شركات مساهمة، حيث يؤدي الفصل بين الملكية والإدارة إلى تعدد الأهداف وصعوبة عملية اتخاذ القرارات، وعليه تعتبر هذه الخاصية جد ملائمة لنشاط الم ص م⁴⁵؛ إذ تجعلها أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة.

و. تتصف الم ص م، عادة، باعتماد إستراتيجية التخصص، وهو ما يمكنها من التحكم في تكاليف الإنتاج وتحقيق درجة عالية في جودة المنتج، من خلال اكتساب الخبرة في إنتاجه وفي أقصر مدة ممكنة⁴⁶.

بناء على ما ذكر، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي لا يعد حكرا على المؤسسات الكبيرة، فحتى الم ص م يمكنها تطبيقه في إدارتها، بهدف تحسين تنافسيتها والتعامل بإيجابية مع عوامل بيئتها. وهذا التصور لا يختلف كثيرا عن الواقع أو من حيث الممارسة العملية، فالإستراتيجيات المطبقة على مستوى بعض الم ص م لا تختلف كثيرا عن تلك المعتمدة من طرف المؤسسات الكبيرة، وهو ما جعل البعض ك: (Torrés, Leyronas, arrégle) يعتبر هذا الواقع بمثابة خروج الم ص م عن طبيعتها⁷، نظرا لأنها تمكنت من تجاوز عقباتي الحجم ومحدودية الموارد واتجهت بدورها إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي ومقصود.

II. 3. واقع الم ص م الجزائرية

إن إرساء الممارسة الاستراتيجية في الأوساط التسييرية للم ص م الجزائرية يعد ضرورة لضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئتها الجديدة المتسمة بالتعدد والتغير والمنافسة الشديدة نتيجة الانفتاح الاقتصادي في ظل العولمة والقرية الكونية، وبذلك يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

II. 3. 1. تعريف الم ص م الجزائرية

تعد سنة 2001 محطة هامة في تطور قطاع الم ص م على مستوى الاقتصاد الجزائري من خلال مبادرة الوزارة الوصية بإعداد القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتعلق بترقية الم ص م، ومن بين العناصر الأساسية التي اشتمل عليها هذا القانون هو تحديد تعريف للم ص م. يمكن توضيحه وتحديد أبعاده من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5): المعايير المعتمدة في تعريف الم ص م حسب القانون التوجيهي لسنة 2001

المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية***	معايير الاستقلالية في
حجم المؤسسة	(عامل)	(بالمليون دج)	(بالمليون دج)	التسيير****
مؤسسة مصغرة	09-01	أقل من 20	لا تتجاوز 10	ضرورة توفر
مؤسسة صغيرة	49-10	لا يتجاوز 200	لا تتجاوز 100	شرط
مؤسسة متوسطة	250-50	2000-200	500-100	الاستقلالية في التسيير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، السنة 38، العدد 77، (12/12/2001)، ص 06.

وقد تم وضع مجالات زمنية في حالة تغير حدود وقيم هذه المعايير، خاصة منها تلك المعايير النقدية التي تمتاز بالتغير وعدم الثبات، وهو ما أشارت إليه المادة 08 من القانون التوجيهي سالف الذكر؛ حيث عندما تبتعد مؤسسة عند تاريخ إقفال حصيلتها عن الحدود المذكورة في الجدول أعلاه فإن هذه الوضعية لا تكسبها، كما لا تفقدها صفة الم ص م إلا إذا تكررت خلال سنتين ماليتين متتاليتين⁴⁹. كما أن هذا التعريف جاء بطريقة رسمية ولخدمة أغراض إدارية، وبذلك فرغم دقته إلى حد ما إلا أنه يعتمد على العديد من المعايير، خاصة منها تلك المعايير النقدية والتنوعية، مما يصعب الاعتماد عليه في إجراء البحوث والدراسات الميدانية الخاصة بالم ص م على المستوى الوطني وحتى المحلي. ولتجاوز هذا الإشكال فالمعيار الذي سيتم الاعتماد عليه في سياق الدراسة الميدانية لهذا البحث هو معيار عدد العمال في المؤسسة، نظرا لما يمتاز به من ثبات واستقرار نسبين⁴⁹.

II. 3. 2. مشاكل تطوير الم ص م في الاقتصاد الجزائري

على الرغم من العناية الرسمية والإجراءات المتخذة لدعم الم ص م غير أن عديد المشاكل والصعوبات تبقى مطروحة بحدة وتعيق نموها وتطورها، ويمكن تلخيص أهم هذه المشاكل فيما يلي:

أ. المشاكل المؤقتة: تتمثل في تلك المشاكل الآنية التي يمكن تجاوزها في المدى القصير، ومن بين أهم هذه المشاكل ما يلي⁵⁰:

- العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية للحصول على اعتماد وقبول المشروع، ويبدو أن المشكلة مازالت مشكلة تنظيمية وسلوكية، ذلك أن سرعة إصدار النصوص والقوانين لم تواكبها حركية وسرعة مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية؛

- صعوبة الحصول عن المعلومة الاقتصادية وأحيانا انعدامها، مما ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار؛

- ضعف الدراسات التسويقية أو غيابها؛

- محدودية التمويل بمختلف أشكاله، نتيجة الشروط المفروضة على القروض والضمانات المطلوبة؛

- عدم توفر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد أفراد قادرين على إدارة هذه المؤسسات، وسبب هذه المشكلة يرجع إلى قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.

ب. المشاكل الهيكلية: يقصد بها تلك المشاكل المستمرة باستمرار تجاهلها، ويحتاج حلها إلى قرارات جريئة وتخطيط على مستوى عالي وفترة زمنية أطول، ويمكن تلخيص أهم هذه المشاكل في العناصر التالية:

- غياب المعرفة الكافية عن قطاع الم ص م، نظرا لنقص البحوث المتخصصة في هذا القطاع؛

- غياب المتخصصين في اقتصاديات الم ص م، لذلك فالضرورة ملحة لتوجيه الإطارات العلمية نحو الاهتمام بهذا القطاع الإستراتيجي، ويكون ذلك على عدة مستويات مثل: البحث العلمي، التنظيم والإدارة، التمويل...الخ؛
 - غياب ثقافة مؤسسية، وعدم الاعتماد على أساليب التسيير الحديثة.
 - مستوى تنافسية أقل مقارنة بذلك المسجل على مستوى دول الضفة الشمالية للبحر الأبيض المتوسط، إضافة إلى غياب روح الابتكار؛
 - انعدام مركز مختص في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومة الاقتصادية لفائدة السلطات العمومية والم ص م⁵¹.
- هذه المشاكل تحد من الدور الذي تلعبه على مستوى الاقتصاد الوطني؛ حيث ستدفع من دون شك بكثير منها للتحويل إلى القطاع غير الرسمي الذي يحتل حيزا معتبرا في الاقتصاد الوطني، كما أن العديد منها تحولت إلى مؤسسات استيراد وتصدير وجزء منها توقف عن النشاط⁵²، كما أن هذه المشاكل تعيق المؤسسة في حد ذاتها، مما يؤدي إلى صعوبة اعتماد بعض أساليب التسيير الحديثة؛ حيث تعتمد أغليبتها على أنماط تسيير وتنظيم لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي، الذي يلعب فيه التخطيط الإستراتيجي دورا محوريا. ولتحليل هذا الواقع والوقوف على جزئياته بدقة، سيتم إجراء دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات المحلية بسطيف، حيث يتم التركيز على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات، مع تحديد معوقات هذه العملية بدقة سعيا لإيجاد سبل معالجتها.

III. الدراسة الميدانية في الم ص م بسطيف

III.1. منهجية الدراسة الميدانية

III.1.1. مجتمع البحث: عند تحديد مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على مجموعة من العوامل، تتمثل فيما يلي:

- أ. اختيار الم ص م بسطيف كان على أساس صعوبة الاتصال بهذه الأخيرة على المستوى الوطني.
- ب. تحتل ولاية سطيف مرتبة مهمة من حيث عدد الم ص م المتواجدة بها؛ حيث تحتل المرتبة الخامسة بنسبة 4,31% من مجموع الم ص م على المستوى الوطني⁵³، كما أن أغلبية القطاعات ممثلة على مستوى هذه الولاية، وهو ما من شأنه زيادة مصداقية نتائج الدراسة مع إمكانية تعميمها على المستوى الوطني.
- ج. عند تحديد مجتمع البحث فقد تم استبعاد تلك الم ص م العمومية وذلك للاعتبارات التالية:

- تراجع القطاع العمومي وخضوعه للخصخصة، وهو ما يتضح من خلال النسبة المحدودة للم ص م العمومية؛ حيث لا تمثل إلا 0,1 % من نسيج الم ص م على المستوى الوطني⁵⁴، كما أن أغلبية هذه المؤسسات هي فروع ناتجة عن عمليات إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الكبرى؛

- التوجه إلى ترقية ودعم القطاع الخاص ممثلا في الم ص م الخاصة، باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة التنمية الاقتصادية.

د. تم استبعاد تلك المؤسسات المصغرة التي تشغل من 01 إلى 09 عمال، وذلك للاعتبارات التالية:

- أغليبتها تعتبر محلات تجارية فردية، وفي أحسن الظروف مؤسسات مصغرة حديثة النشأة؛ أنشئت أغليبتها في إطار دعم وتشغيل الشباب؛

- في تعريف المشرع الجزائري للم ص م، فهي تلك التي تشغل من 10 إلى 250 عامل، أما تلك التي تشغل أقل من 10 عمال فهي مؤسسات مصغرة أو صغيرة جدا.

هـ. لقد تم الاعتماد على معيار عدد العمال لتحديد مجتمع البحث نظرا لما يمتاز به هذا المعيار من ثبات نسبي وسهولة توفير المعلومات المتعلقة به.

و. عند تحديد مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على الإحصائيات الرسمية لسنة 2009، نظرا لعدم توفر المعلومات الخاصة بالفترة الفعلية لإجراء الدراسة الميدانية؛ والتي امتدت من 2009/12/15 إلى 2010/05/30.

مما ذكر أعلاه، فالمجتمع المعني بالدراسة يتمثل في الم ص م الخاصة بسطيف والتي تشغل من 10 إلى 250 عامل، ويمكن توضيح توزيع مجتمع البحث حسب معيار عدد العمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع الم ص م الخاصة بولاية سطيف حسب عدد العمال لسنة 2009

حجم المؤسسة	عدد المؤسسات	النسبة المئوية (%)
مؤسسة صغيرة (10-49 عامل)	1.128	88,4
مؤسسة متوسطة (50-250 عامل)	148	11,6
المجموع	1.276	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de L'Artisanat, Bulletin D'information Economique, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques (DSIS), Bulletin N° 15, données de l'année 2009, PP. 6-13.

- إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS)، وكالة سطيف، 2009 / 12 / 31.

- إحصائيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)، وكالة سطيف، 2009 / 12 / 31.

III. 2. 1. عينة البحث وأدوات جمع وتحليل البيانات

أ. تحديد حجم العينة: إن اللجوء إلى دراسة العينة في هذا البحث يرجع للتجانس النسبي لمجتمع الم ص م من حيث طبيعة ونمط الإدارة وكذا البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يجعل دراسة العينة تتصف بالمصداقية. ولكن في ظل النقص الكبير للدراسات الميدانية حول قطاع الم ص م بسطيف، فقد واجهت الباحثة صعوبات كبيرة في تحديد الحجم الأمثل للعينة، بما أدى إلى الاعتماد على الطريقة التجريبية لتحديد حجم العينة والتي تنص على أخذ 30 مفردة على الأقل من حجم المجتمع⁵⁶؛ وبحسب الهدف من البحث والإمكانيات المتاحة فقد تم تقدير حجم العينة بـ: 100 م ص م خاصة بسطيف؛ أي بنسبة معاينة تقدر بـ: $(100 \div 1.276 = 78.3\%)$ ، وهي نسبة تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية لتجعل من العينة ممثلة تمثيلا جيدا للمجتمع. وقد تم اختيار مفردات العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة باعتبارها من أبسط طرق اختيار العينة في مجتمع يفترض فيه التجانس من حيث الخصائص المدروسة⁵⁶.

ب. أداة جمع البيانات (الاستمارة)

لجمع البيانات اللازمة لتحليل إشكالية البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، من خلال تصميم استمارة بحث موجهة لمسيري الم ص م بسطيف المشكلة للعينة (أنظر الملحق رقم 01)، مع الإشارة إلى اعتماد المقابلة المباشرة لجمع بيانات الاستمارة، وقد تم اعتماد هذه الطريقة للاعتبارات التالية:

- التخطيط الإستراتيجي عادة ما تقوده الإدارة العليا في الم ص م إن لم تسيطر عليه؛
- النمط الإداري السائد في الم ص م يتصف بالطابع الشخصي والمركزية في اتخاذ القرارات، مما ينتج عنه تمركز السلطات واحتكار المعلومات على مستوى مجموعة محدودة من أفراد الإدارة العليا.
- الاستمارة تتضمن العديد من المصطلحات التي قد يصعب فهمها من طرف بعض المسيرين والملاك، وعليه سيتم تبسيطها من طرف الباحث كلما اقتضت الضرورة ذلك.
- وقد مكنت طريقة الاستجواب المباشر من تحقيق عدة مزايا؛ أهمها:
- الاتصال المباشر مع مسيري الم ص م المشكلة لعينة البحث مكن من الحصول على بيانات ذات مصداقية أكبر، وأكثر تعبيرا عن الواقع التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة؛
- الحرية في طرح الأسئلة وتبسيطها كلما اقتضت الضرورة ذلك، وهو ما مكن من الإجابة عن كل أسئلة الاستثمارات المسترجعة؛

- تم استرجاع أغلبية الاستثمارات، مع الإشارة إلى استبعاد عدد قليل منها قدر بـ: 04 استمارات، وهي التي كانت ناقصة من حيث البيانات الضرورية، وعليه فحجم العينة محل الدراسة قد أصبح: $100 - 04 = 96$

م ص م خاصة بسطيف. كما تم الاعتماد على بعض الأساليب لزيادة معدل الإجابات؛ كتوجيه الاستثمار إلى مدير المؤسسة مع إمكانية تدخل أحد أعضاء الفريق الإداري في حالة تعذر استقضاء المدير، أو إذا كان هذا الأخير يرى بأن أحد الأفراد داخل المؤسسة أكثر قدرة على استيفاء البيانات المتعلقة بالاستقضاء.

ج. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد تفريغ الاستثمارات وترميز البيانات فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS)، خاصة منها:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل الارتباط سبيرمان لتحليل النتائج المتعلقة بدرجة تأثير معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية في تطبيق التخطيط الإستراتيجي؛
- كما تم تقسيم مقياس (ليكرت) لإيجاد قاعدة اتخاذ القرار بناء على الدراسات السابقة كما يلي:

3	2	1,5	1	قاعدة اتخاذ القرار ($\bar{x}$)
عالية	متوسطة	ضعيفة		الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي

- وقد تم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة (5 %)، بمعنى تقبل إحصائية ستودنت (T) التي تعكس مدى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع عند مقارنة قيمتها المحسوبة بناء على نتائج تفريغ بيانات الاستثمارات مع القيمة النظرية لجداول توزيع ستودنت، مع مراعاة أن يكون الاحتمال الموافق لها أقل من مستوى الدلالة (5 %).

د. درجة الاتساق الداخلي للاستثمار

لقياس درجة الاتساق الداخلي لاستثمار البحث فقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS) من خلال اختبار معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، والهدف من هذا الاختبار يتمثل في تحديد مدى تجانس أسئلة الاستثمار، وعدم احتوائها على بيانات غير موضوعية⁵⁷، وقد قدر معامل (كرونباخ ألفا) بـ: 0.794 (79,4 %) وهي قيمة تفوق المعامل الذي يمثل الحد الأدنى المتعارف عليه للاعتمادية في مجال العلوم الاجتماعية الذي يقدر بـ: 60 %، كما أن المعامل المتوصل إليه قريب جدا من قيمة (كرونباخ ألفا) للدراسات السابقة. وبذلك يمكن القول بثبات أداة البحث (الاستثمار) لإجراء التحليل واستخلاص النتائج.

III. 2. تحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

III. 2. 1. تحليل نتائج تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الم ص م بسطيف

أ. وجود خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة

الجدول رقم (7): وجود خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة في الم ص م بسطيف

وجود خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة	التكرار	النسبة (%)
نعم	8	8,33
لا	88	91,67
المجموع	96	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ الاستمارات وتشغيل برنامج (SPSS).

النتيجة المتوصل إليها تبين عدم امتلاك أغلبية الم ص م بسطيف لخطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة، مما يعبر بأن التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات يتصف بعدم الرسمية والتوثيق.

ب. مدى الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (8): الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في الم ص م بسطيف

مدى الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي	التكرار	النسبة (%)
نعم	19	19,8
لا	77	80,2
المجموع	96	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ الاستمارات وتشغيل برنامج (SPSS).

تبين النتائج المتوصل إليها أن 80,2 % من الم ص م بسطيف لا تعتمد على التخطيط الإستراتيجي في تعاملها مع تغيرات بيئتها، وهو ما يدعم النتيجة المتوصل إليها أعلاه فيما يخص التوثيق والرسمية في الخطة الاستراتيجية.

ج. الأسس المعتمدة في تحديد إستراتيجية الم ص م بسطيف

الجدول رقم (9): أسس تحديد إستراتيجية الم ص م بسطيف

أسس تحديد الاستراتيجية	التكرار	النسبة (%)
بشكل رسمي ومخطط (التخطيط الإستراتيجي)	19	19,8
إستراتيجية رد الفعل (طارئة)	22	22,92
على أساس التصرفات والخبرات السابقة	55	57,28
المجموع	96	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تفريغ الاستمارات وتشغيل برنامج (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن 57,28 % من الم ص م بسطيف تعتمد على إستراتيجيات مبنية على التصرفات والخبرات الماضية و22,92 % تعتمد على إستراتيجية رد الفعل (طارئة) حسب مفهوم (H. Mintzber)، أما تلك التي تعتمد على إستراتيجيات مخططة ورسمية فنسبتها ضعيفة؛ حيث قدرت بـ: 19,8

،% هذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يخص غياب التخطيط الإستراتيجي في الم ص م بسطيف.

III.2.2. اختبار الفرضيات:

أ. الفرضية الأولى: ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية بسطيف.

الجدول رقم (10): الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي في الم ص م بسطيف

إحصائية (T)	الانحراف المعياري (X)	التكرارات			درجة الممارسة الميدانية (X _i)
		درجة عالية (3)	درجة متوسطة (2)	درجة ضعيفة (1)	
5,84	0,7	12	21	63	1. تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة
5,38	0,72	13	18	65	2. تنعكس رسالة المؤسسة في تصرفات الأفراد والعلماء على حد سواء
4,16	0,77	17	16	63	3. تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة
5,17	0,73	14	23	59	4. تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
6,12	0,64	9	17	70	5. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
4,60	0,74	15	19	62	6. تقوم المؤسسة بدراسة اتجاهات النشاط بشكل عام
6,39	0,62	8	15	73	7. تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم ومتغيرات بيئتها (الداخلية والخارجية)
3,61	0,76	16	14	66	8. السياسات التي تتبناها المؤسسة واضحة لدى جميع الأفراد بما يساعد في تحقيق الأهداف المخططة
5,1587	0,71	13	17,875	65,125	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: - نتائج الدراسة الميدانية، الملحق رقم (2).

- تشغيل برنامج (SPSS).

تبين النتائج، بشكل عام، ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف، حيث تقع قيمة المتوسط الحسابي العام (1,455) ضمن قاعدة اتخاذ القرار (1 إلى 1,5)؛ أي ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي، مع التأكيد على قبول هذه النتيجة إحصائيا عند مستوى الدلالة (5 %)؛ ويبرر ذلك عند مقارنة إحصائية (T) المحسوبة والتي قدرت بـ: 5,1587 مع القيمة الجدولية لتوزيع ستودنت⁵⁹. وعليه، يمكن القول بصحة الفرضية الأولى، على الرغم من بعض النتائج الجزئية المتمثلة فيما يلي:

- تقوم الم ص م بسطيف بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف بشكل متوسط نسبيا، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا العامل بـ: 1,53 وهي تقع ضمن قاعدة اتخاذ القرار (1,5 إلى 2)؛ بمعنى أن الممارسة الميدانية فيما يخص هذا الجانب متوسطة، فلو تم قبول أن المؤسسة لا تهتم بتحليل البيئة الخارجية نتيجة تركيز الجهود على تحليل البيئة الداخلية، فإنه يلاحظ من جهة أخرى أن 59 مؤسسة من مفردات العينة؛ أي بنسبة 61,45 % لا تقوم بهذه الممارسة بدرجة عالية؛

- أن الم ص م بسطيف تتجه، بشكل مقبول نسبيا، إلى الاهتمام بوضع أهداف واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة؛ حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا العامل بـ: 1,52 وهي تقع ضمن قاعدة اتخاذ القرار (1,5 إلى 2)؛ بمعنى أن الممارسة الميدانية فيما يخص هذا الجانب متوسطة، لكن رغم ذلك توجد 63 مؤسسة من مفردات العينة؛ أي بنسبة 65,6 % لا تقوم بوضع أهداف واضحة ومخططة؛

- تقوم الم ص م بسطيف بدراسة اتجاهات النشاط بشكل عام، وقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا العامل بـ: 1,51 وهي تقع ضمن قاعدة اتخاذ القرار (1,5 إلى 2)؛ بمعنى أن الممارسة الميدانية فيما يخص هذا الجانب متوسطة، لكن عند التدقيق في النتائج يتبين أن 62 مؤسسة من مفردات العينة؛ أي بنسبة 64,58 % لا تقوم بهذه الممارسة بشكل مقبول.

هذه النتائج الجزئية، ورغم خروجها عن إطار ضعف الممارسة الميدانية، غير أن تأثيرها في صحة الفرضية يعتبر محدود، وهو ما بينه التحليل المدقق للنتائج. وما يعزز مصداقية التحليل أن الانحراف المعياري لمختلف خطوات التخطيط الاستراتيجي كانت ضمن المجال (0,62 - 0,77) بما يدل على ضعف تشتت البيانات المحصلة. مع الإشارة إلى أن النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بالممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف تتفق كثيرا مع نتائج الدراسات السابقة التي بينت ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على الأسلوب غير الرسمي والتصرفات السابقة.

ب. الفرضية الثانية: يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الم ص م بسطيف بدرجة وجود معوقات البيئة الداخلية

الجدول رقم (11): تأثير معوقات البيئة الداخلية على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الم ص م

بسطيف

درجة الموافقة (X _i) المعوقات الداخلية	التكرارات			المتوسط الحسابي $\bar{x}$	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (r)	الاحتمال (P)
	درجة منخفضة (1)	درجة متوسطة (2)	درجة عالية (3)				
1. اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة والآنية كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل	11	06	79	2,71	0,66	- 0,41	0,001
2. غياب نظام معلومات يساعد على التخطيط الإستراتيجي	13	09	74	2,64	0,71	- 0,37	0,001
3. ضعف الموارد المالية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي	08	07	81	2,76	0,59	- 0,43	0,002
4. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	10	14	72	2,65	0,66	- 0,38	0,057
5. عدم وعي الإدارة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده	23	13	60	2,39	0,84	- 0,18	0,012
6. عوائق ثقافة المؤسسة؛ بمعنى عدم التشجيع على استخدام التخطيط الإستراتيجي	05	08	83	2,81	0,51	- 0,45	0,001
7. التركيز على الأعمال التنفيذية والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية	03	07	86	2,86	0,42	- 0,47	0,000
المتوسط العام	10,43	9,29	76,28	2,69	0,63	- 0,384	0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: - نتائج الدراسة الميدانية، الملحق رقم (3).

- تشغيل برنامج (SPSS).

انطلاقاً من قيم المتوسط الحسابي الموضحة حسب الجدول أعلاه، يمكن القول بأن معوقات البيئة الداخلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف لها أهمية معتبرة، ويمكن توضيح المعوقات الأكثر أهمية فيما يلي:

- التركيز على الأعمال التنفيذية والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,86؛

- عوائق ثقافة المؤسسة؛ بمعنى عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,81؛

- ضعف الموارد المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,76؛
 - اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة والآنية كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل، بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,71.

وما يزيد التحليل أهمية أن الانحراف المعياري لمختلف معوقات البيئة الداخلية يتراوح في المجال (0,42 - 0,84)؛ مما يعني تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي. كما أن النتائج المبينة أعلاه تبين وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ($r = -0,384$) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ($P \leq 0,05$) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودرجة وجود معوقات البيئة الداخلية في الم ص م بسطيف؛ بمعنى كلما ارتفعت درجة وجود هذه المعوقات كلما انخفضت درجة الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. فالتأثير عكسي وواضح بما يعبر عن صحة الفرضية الثانية، بشكل عام، رغم ضعف هذا التأثير وعدم معنويته إحصائياً فيما يخص بعض العوامل، تتمثل فيما يلي:

- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث كان التأثير عكسياً ($r = -0,38$)، غير أنه غير معنوي من الناحية الإحصائية نتيجة تجاوز الاحتمال المرافق له ($P = 0,057$) لمستوى الدلالة ($P = 0,05$)؛ والتحليل المدقق يرجع سبب ذلك إلى اعتقاد مسيري الم ص م بسطيف بأهمية العوامل المالية أكثر من أهمية العوامل الأخرى الإدارية والبشرية؛ حيث يمكن توفير الكفاءات الإدارية اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي سواء داخل المؤسسة أو بالتعاقد مع خبراء خارجيين إذا توافرت الإمكانيات المالية؛

- عدم وعي الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده؛ حيث كان التأثير العكسي لهذا العامل محدود نسبياً بمعامل ارتباط ($r = -0,18$)، وذلك رغم دلالاته المعنوية من الناحية الإحصائية ($P = 0,012$).

وما يزيد من أهمية تأثير هذه العوامل أن معامل الارتباط يتراوح بين $r = -0,18$ و $r = -0,45$.

ج. الفرضية الثالثة: يتأثر معنويا تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف بدرجة وجود معوقات البيئة الخارجية

الجدول رقم (12): تأثير معوقات البيئة الخارجية على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م

سطيف

الاحتمال	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات			درجة الموافقة (X_i)
				درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	
0,001	-0,42	0,57	2,76	79	11	06	1. عدم استقرار السياسات الحكومية والتغيير في القوانين والتشريعات
0,002	-0,38	0,79	2,49	65	13	18	2. شدة وحدة منافسة المنتجات الأجنبية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها
0,000	-0,51	0,40	2,90	89	04	03	3. تذبذب البيئة الاقتصادية
0,001	-0,44	0,59	2,72	77,67	9,33	09	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: - نتائج الدراسة الميدانية، الملحق رقم (3).

- تشغيل برنامج (SPSS).

تشير النتائج المبينة أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة ($r = -0,44$) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة ($P \leq 0,05$) بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و درجة وجود معوقات البيئة الخارجية في الم ص م بسطيف؛ بمعنى كلما ارتفعت درجة وجود هذه المعوقات كلما انخفضت درجة الممارسة الميدانية للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. فالتأثير عكسي وواضح بما يعبر عن صحة الفرضية الثالثة. والتأثير الأكثر وضوحا يتعلق بتذبذب البيئة الاقتصادية مع معامل

ارتباط ($r = -0,51$)، بما يعبر عن قوة تأثير هذا العامل في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الم ص م بسطيف.

يلاحظ أن هذه المعوقات تتعلق بالإمكانات المحدودة للم ص م، سواء منها المادية أو البشرية، وكذا بنقص المعلومات، وعليه فهي تعكس بشكل مباشر المشاكل التي تعاني منها الم ص م في الجزائر فيما يتعلق بنقص التمويل اللازم والغموض الذي يتصف به محيط نشاطها. وللحد من أثر هذه المعوقات ولما لا تجاوزهها يعتبر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي من طرف مسيري الم ص م عاملا مهما لتطبيقه. كما أن التجانس النسبي لخصائص الم ص م على المستوى الوطني وتجانس عناصر بيئة نشاطها، من حيث أبعاد التخطيط الاستراتيجي والخصوصيات الإدارية المشتركة تجعل النتائج المتوصل إليها قابلة للتعميم بشكل كبير لتشمل الم ص م في الجزائر بشكل عام.

3. الاستنتاجات والتوصيات

3.1. الاستنتاجات

- لقد تم من خلال هذا البحث التوصل إلى عدة نتائج، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:
- أ. تعد التحديات التي تفرضها بيئة المؤسسة من بين أهم العوامل التي ساهمت في تطور التخطيط الاستراتيجي إلى المفهوم الذي هو عليه حاليا.
 - ب. لم يعد التخطيط الاستراتيجي حكرا على تلك المؤسسات الكبيرة، رغم ارتباط نشأته وتطبيقاته الأولى بهذه المؤسسات نظرا لتوافرها على الإمكانيات الضرورية لذلك، فحتى الم ص م، رغم خصوصياتها، يمكنها اعتمادها في إدارتها.
 - ج. يتم التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية وخطوات متفق عليها عموما في الفكر الإداري، مع إمكانية تكيف هذه الخطوات مع خصوصيات وتنظيم الم ص م.
 - د. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء المؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، خاصة في ظل البيئة الذي تتصف بالتغير والتعقيد.
 - هـ. لقد تعاملت الم ص م مع تحديات ومخاطر بيئتها تعامل المؤسسات الكبيرة، لكن بتوجه إستراتيجي مكنها من ضمان مكانتها وإثبات فعاليتها في تحقيق التنمية المستدامة بالنسبة للاقتصاديات التي شجعتهما وتبنتها كإستراتيجية تنموية.

و. على الرغم من التوجه الحالي للاقتصاد الوطني نحو دعم وتشجيع الم ص م، غير أنها تبقى غير قادرة على مواجهة المنافسة نتيجة اعتمادها على أساليب إدارية مبنية على التجربة والحدس، ولا تتماشى ومتطلبات الانفتاح الاقتصادي الذي يلعب فيه التخطيط الاستراتيجي دورا محوريا. وفي هذا السياق فقد تم، من خلال

الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى عينة من الم ص م بسطيف، إثبات صحة الفرضيات التي تم وضعها لدراسة إشكالية هذا البحث، وهو ما تعبر عنه النتائج التالية:

- تسير أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف وفق أساليب حدسية مبنية على أساس التجربة والتصرفات الماضية، بدلا من الاعتماد على استراتيجيات رسمية ومخططة وفق أسس علمية، وهو ما يعكس ضعف الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي على مستوى هذه المؤسسات، وقد كان ذلك نتيجة لعدة قيود ومعوقات، سواء منها المتعلقة ببيئتها الداخلية أو تلك المتعلقة ببيئتها الخارجية؛

- يرى أغلب مسيري الم ص م بسطيف أن من بين أهم قيود التخطيط الإستراتيجي في مؤسساتهم، تلك المرتبطة بعدم توفر الإمكانيات الضرورية لاعتماد هذا النوع من التخطيط، هذه القيود تتمثل أساسا في نقص الموارد المالية وغياب الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بهذه العملية، حيث أظهرت الدراسة الميدانية سيادة نمط المدير المالك والإدارة العائلية وانخفاض المستوى العلمي للمديرين على مستوى أغلبية المؤسسات المشكلة لعينة البحث؛

- كما تبين أن من بين أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي في الم ص م بسطيف تلك المرتبطة بصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي؛ حيث لا يمكن الحديث عن تخطيط إستراتيجي من دون توفر معلومات كافية عن الموردين والمنافسين والعملاء... إلخ، هذا العائق يرتبط بالغموض الذي تتصف به بيئة نشاطها من جهة، ومن جهة أخرى، بافتقارها إلى نظام معلومات يساعدها في الوصول إلى هذه المعلومات والاستفادة منها.

III. 2.3. التوصيات

إن إرساء الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي في الأوساط الإدارية للم ص م الجزائرية يعتبر ضرورة ملحة ومن بين أهم عوامل نجاحها، بما يدعم بناء نسيج اقتصادي وطني أكثر تماسكا ويساهم في تحقيق التنمية المنشودة، ويتم ذلك من خلال العمل على الحد من تأثير معوقات التخطيط الإستراتيجي ولما لا محاولة تجاؤها، وفيما يلي يمكن إدراج بعض الاقتراحات المساعدة على ذلك:

أ. مساعدة مسيري الم ص م الجزائرية على تبني نظرة مستقبلية لمؤسساتهم بدلا من الاهتمام بالمكاسب والأنشطة الحالية فقط.

ب. العمل على تأهيل مسيري الم ص م الجزائرية من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية في المجال الإداري عموما والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص، وذلك بغرض تعريفهم بأهمية وخطوات التخطيط الإستراتيجي ومساعدتهم على اعتماده في إدارة مؤسساتهم، وفي هذا السياق يمكن أن تلعب الجامعة دورا مهما في إطار علاقاتها بالمؤسسات الاقتصادية.

- ج. عند اختيار الموظفين، يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أسس الكفاءة والمؤهلات، بدلا من الطرق المعتمدة على معايير غير موضوعية من محسوبية وعشائرية.
- د. العمل على الاستفادة من خبرات ومعارف مكاتب الاستشارة المتخصصة في المجال الإستراتيجي، ويمكن أن تتم هذه العملية من خلال التعاقد مع مستشارين توكل لهم مهمة القيام بجميع الخطوات الضرورية لبناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، أو مساعدتها في جانب من الجوانب التي تصعب عليها في ظل إمكانياتها.
- ه. إعطاء الأهمية لوضع نظام معلومات إستراتيجي، مع مراعاة ضرورة ملاءمته لإمكانيات وخصائص الم ص م، وذلك باستعمال تقنيات أقل تكلفة وتعقيدا والتركيز على تلك الوسائل التي تسمح بتخزين المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة.
- و. تسهيل عملية الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة الم ص م الجزائرية، مما يسمح لها بمتابعة تغيراتها عن قرب ويسهل من عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تعد المعلومات الركيزة الأساسية لهذه العملية.
- ي. مساعدة الم ص م في الحصول على التمويل اللازم وتنويع مصادره، ويتم ذلك من خلال:
- إنشاء بنوك متخصصة في تمويل الم ص م وتعميمها على مستوى كل الولايات؛
 - تفعيل دور البنوك والمؤسسات المالية، سواء منها العمومية أو الخاصة، في تمويل الم ص م؛
 - وضع برامج للدعم المالي المباشر بالاعتماد على آليات تمويل تراعي خصوصيات الم ص م الجزائرية، و كمثال على ذلك تخفيض أسعار الفائدة على القروض الموجهة لهذه المؤسسات، مع مراعاة طبيعة النشاط وأهميته على مستوى الاقتصاد الوطني.
- ن. محاولة بناء علاقات شراكة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية تقوم على المنافع المتبادلة، هذه الشراكة من شأنها مساعدة الم ص م على اكتساب الخبرة في مجال تقنيات التسيير الحديثة.
- ز. تفعيل دور برامج تأهيل الم ص م الجزائرية من خلال إعادة النظر في شروط القبول لجعلها أكثر توافقا مع خصائص هذه المؤسسات، وإلغاء القيود والإجراءات البيروقراطية للاستفادة من هذه البرامج، مع العمل على تدعيم البرامج الحالية ببرامج جديدة.

خاتمة

لقد ارتبط مفهوم التخطيط الإستراتيجي بتلك المؤسسات كبيرة الحجم نظرا لتوافرها على الإمكانيات التي تساعدها على تطبيق هذه العملية في إدارتها، غير أن التوجه الاقتصادي الحالي، سواء على المستوى العالمي أو الوطني، ينح باتجاه تبني إستراتيجية دعم وتنمية قطاع الم ص م نظرا لفعاليته في تحقيق التنمية الاقتصادية وبناء نسيج اقتصادي أكثر تماسكا وانسجاما. لكن مع تزايد سرعة التغيرات البيئية وتعقدها، يبقى ضمان بقاء واستمرارية هذا النوع من المؤسسات وتحسين الدور الذي تقوم به مرتبط بمدى قدرتها على التعامل مع هذه التغيرات من خلال بناء خطة إستراتيجية مدروسة وفق أسس علمية، رغم ما تتطلبه هذه العملية من إمكانيات وموارد مادية وبشرية. فالممارسة الإستراتيجية التي اعتمدتها الم ص م الناجحة، هي التي جعلت الباحثين والمهتمين بهذا المجال يعترفون لها بالأداء والمردودية الميدانية. ولكن على الرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى أغلبية الم ص م بسطيف خصوصا وفي الجزائر عموما، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

ملحق رقم (1): استمارة البحث

جامعة فرحات عباس (سطيف)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

موضوع البحث:

التخطيط الإستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

- دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف -

استمارة موجهة لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية بولاية سطيف

رقم الاستمارة

تعد هذه الاستمارة جزء من متطلبات البحث الذي يهدف إلى الوقوف على الواقع التطبيقي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك من خلال دراسة عينة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف. ولتسهيل هذه العملية يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي تعيشه مؤسستكم؛ حيث أن لدقة إجابتكم كبير الأثر في مصداقية المعلومات التي سيقدمها هذا البحث والمستوى الذي سيظهر به. شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين حرصنا على استعمال المعلومات المقدمة إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تعبر عن الواقع الفعلي في مؤسستكم

أولا. معلومات عامة عن المستجوب

1. صفة المجيب عن الاستمارة

☐ مالك المؤسسة (حالة المدير هو المالك)

☐ مدير المؤسسة (حالة الاعتماد على إدارة مستقلة)

☐ عضو من الفريق الإداري (فقط في حالة صعوبة استقصاء المدير)

2. الخبرة في إدارة المؤسسة

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

3. المستوى العلمي

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4. التخصص المهني

☐ متخصص في إدارة الأعمال ☐ غير متخصص في إدارة الأعمال

ثانيا. معلومات عامة عن المؤسسة

1. عدد العمال الدائمين في المؤسسة لسنة 2009

☐ من 10 إلى 49 عامل ☐ من 50 إلى 250 عامل

2. الشكل القانوني للمؤسسة

☐ مؤسسة فردية ☐ شركة ذات مسؤولية محدودة ☐ شركة تضامن ☐ شركة مساهمة

3. طبيعة النشاط

☐ الصناعة ☐ الخدمات

4. الخبرة في النشاط

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

5. نمط إدارة المؤسسة

☐ المدير المالك ☐ إدارة مستقلة

ثالثا. مدى اعتماد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

1. هل لديكم خطة إستراتيجية موثقة ومكتوبة؟

☐ نعم ☐ لا

2. هل تعتمدون على التخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسستكم؟

☐ نعم ☐ لا

3. ينطبق مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظركم مع المعاني التالية:

☐ قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية

☐ بناء خطة عمل مستقبلية طويلة الأجل

☐ عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية، والبيئة

الداخلية واختيار أفضل إستراتيجية من بين البدائل المتاحة.

4. الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

☐ الإدارة العامة (المدير العام)

☐ مشاركة مختلف المستويات

☐ جهات خارجية (خبراء خارجيين)

5. ما هي الأسس المعتمدة في تحديد إستراتيجية مؤسستكم؟

☐ بشكل متعمد ومخطط

☐ على أساس التصرفات والخبرات الماضية

□ غالبا ما تكون الإستراتيجية ناشئة (كرد فعل للتغيرات البيئية)

ثالثا. الممارسة الميدانية للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

درجة ومدى التزام المؤسسة بالخطوات المنهجية الضرورية في التخطيط الإستراتيجي

درجة عالية (3)	درجة متوسطة (2)	درجة ضعيفة (1)	درجة الممارسة الميدانية
			خطوات التخطيط الإستراتيجي
			1. تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة
			2. تنعكس رسالة المؤسسة في تصرفات الأفراد والعملاء على حد سواء
			3. تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة
			4. تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
			5. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
			6. تقوم المؤسسة بدراسة اتجاهات النشاط بشكل عام
			7. تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم ومتغيرات بيئتها (الداخلية والخارجية)
			8. السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة لدى جميع الأفراد بما يساعد في تحقيق الأهداف المخططة

رابعا. معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تعيق تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، فما هي درجة موافقتكم على تأثير هذه العوامل في مؤسستكم؟

درجة منخفضة (1)	درجة متوسطة (2)	درجة عالية (3)	0.
			1. اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة والانية كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل
			2. غياب نظام معلومات يساعد على التخطيط الإستراتيجي
			3. ضعف الموارد المالية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي
			4. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
			5. عدم وعي الإدارة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده
			6. عوائق ثقافة المؤسسة؛ بمعنى عدم التشجيع على استخدام التخطيط الإستراتيجي
			7. التركيز على الأعمال التنفيذية والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية
			8. عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات
			9. شدة وحدة منافسة المنتجات الأجنبية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها
			10. تدنّب الوضع الاقتصادي

ملحق رقم (2): نتائج تفريغ إجابات مفردات العينة حسب درجة التزامهم بتطبيق التخطيط

الإستراتيجي

درجة عالية (3)	درجة متوسط ة (2)	درجة ضعيفة (1)	درجة الممارسة الميدانية
			خطوات التخطيط الإستراتيجي
12	21	63	1. تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة
13	18	65	2. تنعكس رسالة المؤسسة في تصرفات الأفراد والعملاء على حد سواء
17	16	63	3. تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة
14	23	59	4. تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
9	17	70	5. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
15	19	62	6. تقوم المؤسسة بدراسة اتجاهات النشاط بشكل عام
8	15	73	7. تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم ومتغيرات بيئتها (الداخلية والخارجية)
16	14	66	8. السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة لدى جميع الأفراد بما يساعد في تحقيق الأهداف المخططة

المصدر: تفريغ الاستمارات.

ملحق رقم (3): نتائج تفريغ إجابات مفردات العينة المتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

درجة عالية (3)	درجة متوسطة (2)	درجة منخفضة (1)	درجة الموافقة
			المعوقات
79	06	11	1. اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة والآنفة كونها أكثر أهمية للمؤسسة من التخطيط للمستقبل
74	09	13	2. غياب نظام معلومات يساعد على التخطيط الإستراتيجي
81	07	08	3. ضعف الموارد المالية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي
72	14	10	4. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
60	13	23	5. عدم وعي الإدارة بأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده
83	08	05	6. عوائق ثقافة المؤسسة؛ بمعنى عدم التشجيع على استخدام التخطيط الإستراتيجي
86	07	03	7. التركيز على الأعمال التنفيذية والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية
79	11	06	8. عدم استقرار السياسات الحكومية والتغير في القوانين والتشريعات
65	13	18	9. شدة وحدة منافسة المؤسسات الأجنبية وصعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بها
89	04	03	10. تدبذب الوضع الاقتصادي

المصدر: تفريغ الاستمارات.

* الم ص م: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

** SPSS: Statistical Package for Social Sciences.

¹ J. David Hunger and L. Thomas Wheelen, (2004), Strategic Management, 8th Edition, Prentice Hall International Inc, New York, P. 10.

² نعمة عباس الخفاجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 87.

³ السالم مؤيد سعيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن، الفترة: 18-20 جويلية 2000، ص 17.

⁴ Mohamed Bouhadida, (2002), Dictionnaire de finance des affaires et de management, Casbah édition, Alger, P. 163.

⁵ Alain Charles Martinet et Ahmed Silem, (2000), Lexique de Gestion, 5^{eme} Edition, Ed. Dalloz, Paris, P. 328.

⁶ بنجامين ب. تريجو، جون و. زيمرمان، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، (1998)، إستراتيجية الإدارة العليا، الطبعة العربية الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 17.

⁷ عبد السلام أبو قف، (2004)، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 166.

⁸ Rudolf Grunig et Richard kuhn, (2004), Planifier la Stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique, 1^e édition, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, P. 06.

⁹ سعيد محمد المصري، (2002/2001)، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 62.

¹⁰ Michel Godet, (2001), Prospective et Planification Stratégique, 5^{eme} Edition, Ed. Economica, Paris, PP. 180-183.

¹¹ Jean-Marie Ducres et Maurice Marchand-Tonel, (2004), Stratégie, Ed. Organisation, Paris, p. 231.

¹² كامل السيد غراب، (1994)، الإدارة الإستراتيجية "أصول علمية وحالات عملية"، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ص 11.

¹³ مايكل دوريس وجون كلي، ترجمة سمة عبد ربه وعبد المطلب يوسف جابر، (2006)، التخطيط الإستراتيجي الناجح: اتجاهات جديدة للبحث المؤسسي، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 26.

¹⁴ نادية العارف، (2002/2001)، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 09.

¹⁵ ناصر دادي عدون، (2001)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 68.

¹⁶ Alain Charles Martinet et Raymond Alain Thiéart, (2001), Stratégies: actualité et futur de la recherche, Ed. Librairie Vuibert, Paris, P. 232.

¹⁷ علي الشريف، (1997)، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 185-187.

¹⁸ Philip Kotler, (2007), Principes de Marketing, 8^e Edition, Ed. Pearson, Paris, PP. 31-35.

¹⁹ حسن بشير الطيب، التخطيط الإستراتيجي في نماذج مختلفة لمعاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة: 6-8 مارس 1999، ص 73.

²⁰ Patrick Joffre, Gérard Koenig, (1992), Gestion Stratégique, Ed. Litec, Paris, P. 104.

²¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، (2007)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 25.

²² كاظم نزار الركابي، (2004)، مرجع سابق، ص 86.

²³ مجيد الكرخي، (2009)، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 46-47.

²⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2001)، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 120.

²⁵ نبيل حامد مرسي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 20-21.

²⁶ نبيل مرسي خليل، (1996)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 40.

²⁷ خليل محمد حسن الشماع، (2001)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 111.

- ²⁸ عاصم عبد الفتاح ثروت، مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، شرم الشيخ، القاهرة، الفترة: 13-15 جانفي 2007، ص ص 97-98.
- ²⁹ محمد الصيرفي، (2008)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 239.
- ³⁰ فريد فراي وتشارلز ستونر، تعريب دينا عبد الإله الملاح، مراجعة عبد المطلب يوسف جابر، (2007)، مكتبة العبيكان، الرياض، ص 244.
- ³¹ احمد ماهر، (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 39-41.
- ³² علوان حميد، (2001/2000)، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 45.
- ³³ شارلز هل وجاريت جونز، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، طبعة منقحة، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، ص 63.
- ³⁴ Gerry Jhonson, Kevan Scholes, (2008), Stratégique, 8^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, P. 37
- ³⁵ Roland Calori, Philippe Véry et Jean-luc Arrègle, Les PMI face à la Planification Stratégique, Revue française de gestion, N° 12, Hermes Science Publication, Paris, (janvier-février 1997), PP. 19-20.
- ³⁶ Michel Gervais, (2003), Stratégie de l'entreprise, 5^{eme} Edition, Ed. Economica, Paris, P. 415
- ³⁷ Bertrand Saporta, (1997), Stratégies des PME, dans : Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion, Tome 3, 2^{eme} Edition, Ed. Economica, Paris, PP. 3119-3121.
- ³⁸ طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 306.
- ³⁹ محمد الحمدي الماضي، (1998)، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ص 17.
- ⁴⁰ Bertrand Saporta, (1997), Op. Cit, P. 3121.
- ⁴¹ حسين مصطفى هلاي وآخرون، (2008)، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 151.
- ⁴² عبد الملوك مزهودة، التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسات المصغرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الفترة: 25-28 ماي 2003، ص 884.
- ⁴³ طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، مرجع سابق، ص 309.
- ⁴⁴ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، الفترة: 18-22 جانفي 2004، ص 20.
- ⁴⁵ عمر تليجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة، الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، الفترة: 9-8 أفريل 2002، ص 85.
- ⁴⁶ Oliver Torrès, (1999), Les PME, Ed. Dominos Flammarino, Paris, PP. 43-45.
- ⁴⁷ عبد الملوك مزهودة، (25-28 ماي 2003)، مرجع سابق، ص 887.
- ^{***} مجموع الحصيلة السنوية: مجموع الميزانية السنوية حسب تعريف الاتحاد الأوروبي للم ص م.
- ^{****} المؤسسة المستقلة: تكون المؤسسة مستقلة في التسيير إذا لم تتجاوز مساهمة الأطراف الخارجية (مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى) في رأسمالها نسبة 25 %.
- ⁴⁸ قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، السنة 38، العدد 77، (2001/12/12)، ص 05.
- ⁴⁹ Oliver Torrès, (1999), Op. Cit, P. 14
- ⁵⁰ محمد الهادي مبادكي، المؤسسة المصغرة: المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 11، (1999)، ص 139-140.
- ⁵¹ www.pmeart-dz.org/ar/discours.html#discours2, (21/09/2009).
- ⁵² سعيد بريش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني، مجلة آفاق، جامعة عنابة، العدد الخامس، (مارس 2001)، ص 37.
- ⁵³ Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de L'Artisanat, Bulletin D'information Economique, Direction des Systèmes d'Information et des Statistiques (DSIS), Bulletin N° 15, données de l'année 2009, P. 15.
- ⁵⁴ Ibid, P. 06.

- ⁵⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2002)، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 210
- ⁵⁶ كامل محمد المغربي، (2002)، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ص 141.
- ⁵⁷ أبو خير محمد زيد، (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS)، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 158.
- ⁵⁸ تقرير الاستثمارات وتشغيل برنامج (SPSS).
- ⁵⁹ موارى سبيغل، ترجمة عبد القادر حمدو، (2001)، أكاديميا أنترناتيونال للطباعة والنشر، بيروت، ص 396.