

## التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. أحسن جميلة

طالبة دكتوراه

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

أ.د. عامر عامر أحمد

أستاذ التعليم العالي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

### الملخص:

لطالما اعتبرت مسألة الإستراتيجية من الأمور المهمة، لذلك تعددت الدراسات في هذا المجال وما زالت تتكرر لما لها من أهمية بالغة في طريقة تطبيقها في الزمان والمكان. في هذا الإطار جاءت هذه الورقة البحثية لتجسد التفكير في منهجية تطبيق الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حاولنا هنا، من جهة، إبراز كثير من النظريات والأفكار حول الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصوصيتها، ومن جهة أخرى، حاولنا التطرق إلى طبيعة التفكير الاستراتيجي ومقارنة إستراتيجيتها بإستراتيجية المؤسسات الكبيرة. من أهم النتائج المتوصل إليها هي أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية لها خصوصيتها مقارنة بإستراتيجية المؤسسات الكبيرة. كما أن التفكير الاستراتيجي موجود في هذه المؤسسات ولكن ذو طبيعة غير شكلية وهو غير مهيكّل. الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية.

### Résumé :

La question du concept « Stratégie » a été longtemps considéré comme une question ambiguë. Sur ce de nombreuses études ont été réalisées et continue à être reposé en raison de sa grande importance et de son application dans le temps et dans l'espace. Dans ce contexte, le présent document est venu à incarner la pensée autour de la méthodologie d'application de la stratégie dans les petites et moyennes entreprises.

Nous avons essayé ici, d'une part, de mettre en évidence les nombreuses théories et des pensées sur les stratégies utilisées au sujet des petites et moyennes entreprises et ses particularités. D'autre part, nous avons essayé d'invoquer la nature de la pensée stratégique et de comparer cette stratégie à la stratégie des grandes entreprises.

Les plus importantes des résultats conclus est que la stratégie des petites et moyennes entreprises a ses propres spécificités par rapport à la stratégie des grandes entreprises. Comme la réflexion stratégique existe dans ces entreprises, mais avec une nature informelle et ne sont pas structurées.

Mots clés: petites et moyennes entreprises, stratégique, la réflexion stratégique, la planification stratégique, vision stratégique.

#### 1- مقدمة:

نجد العديد من المفكرين قد انتقدوا في مؤلفاتهم الخاصة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفهوم الشائع الذي ينظر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زاوية قلة الموارد ونقص الكفاءات وإنما لا بد أن ينظر لها كمؤسسات كبيرة ولكن لديها بعض النقائص، خاصة فيما يتعلق بموضوع تطبيق الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي أثار الجدل من خلال العديد من الدراسات.

وحتى نتمكن من الإحاطة بموضوع البحث انطلقنا من الإشكال الرئيسي التالي: ما هي معالم التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي خصوصيته مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؟

#### - هدف البحث:

يتمثل هدف هذا الموضوع في إبراز المفاهيم والتطورات الخاصة بمجال التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرض إلى أهم النقاشات وتدخلات أهم المفكرين في هذا المجال وتتبع المراحل التي تطور بها البحث في هذا المجال. خصوصا وأن هذا الجانب من الدراسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر موضوع الساعة ولا يزال يشوبه الغموض والجدل ويحتاج إلى المزيد من الأبحاث.

#### - المنهج المتبع:

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

## 2- مفهوم الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

حسب شيلوت فان مفهوم الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو: " اندفاع الأفكار- غايات- بشكل وطيد؛ حيث تنحصر أهم فكرة في تحقيق الريادة في السوق من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف مثل: رفع رقم الأعمال، زيادة الحصة السوقية؛ وفي المقام الثاني تأتي فكرة ضرورة الإبداع من أجل تحقيق الربح. وفي هذا النوع من المؤسسات يعتبر المدير هو المسؤول عن تطور الإستراتيجية التي تنحصر في عملية اتخاذ قرارات غير رسمية ونادرا ما تستعمل كأداة للتسيير<sup>1</sup>.

ولقد قدم جوليان ومارشزي Julien P.-A et Marchesnay M مجموعة من الخصائص المميزة للإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسات تمت في هذه المؤسسات في هذا المجال، من أهمها:

- تعتمد أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إن لم نقل كلها على إستراتيجية تكون في الغالب ضمنية؛
- تركز الإستراتيجية على أفق زمني محدود نادرا ما يتجاوز السنتين؛
- تتميز الإستراتيجية بالمرونة، مما يتيح للمسير من إحداث التعديلات والتصحيحات واقتناص الفرص التي قد تظهر مع الوقت؛
- كما تتميز الإستراتيجية بأنها ظرفية، حيث أنه كلما كانت بيئة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة متوترة كلما كانت التعديلات الداخلية كثيرة؛
- يعتبر التكامل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما، بسبب التداخل الموجود بين مختلف الوظائف؛
- تتميز الإستراتيجية في الغالب بأنها ارتكاسية أي تأتي كرد فعل، وهي مرتبطة بالمالك- المسير المسؤول عن اتخاذ جميع القرارات داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

فيما يخص مينتزبرغ Mintzberg (1987) سعى لصياغة مفهوما للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، فتوصل إلى ما يعرف بـ "Five P.S for strategy": الإستراتيجية هي خطة plan موضوعة لتحديد

<sup>1</sup>(1)CHERRARA Welid, "Les stratégies de la PME LE CAS Algérien", Mémoire de magister de management, Option : stratégie, université d ORAN, 2012/2013 , p : 57.

<sup>2</sup>(2)A.NOEL, " perspectives en management stratégique", Economisa, Paris, Tome I, 1992-1993, p : 108.

سياسات وسبل التصرف، حيلة ploy المناورة المنافسين، نموذجاً متناسقاً pattern للوصول إلى وضع مستقر في البيئة position. وكذلك منظور فكري perspective يعطي صورة واضحة للأشياء". غير أن هذه القوى الخمس متداخلة بشدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبشكل خاص، بحيث<sup>1</sup>:

- يمكن النظر للإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع مترابط وتنافسي يتطور من قبل المدير. يشكل في مجمله مجموعة من المكونات التي تعتمد على بعضها البعض.
- فمن النادر جدا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون خطة العمل مكتوبة.
- تواجه العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تقييم إستراتيجيتها؛ التي تتطور يوما بعد يوم من خلال الممارسات اليومية.

- المسار الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يتطور مع الوقت من خلال عملية التدريب والتعلم عن طريق المحاولة والخطأ واكتساب المهارات.
- تختار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتعامل مع الزبون منه مع السوق، مما يسمح لها من معرفة زبائنها بشكل جيد واحتياجاتهم. وعلى هذا الأساس تحدد مهمتها ونشاطها.

حسب هالفر وأول Helver et al: فإنه مهما كان وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تتبع التسيير الاستراتيجي وذلك وفق رؤية المالك- المسير لها مستقبل التنظيم، بحيث تكون هذه الرؤية المستقبلية غير مكتوبة وغير رسمية على عكس المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

وفي هذا السياق يشير سابورتا (1997) B. Saporta: بأن محدودية الموارد من حيث الوقت، المعلومات ومستخدمين مؤهلين؛ محدودية محفظة الأنشطة؛ مشكل تطبيق الخيارات الإستراتيجية وإشراك المستخدمين يعود بسبب سيطرة المدير الذي يقرر كل شيء وقليلاً ما يرشد<sup>3</sup>.

أما ماك كريكر MacGregor 1999 يرجع الأسباب التي تعيق استخدام التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أسباب من أهمها : عدم وجود رؤية للنمو وعدم وجود صياغة وتشكيل عملي لخيارات

(1) M. Marchesney et C. Fourcade, Gestion de la PME/PMI, NATHAN, France, Mai 1997, p: 12-13.

(2) J-P Helver, M. Kalika, J. Orsoni, Management, stratégie et organisation, vuibert, Parie, 6<sup>eme</sup> édition, 2006, p: 429-430.

(3) Gaël Gueguen, " PME ET STRATÉGIE : QUELLES SPÉCIFICITÉS ? ", ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 131, Avril 2009, p: 17.

المقاول، تعتبر استراتيجيات المؤسسة ناشئة ومتكيفة، إساءة استعمال وإبلاغ الخطاب الاستراتيجي ولغة التخطيط حيث يستثنى منه العمال.

أما ريس 1983 Rice فيلخص سبب ضعف النشاط الاستراتيجي لعدم معرفة البدائل الممكنة في التسيير الاستراتيجي من جهة، وعجز مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة التحليل للقرارات الإستراتيجية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### 3- مداخل التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن تصنيف الدراسات التي اهتمت بصفة مباشرة بصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ومتابعة مراحل تطور التفكير الاستراتيجي فيها إلى ثلاثة أهم مداخل موضحة في الجدول أسفله:

#### الجدول رقم 01: تيارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| الانقادات  | المفكرين   | الخصائص  | المدخل    |
|--|--|--|-----------|
| أهمل مفكري هذا المدخل خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. | Robinson1979, Nagel1981, Gibb et Scott1985, Olson et Bokor1995, VanGeldereren et Frese 1998, Dean et Al 1998, Rangone 1999, Morris et Al 2005.                       | يهتم بالبيئة الاقتصادية التنافسية؛ يقوم على تكييف الأطر المفاهيمية والنماذج الناتجة من دراسات تم استخلاصها من المؤسسات الكبيرة المعقدة وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | الكلاسيكي |
| مذهب الحتمية يهمل فرضية الاختيار من قبل مدراء التنظيم.   | Carroll et Delacroix 1982, Wholey et Brittain 1986, Lee et Tan 1999, Sorenson et Audia 2000, Dobrev et Carroll 2003, Boone et Al 2004, Javalgi, Cutler et todd 2004. | يهتم بالقوى الهيكلية للبيئة؛ فالمؤسسات الصغيرة والمصغرة تعاني كثيرا من آثار عدم ثبات البيئة التي تنشط فيها.  | البيئي    |

(<sup>1</sup>) مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسينية بن بوعللي بالشلف-الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص: 1066.

|  |  |   |                 |
|--|--|---|-----------------|
| <p>مذهب الارادة يقلل من أثر البيئة المحتمل على التنظيمات الصغيرة</p> | <p>Caeland et Al 1984, Birley 1985, Miller et Toulouse 1986, Filion et Toulouse 1995, Matthews et Scott 1995, Wiklund 1998, Kisfalvi 2002, McCarthy 2003, Sadler-smith 2004, Wiklund et Shepherd 2005.</p> | <p>يعتبر المقاول المسئول الأول عن الإستراتيجية وسلوك التنظيم؛ وعندما يكون المالك- المدير هو نفسه المقاول تكون الإستراتيجية أكثر ملائمة.</p> | <p>المقابلة</p> |
| <p>قلة الدراسات</p>  | <p>Bouchikhi 1993, Bouchikhi et Kimberly 1994, Hill et McGowan 1999, Bruyat et Julien 2000, Chiasson et Saunders 2005, Sarason, Drean et Dillard 2006</p>  | <p>المقابلة البنائية:<br/>يعتبر بان تصرفات المقاول تترك أثر كبير على باقي أفراد التنظيم.</p>  |                 |

**Source :** Maria Elisa Brandao Bernardes, La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaedocter ,Hec Montréal, Février 2008, p : 24.

**أولاً/ المدخل الكلاسيكي:** ضم مجموعة من الباحثين الذين اهتموا بدراسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاعتماد على المبادئ والنماذج المستخلصة من دراسة المؤسسات الكبيرة؛ ولكن ما يؤخذ عليه أن الباحثين أهملوا خصوصيتها.

**ثانياً/ المدخل البيئي:** يتمثل في مجموعة من الباحثين الذين اهتموا بدراسة أثر البيئة على إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أبرزهم آنان و فريمان Hannan et Freeman 1977؛ انطلاقاً من تحليل معدلات ميلاد، حيات وزوال المؤسسات. إذ يجمع مفكرو هذا التيار على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر تنظيمات أكثر عرضة للفشل الحتمي بسبب هشاشتها أمام التغيرات البيئية. ولكن ما يؤخذ على هذا التيار هو التركيز الكبير على التأثير الحتمي للبيئة في بقاء ونجاح أو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ مع الإهمال التام لكل الفرضيات المتعلقة بخيارات مسير هذه التنظيمات.

**ثالثاً/مدخل المقابلة:** يركز هذا المدخل على دراسة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها انعكاس إرادي لخصائص المقاول وثمرة لخياراته، باعتبار المقاول هو المسئول عن سلوك هذه التنظيمات واستراتيجياتها.

وأصبح مهما جدا فهم هذا الشخص وأثره على إستراتيجية المؤسسة من خلال: قيمه، تحفيزه، مبادئه، وتدخلاته في مختلف المجالات الاجتماعية<sup>1</sup>.

غير أن بعض الباحثين لم يكونوا راضين عن المكانة الأسطورية التي نسبت للمقاول في هذه الدراسات، وبالأخص دراسات Bouchikhi 1993 et Bouchikhi et kimberly 1994 التي تبنت المنظور البنائي كإطار للتحليل بهدف التخفيف من النظرة الحتمية للمقاول المسيطر. ويقوم على أساس أن عمل المؤسسات هو ثمرة تداخلات متعددة بين المقاول والعوامل البيئية.

#### 4- المنظور التقليدي للإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد تعددت الدراسات التي ناقشت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ توالى وتكررت بالأخص خلال سنوات الثمانينات<sup>2</sup>؛ ومن أبرزها النقاش الذي أثاره روبينسون وبيرس 1984 Robinson et Pearce حول هذا المجال. ففي بعض بحوثهما:

- أثبتنا وجود التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن وصفاه بأنه غير تام، غير مهيكّل، غير منظم، وبالأخص غير رسمي ارتكاسي؛
- أشارا إلى أن مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبرون التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة جدا وتتطلب الكثير من الوقت وهذا يعتبر من الأمور السلبية بالنسبة لهم؛ وهذا ما أشار إليه أيضا كل من Ogunmokun, Shaw et FitzRoy 1999 إذا اعتبروا أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط ومتعلق بدرجة كبيرة بحدس المالك- المسير للفوائد التي قد تنجم عنه.
- كما أكدوا أنه بالرغم من محدودية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يعتبر ضروريا لبقاء هذه التنظيمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Maria Elisa Brandao Bernardes, La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaedocteur, Hec Montréal, Février 2008, p p : 25- 31.

<sup>2</sup> Taïeb Hafsi et Alain-Charles Martinet, Stratégie et management stratégique des entreprises: un regard historique et critique, 100 ANS DE GESTION, Gestion, volume 32, numéro 3, automne 2007, p : 90-91.

<sup>3</sup> Edmilson de Oliveira Lima, Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus, Cahier de recherche 2003-03, Avril 2003, p- p: 03-04.

expertise.hec.ca/chaire\_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpestrategie.pdf. le : 01-12-2012.

كما وأكدت عدت دراسات في هذا المجال على أن هذه التنظيمات لا تتبع خطوات رسمية ومهيكله للتخطيط الاستراتيجي حسب نماذج التفكير الاستراتيجي الكلاسيكي؛ من أهم رواد هذه الدراسات نذكر: دومبواز وباكانيبونا 1990 d'Amboise et Bakanibona، كولد 1964 Golde، لي وماتثيوس Lee et Matthews 1999، ريس وأميلتون 1979 Rice et Hamilton، روبينسون 1982 Robinson، روبينسون وبيرس Robinson et Pearce 1984، سيكستون ودابل 1976 Sexton et Dable، شومان 1975 Shuman، ستيل 1974 Still.

وبعد انتشار فكرة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست نموذجاً مصغراً عن المؤسسات الكبيرة، لقيت رواجاً وقبولاً كبيراً بين الباحثين في هذا المجال؛ وتم الوعي بأن عملية تكوين الإستراتيجية ستكون مختلفة. فحسب شومان، شاو وسوسمان 1985 Shuman, Show et Sussman من المنطقي بالنسبة لمؤسسة معينة تسعى للقيام بمراحل التخطيط، أن تكيف وتعديل مبادئ ومفاهيم التخطيط حسب شروطها. وحسب رأيهم تكوين التنظيمات المصغرة يجعل هذا التكيف صعباً إن لم يكن مستحيلاً.

وحسب عدت باحثين أمثال: مارشزي 1991 Marchesnay، ميلر وتولوز 1986 Miller et Toulouse، باترسون 1986 Patterson، واير 1997 Wyer، دومبواز 1997 d'Amboise. ترجع أهم العوامل المعيقة لتطبيق التفكير الاستراتيجي الكلاسيكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخصائص التالية<sup>1</sup>:

- ✓ هشاشة هذه التنظيمات، بسبب قلة الموارد من جهة والبيئة المعقدة والمتغيرة باستمرار التي تنشط فيها؛
- ✓ بسبب المركز الذي يحتله المالك-المسير في هيئته على اتخاذ القرارات الشخصية؛
- ✓ المرونة التنظيمية، والتي تعتبر أهم خاصية إستراتيجية تميز هذه المؤسسات.

وحسب ما أشار إليه مارتان وستينس 1994 Martin et Staines فان العديد من البحوث أثبتت أن سبب فشل عدت مؤسسات صغيرة ومتوسطة كان بسبب ممارسة التخطيط بشكل غير ملائم.

##### 5- تطور البحث في مجال إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من الإجراءات إلى العمليات:

أشار مجموعة من الباحثين على أن خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مشكلاً يمثل حاجزاً أمام إتباع المنظور التقليدي في التسيير الاستراتيجي بسبب جماده وشكليته على عكس ما تتطلبه هذه التنظيمات

<sup>1</sup>Edmilson de Oliveira Lima, op.cit, p- p: 03.

من مرونة لفهم ومسيرة البيئة؛ في هذا الإطار تطورت عدت تيارات في مجال إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها تيارى التدريب والتعلم l'apprentissage والرؤية la vision ؛ ويعتبر هذين التيارين مهمين تم التركيز فيهما على العملية الإستراتيجية. فمثلا بوتيكرو وواب Pettigrew et Whipp سنة 1991 اللذان يعتبران أن العملية الإستراتيجية هي مراحل غير خطية، أو بعبارة أخرى لا يوجد فواصل واضحة بين تكوين وتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسات، على عكس ما افترضه مفكري المدخل الكلاسيكي.

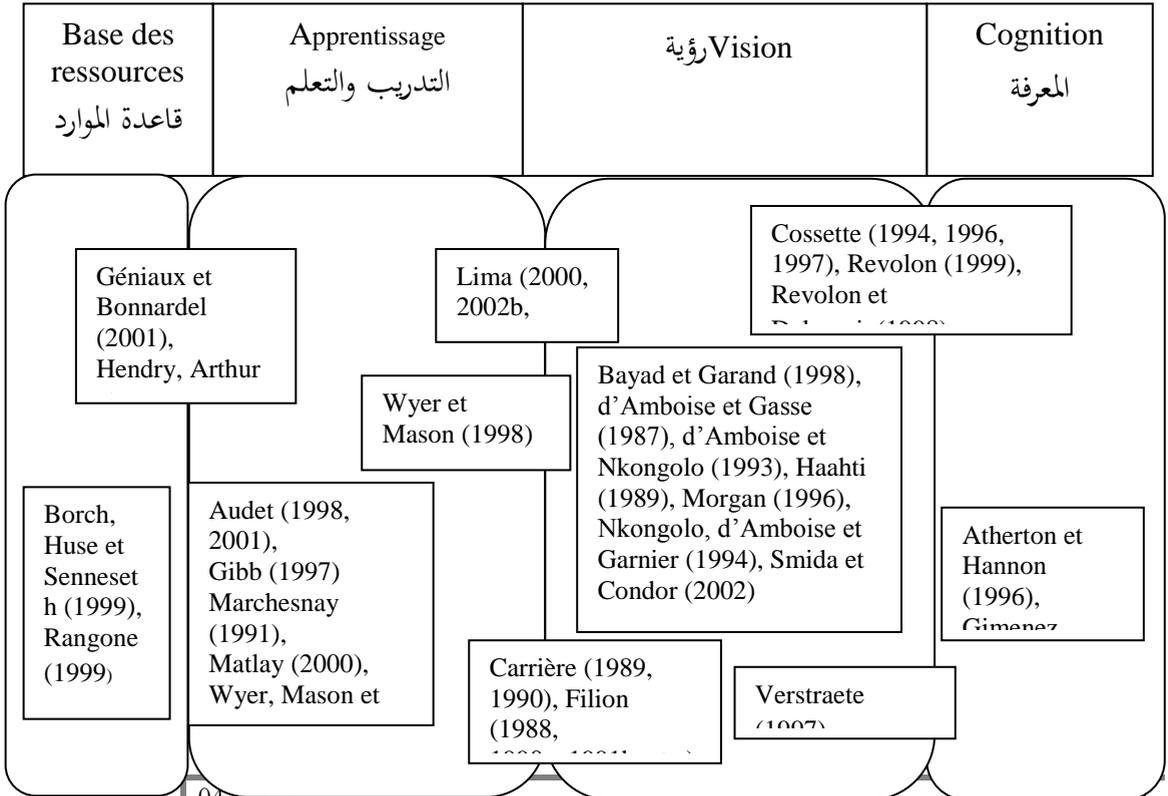
والشكل الموالي يقدم شرحا وافيا حول أهم الدراسات في هذا المجال بالترتيب حسب التيارات التي ركزت

على المراحل الإستراتيجية:

شكل رقم 01: ترتيب الدراسات التي ركزت على المراحل في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

تيارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تركز على العملية



Source : Edmilson de Oliveira Lima, op.cit, p: 09.

## 1-5- تيار التدريب في إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Le courant de l'apprentissage

يوجد عدد قليل من الدراسات التي اهتمت بمفهوم التدريب في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها: أودي (1998) Audet، هنري، آرثر وجونس Hendry, Arthur et Jones 1995 وواي وماسون (1998) Wyer et Mason.

ولقد ركز كل من مارشيزي Marchesnay 1991، واير وماسون 1998 Wyer et Mason على درجة التعقيد وعدم التأكد والتغير المستمر لبيئة الأعمال، وهذا حسيم يتطلب التدريب والتعلم منه على مدخل شكلي وعقلي في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه العوامل تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تقليص الفجوة الزمنية الموجودة بين اتخاذ القرار الاستراتيجي والتطبيق. وفي دراسة لهما واير وماسون 1998 Wyer et Mason أشارا إلى أن الفارق الأساسي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعرف نجاحا كبيرا وباقي المؤسسات تكمن في قدرة مسيرتها على التطور في طبيعة التدريب في التسيير الاستراتيجي. وهذا ما ذهب إليه فاي Vaill (1996) من خلال دراسته التي أشار فيها أن تركيبة عالم الأعمال يتطلب كفاءة كبيرة من تدريب وتعلم المنظمات لمواجهة عدم التأكد، أي أنه كلما زادت كفاءة التدريب والتعلم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلما كانت فرص النجاح كبيرة كما أشار إليها سونج 1990 Senge والعكس صحيح.

ولقد حاول مجموعة من الباحثين في دراساتهم تسليط الضوء على الانعكاسات الايجابية لمدخل التدريب والتعلم، فمثلا ليفي (1998) Leavy يعتبر أن خصائص المفهوم تجعله محركا في الإستراتيجية وذلك بسبب الطبيعة الديناميكية للتعليم والتدريب وقيامه على التغيير والتجديد وهذا ما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الجديد الذي يقوم على استراتيجيات متجددة في ظل شروط التحول وعدم التوازن في قطاع السوق. وحسب دودكسون (1993) Dodgson من جهته يؤكد على أهمية هذا الأخير للاعتبارات التالية: قيمته التحليلية واسعة، وبالأخص ديناميكي في طبيعته وفي استعماله بما يتماشى مع التغيرات المستمرة للتنظيمات، كما أنه قادر على دمج المستويات الفردية والتنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Edmilson de Oliveira Lima, Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique, 6° Congrès international francophone sur la PME, Octobre 2002 , HEC – Montréal, p: 02-03.

## 2-5- تيار الرؤية في إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة La vision

أشار هارل-كيسون (1995) Harrel-Giasson من خلال عرضه لتاريخ تطور مصطلح الرؤية إلى أنه مصطلح يتميز بتعدد معانيه<sup>1</sup>.

فمع بداية الثمانينات اهتم البحث في الإستراتيجية بشكل خاص برؤية متخذ القرار والقائد؛ فحسب عدت باحثين مثل: كاريار، Carrière 1990، واستلاي ومينتزبرغ Westley et Mintzberg 1989، بينيس ونانوس Bennis et Nanus 1985، كويتا Gupta 1984 فإن الرؤية هي نقطة انطلاق ونقطة الوصول للإستراتيجية<sup>2</sup>. تشكل أداة تحليل قوية مناسبة لدراسة المعارف والخبرات بشكل يومي ومعرفة تأثيرها على سلوك متخذ القرار.

وفي مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من المهم أن نشير إلى عمل فيليون 1991 Filion الذي عرف الرؤية على أنها الصورة المستقبلية للمكانة المرجو بلوغها من خلال منتجاتها في السوق، وكذلك تصور لنوع التنظيم الضروري لذلك<sup>3</sup>. وكذلك عمل كاريار 1991 Carrière الذي عرف الرؤية الإستراتيجية على أنها: ديناميكية بناء عقلي لمستقبل مرغوب وممكن لمؤسسة، متفقا بذلك مع نانوس 1985 Nanus ودومبواز وبوشارد d'Amboise 1990 et Bouchard في تعاريفهم.

أما نكونكولو- باكاندا و أوول 1994 Nkongolo-Bakenda et al إضافة إلى ما سبق ركزا في بحثهما على الربط بين الرؤية والمردودية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Pierre Cossett, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: étude exploratoire auprès d'un propriétaire-dirigeant de PME , p: 05.

books.google.com/books/.../Méthode\_systématique\_d\_aide\_à\_la\_form.htm.le :01/12/2012

<sup>2</sup>Mohamed BAYAD et Denis J. GARAND, VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME ET PROCESSUS DECISIONNEL DE L'IMAGE A L'ACTION , Communication au 4° Congrès international francophone de la PME, Metz, 22-23-24 octobre 1998, p: 03-04.

<sup>3</sup>CRENN Marta, LA VISION STRATEGIQUE DANS LA REPRISE DE PME : ETUDE APPLIQUEE A LA REPRISE FAMILIALE ET NON FAMILIALE, 2<sup>ème</sup> journées Georges Doriot, jeudi 15 et vendredi 16 mai 2008, p: 04.

<sup>4</sup>Pierre COSSETTE, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, p: 04. expertise.hec.ca/chaire.../wp.../97-08-methode\_systematique\_aide.pdf.le :01/12/2012

### 3-5- الإدارة المشتركة:

من بين التيارات التي اهتمت بدراسة عملية الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نذكر أيضا بعض الدراسات التي ركزت على أهمية وجود فريق إدارة، وتعتبر دراسة (Hambrick et Mason 1984) من أولى الدراسات في هذا المجال<sup>1</sup>.

بينت عدت دراسات بأن المؤسسات التي تنطلق وتسير وفق فريق إدارة، تعرف نجاحا أكثر من المؤسسات التي تنطلق وتسير بمالك- مسير واحد. في هذا الصدد درس كل من (West et Meyer 1998) المفهوم الحدسي أين تحقق التنظيمات تنافسية عالية عند ارتفاع الترابط بين أعضاء فريق الإدارة على مستوى المسائل الإستراتيجية.

### 6- العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد واجه العديد من الباحثين الكثير من الصعوبات فيما يتعلق البحث في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهنا نشير أن ديسريمو (Desreumaux 1979) حاول أن يضع ويحدد عملية موحدة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية. في هذا الصدد أشار هذا الأخير إلى التباين الموجود في درجة تحفز المدراء لهذه العملية.<sup>2</sup>

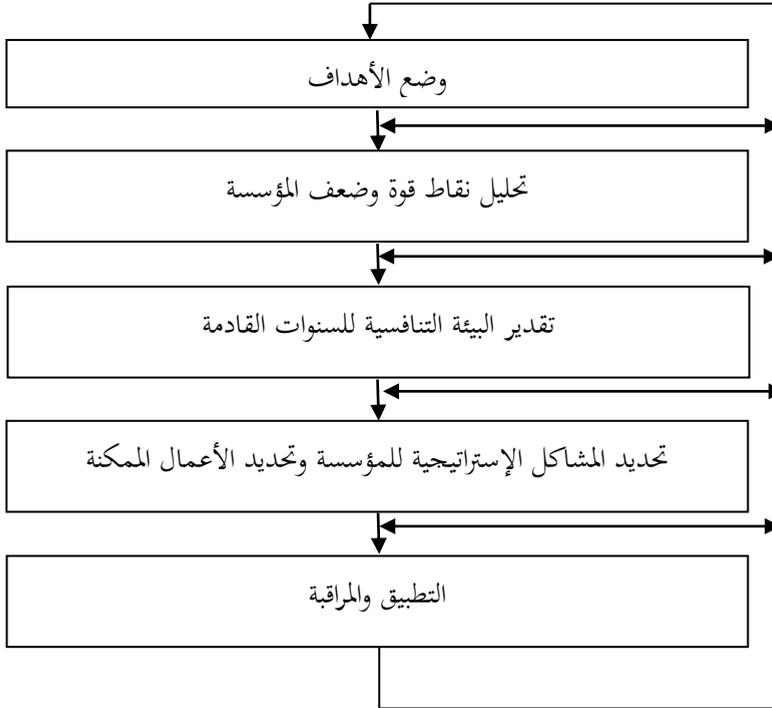
رغم الصعوبة التي واجهت الباحثين في هذا المجال، اقترح سابورته (Saporta) شكلا توضيحيا لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

وقدم معه مجموعة من الاقتراحات حتى تتناسب هذه العملية مع هذه المؤسسات تتمثل في: التقليل/الحد من استهلاك الموارد، احترام وقت المالك-المسير وأن تتماشى مع النمط الاستراتيجي الضمني.

<sup>1</sup>Edmilson de Oliveira Lima, Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus, op.cit, p- p: 26-27.

<sup>2</sup>Sandrine Berger-Douce, La diffusion du management environnemental en PME - Apports et limites d'une démarche collective , Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, p :02.

الشكل رقم 2: أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source : B.SAPORTA, stratégies de la petite et moyenne entreprise, encyclopédie de gestion, Tome 03, 1997, p:3122.

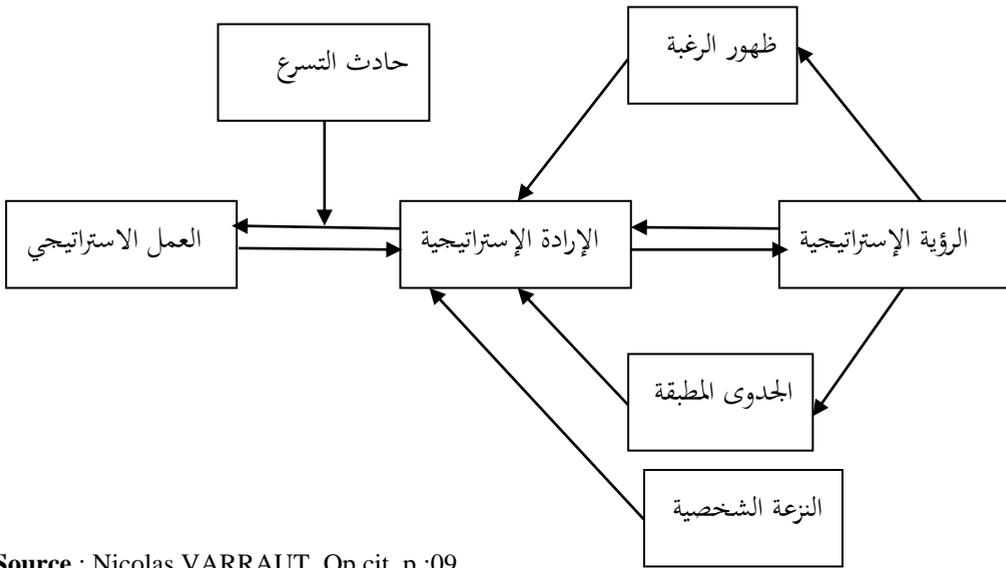
نلاحظ من الشكل أن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بوضع الأهداف، ثم التحليل الداخلي والخارجي حتى تتمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من دراسة إمكانياتها والمتغيرات المحيطة بها، مما يسهل عليها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل بسيط قدر الإمكان.

غير أن مينتزرغ Mintzberg يشير إلى أن العملية الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست دائما بطريقة مخططة، مشيرا إلى أنها تتم في غالب الأحيان في هذه المؤسسات وفق رؤية المالك-المسير<sup>1</sup>. وحسب

<sup>(1)</sup>H . Mintzberg, Le management, voyage au centre des organisations, édition d organisation, PARIS, 1998, p :242.

ماكميلان MacMillan 2001 فإن الإرادة الإستراتيجية هي أحد أهم ثلاثة عوامل تدخل في عملية صياغة الإستراتيجية والمتمثلة في: الإرادة الإستراتيجية مع التشخيص الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي<sup>1</sup>. في هذا الاطار اقترح كل من كاسرد وكريكر Carsrud et Krueger (1993) نموذجا يعرف بـ l'évènement entrepreneurial كما هو موضح في الشكل أسفله:

الشكل رقم 3: تحليل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمالك-المسير



**Source :** Nicolas VARRAUT, Op.cit. p :09.

يتضح أن الدعائم الأساسية تتمثل في المفاهيم التالية: الرؤية الإستراتيجية، الإرادة الإستراتيجية والعمل الاستراتيجي. بحيث يساعد هذا الشكل في فهم عملية اتخاذ القرار من خلال دراسة التفاعل الناتج بين المفاهيم السابقة الذكر، من عدت جوانب:

<sup>(1)</sup>Truche Marcel et Reboud Sophie, Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p : 02.

**الرؤية الإستراتيجية** للمدير هي تصوره الذهني الحالي للمستقبل فيما يخص التنظيم، النشاطات والبيئة؛ أي هي تبصر لحالة مستقبلية. وهي بذلك تعقلن وتمنهج الإرادة الإستراتيجية والعمل الاستراتيجي، إذ أن القرار الاستراتيجي يدور عموما ضمن مجال ما نتصوره، ما نتمناه، ما نقوم به وما يجب أن نفعله. أما **الإرادة الإستراتيجية** فتعرف بأنها حالة ذهنية توجه ذهن وتصور المدير نحو البحث وتحديد الوسائل الضرورية بهدف تحقيق مشروع استراتيجي معين، وبالتالي فهي تركز على الرؤية الاستراتيجي؛ كما يمكن أن تأثر الإرادة الإستراتيجية في الرؤية الإستراتيجية، فمن خلال ما يريد المدير أن يصل إليه أو يحققه والطريقة التي سيعتمدها في ذلك والتي يراها مناسبة، يمكن لذلك أن يؤثر في طريقة تصوره للمستقبل. كما أن الإرادة الإستراتيجية توجه **العمل الاستراتيجي** الذي يتضمن مجموعة من القرارات والأعمال التي تتنافس في تحقيق الإرادة الإستراتيجية. فحسب et fishbein 1975-1980 و Azjen 1987-1991 فإن مفهوم الإرادة هو أفضل مرشد لسلوك مخطط. ومع ذلك يمكن للعمل الاستراتيجي أن يؤثر في كل من الرؤية الإستراتيجية والعمل الاستراتيجي ويؤدي إلى تعديلها إذا كانت القرارات والأعمال لا ترقى إلى ما كان متصورا.

لذلك ومن أجل فهم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لابد من دراسة هذه المفاهيم "الرؤية الاستراتيجي، الإرادة الإستراتيجية والعمل الإستراتيجية" في حالتها الديناميكية. لأن هذه المفاهيم تعدل وتتطور مع الوقت بشكل تفاعلي<sup>1</sup>.

## 7- الخلاصة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص تنظيمية تميزها، بسبب صغر حجمها وهذا ما يؤثر كثيرا في عملية تسييرها خاصة من ناحية وضع الإستراتيجية، فلقد تعرضت محاولة استخلاص فهم عملية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نقاشات كثيرة.

إذ أكد أبرز الباحثين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن لهذه الأخيرة إستراتيجية ولكن إستراتيجيتها لها خصوصيتها مقارنة بإستراتيجية المؤسسات الكبيرة. لخصها كل من جوليان ومارشني Julien

(1) Nicolas VARRAUT, Op.cit. pp :09-12.

P.-A et Marchesnay M في مجموعة من الخصائص المميزة نذكر منها أنها: في الغالب ضمنية، أفقها الزمنية محدود نادرا ما يتجاوز السنتين، مرنة، ظرفية، ارتكاسية تأتي كرد فعل.

كما أن العديد من الدراسات أثبتت أن التفكير الاستراتيجي موجود في هذه المؤسسات ولكن ذو طبيعة غير شكلية وغير مهيكّل. ولقد حاول المفكرون بداية دراسة إمكانية تطبيق المنظور التقليدي للإستراتيجية المطبق من طرف المؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشير أن من أبرز تيارات المنظور التقليدي للإستراتيجية نجد أعمال جامعة هارفارد Harvard، التخطيط بزيادة أنسوف H.I.Ansoff والتموقع بزيادة بورتر M.E. Porter بالإضافة إلى الأعمال التي تفرعت عنها. ومن بين الخصائص الأساسية التي ميزت هذه التيارات في مجملها نذكر أنها: عملية عقلية-تحليلية، شكلية والطابع المعياري. ولكن وبالرغم من النقاشات والجدل الكبير بين المؤيد والمعارض إلا أنها لا تزال تشكل ليوما هذا المادة الأساسية في معظم الدراسات والبحوث، والمسيطرة في إستراتيجية هذه المؤسسات.

وبعد انتشار ورواج فكرة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست نموذجا مصغرا عن المؤسسات بين الباحثين في هذا المجال تم الوعي بأن عملية تكوين الإستراتيجية ستكون مختلفة. وأشار مجموعة من الباحثين على أن خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مشكلا يمثل حاجزا أمام إتباع المنظور التقليدي في التسيير الاستراتيجي بسبب جماده وشكليته على عكس ما تتطلبه هذه التنظيمات من مرونة لفهم ومسايرة البيئة؛ في هذا الإطار تطورت عدت تيارات في مجال إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها تيارى التدريب والتعلم l'apprentissage والرؤية la vision وهذين التيارين يعتبران مهمين تم التركيز فيهما على العملية الإستراتيجية، باعتبار أن العملية الإستراتيجية هي مراحل غير خطية، أو بعبارة أخرى لا يوجد فواصل واضحة بين تكوين وتطبيق الاستراتيجيات في المؤسسات، على عكس ما افترضه مفكري المدخل الكلاسيكي.

## 8- مراجع:

- 1- مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 17 و 18 أفريل 2006 .

2-A.NOEL, "perspectives en management stratégique", Economisa, Paris, Tome I,1992-1993.  
[books.google.com/books/.../Méthode\\_systématique\\_d\\_aide\\_à\\_la\\_form.htm](http://books.google.com/books/.../Méthode_systématique_d_aide_à_la_form.htm) le :01/12/2012

- 3-B.SAPORTA, stratégies de la petite et moyenne entreprise, encyclopédie de gestion, Tome 03, 1997.
- 4-CHERRARA Welid, "Les stratégies de la PME LE CAS Algérien", Mémoire de magister de management, Option : stratégie, université d'ORAN, 2012/2013 .
- 5-CRENN Marta, LA VISION STRATEGIQUE DANS LA REPRISE DE PME : ETUDE APPLIQUEE A LA REPRISE FAMILIALE ET NON FAMILIALE, 2eme journées Georges Doriot, jeudi 15 et vendredi 16mai 2008.
- 6-Edmilson de Oliveira Lima, Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus, Cahier de recherche 2003-03, Avril 2003, expertise.hec.ca/chaire\_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpestrategie.pdf. le : 01-12-2012.
- 7-Edmilson de Oliveira Lima, Gestion stratégique des PME face au monde évolutif des affaires : une approche d'apprentissage systémique, 6° Congrès international francophone sur la PME, Octobre 2002 , HEC – Montréal.
- 8-Gaël Gueguen, " PME ET STRATÉGIE : QUELLES SPÉCIFICITÉS ? ", ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 131, Avril 2009.
- Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, " Les outils de la stratégie", édition d'organisation, Paris, 2005.
- 9-H . Mintzberg, Le management, voyage au centre des organisations, édition d'organisation, PARIS, 1998
- 10- J-P Helver, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, vuibert, Paris, 6eme édition, 2006.
- 11-M. Marchesney et C.Fourcade, Gestion de la PME/PMI, NATHAN, France, Mai, 1997.
- 12- Maria Elisa Brandao Bernardes, La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, thèse présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiaedoctor ,Hec Montréal, Février 2008. methode\_systematique\_aide.pdf.le :01/12/2012.
- 13- Mohamed BAYAD et Denis J. GARAND, VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME ET PROCESSUS DECISIONNEL DE L'IMAGE A L'ACTION , Communication au 4° Congrès international francophone de la PME, Metz, 22-23-24 octobre 1998.
- 14- Nancy-Metz. Pierre Cossett, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: étude exploratoire auprès d'un propriétaire-dirigeant de PME.
- 15-Nicolas VARRAUT, DEMARCHE STRATEGIQUE DU DIRIGEANT-PROPRIETAIRE DE PME, 4ème Congrès International Francophone sur le PME , 22, 23 & 24 octobre 1998.
- 16- Pierre COSSETTE, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. expertise.hec.ca/chaire.../wp.../97-08
- 17- Taïeb Hafsi et Alain-Charles Martinet, Stratégie et management stratégique des entreprises: un regard historique et critique, 100 ANS DE GESTION, Gestion, volume 32, numéro 3, automne 2007.
- 18-Truche Marcel et Reboud Sophie, Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.