

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقلة

A study of the trends of strategic practice in small and medium enterprises Case study: a sample of small and medium-sized enterprises in the wilayats of El-Oued-Touggourt-Ouargla

بشير بن عيشي

جامعة بسكرة- الجزائر

b.benaichi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2022/10/13

شوراب محمد*

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية، جامعة الوادي- الجزائر

Chourab-mohammed@univ-eloued.dz

تاريخ القبول للنشر: 2022/09/28

تاريخ الاستلام: 2022/09/05

ملخص:

يعتبر نجاح أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة مرهونا بنوعية البيئة الذي تنشط فيها ، فنتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث فيها، وكي تتمكن هاته المؤسسات من إستغلال جميع ما تتيحه لها هذه البيئة من فرص (موارد مادية وبشرية، وسائل وإمكانيات، تكنولوجيا...الخ)، وتتجنب ما تفرضه عليها من قيود وتهديدات، ، كان لزاما عليها انتهاج أساليب إدارية حديثة، تضمن لها المتابعة المستمرة لهذه البيئة ورصد مختلف المستجدات الحادثة فيها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد أهم هذه الأساليب التي تكفل للمؤسسة التكيف الفعال مع بيئتها، وتكسيها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ويهدف هذا البحث الى توضيح مدى تجاوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع ميكانيزمات الادارة الاستراتيجية ومدى إحاطة القائمين عليها بمختلف جزئياتها، وكذا تحديد أهم الحلول المساعدة على تطبيق مثل هكذا أساليب في هذه المؤسسات. الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التوجه الاستراتيجي، الفراغ الاستراتيجي، الرؤية تصنيف JEL: G34, M14, L33.

Abstract:

The success of any small or medium is subject to the quality of the environment in which it is activated, Small and medium-sized enterprises had to adopt contemporary administrative methods in order to take full advantage of all the opportunities this environment offered (material and human resources, means and capabilities, technology, etc.), stay clear of the constraints and threats it posed, and adapt to it. Adopting current administrative methods ensures ongoing monitoring of this environment and the numerous developments taking place in it. Strategic management is one of the most crucial methods of ensuring that an enterprise effectively adapts to its environment and gives itself a competitive advantage that ensures its survival and continuation. The goal of this study is to clarify the response of small and medium-sized enterprises to the processes of strategic management, the degree to which the people in charge are aware of all of its components, as well as determine the most crucial solutions to support the implementation of such methods in these enterprises

Keywords strategic management, small and medium-sized enterprises, strategic direction, strategic void

Jel Classification Codes: G34, M14, L33.

* المؤلف المراسل.

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقلة

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم أشكال المؤسسات في الجزائر في وقتنا الحالي، والتي تتميز بجملة من الخصائص تجعلها تشكل جزءا مهما في تشكيلة المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، إذ أن هذا الانتشار الواسع لها لم ياتي من فراغ، بل كان نتيجة جملة من العوامل والمميزات جعلتها تحتل مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني، كما ان استمرارية هاته المؤسسات وديمومتها تتوقف على مدى تأقلمها مع البيئة المحيطة بها، ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في هذه البيئة بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار كان عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب الادارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ومراحله بالشمولية والنجاعة. الا ان تطبيق مثل هذا الأسلوب يستوجب توافر جملة من الشروط والامكانيات التي قد يختفي بعضها في مثل هاته المؤسسات، الأمر الذي قد يقيد من مقدرتها على انتهاج وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالشكل المطلق والتام.

1.1. اشكالية الدراسة: انطلاقا مما سبق تم طرح الإشكال التالي:

ما هي اتجاهات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

2.1. فرضيات الدراسة:

- ❖ هناك غياب كلي للممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ لا تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على متطلبات تطبيق عملية الادارة الاستراتيجية.
- ❖ يرتبط مفهوم الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات الكبيرة ، ولا يمكن اسقاطه على غيرها من المؤسسات.

3.1. اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لشروط تطبيق الادارة الاستراتيجية

2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

2.1. ماهية الإدارة الاستراتيجية:

أورد الكتاب والباحثون تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية فقد عرفها (1998 Thompson & Strickland) على أنها العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة ز تحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وهناك من يرى أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه

علاقة المنظمة مع بيئتها. (الغالي وادريس، 2009، ص31)

أما Ansoff وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة

مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع من العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.

إن تفحص هذه التعريفات التي قيلت في الإدارة الاستراتيجية يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على

المدى البعيد ومهم العلاقات البيئية، وبعضها يهتم بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها، بينما يركز البعض الآخر على

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات

الوظيفية المختلفة، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي:

تصور الرؤى المستقبلية وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (الخفاجي، 2011، ص 34)

2.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها، وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي:

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
 - ❖ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
 - ❖ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
 - ❖ تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.
 - ❖ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديدا
 - ❖ تضع أسس عملية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة (المرسى، 2003، ص 31)
 - ❖ تساهم بتحديد الفرص ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
 - ❖ المنظمات التي تطبق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية تكون أكثر نشاطا وربحية من غيرها من المنظمات، وذلك لتوفر التخطيط المنظم للتغيرات المستقبلية المتوقعة وإعداد الموارد التنظيمية اللازمة
 - ❖ تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والبيطرة على النشاطات أو رقابتها (العارف، 2000، ص 21).
- ## 3.2. نماذج الإدارة الاستراتيجية:

تعدد نماذج الإدارة الاستراتيجية وفقا لاختلاف الاستراتيجيات في أهدافها ووظائفها ومستوياتها وطبيعة التهديدات والتحديات التي تواجهها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يوجد اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات. والواقع أن دراسة ما كتب في هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات، وكل نموذج من هذه النماذج يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية (الجبثور، 2013، ص)

وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية الاستراتيجية، وهذه النماذج هي باختصار:

- ❖ النموذج الخطي: يضمن تكامل القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة
- ❖ النموذج التكيفي: خلق درجة من التكامل والتماثل بين المؤسسة وبيئتها
- ❖ النموذج التفسيري: ابتغاء معاني محددة حول المنشأة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى وجهة نظر محددة تفضلها الإدارة العليا (الجبثور، 2013، ص 52)

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

3. ملامح الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.3. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن التطرق إلى المواضيع المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب أولاً تحديد تعريفها وتحليل مفهومها ومعرفة خصائصها، وذلك من أجل حصر مجال الدراسة بدقة، نتيجة تعدد واختلاف المفاهيم المدرجة ضمن هذا النوع من المؤسسات.

من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في 12 ديسمبر 2001، حيث أعطى المشرع تعريفاً يضع حداً للفراغ القانوني الحاصل، والجدل القائم حول هذا الموضوع، ومن بين التعاريف التي تضمنها القانون التوجيهي نذكر ما يلي: "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات (قويق، 2006، ص191)

تشغل من 1 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية."

ويمكن تلخيص أنواع هذه المؤسسات كما يلي:

- ❖ المؤسسة المتوسطة: هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دينار، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و500 مليون دينار.
- ❖ المؤسسة الصغيرة: هي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.
- ❖ المؤسسة المصغرة: هي مؤسسة تشغل من عامل إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار."

2.2. المسار الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي حالة محددة، ويكون بها لكل مضمون مدى من التغيرات والنتائج الاستراتيجية، وغالباً ما يتم الإشارة إلى الشخص (رجل الأعمال أو صاحب المشروع) الذي يقوم بتنظيم وإدارة الأعمال على مسؤوليته ويتحمل المخاطر من أجل الحصول على الربح.

وفي عالم الأعمال الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون الاستراتيجية أقل رسمية في طبيعتها، ومالك المشروع الصغير يمتلك استراتيجية ضمنية بدلاً من الاستراتيجية الظاهرة، وهي تهتم بتحقيق النجاح المالي قصير المدى والبقاء أكثر عبر الاستمرارية بعيدة الأمد.

ويضاف إلى هذا رغبة أو عدم قدرة أصحاب المشاريع الصغيرة بتشكيل نموذج ديناميكي لعمليات التفاعل الداخلي ضمن المنظمة أو التفاعل الخارجي مع البيئة، وأن مستويات الإدارة الاستراتيجية الثلاثة وهي مستوى المنظمة ومستوى وحدة الأعمال والمستوى الوظيفي تكون كلها مرتبطة بمالك المشروع. (البرنوطي، 2005، ص181).

وتتملك المنظمات الصغيرة استراتيجيات تنشأ عن طريق الحدس وتكون غامضة وتستقر بشكل رئيسي في ذهن مالك المشروع، والمدى الزمني المتاح يكون قصير ويستجيب المديرون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة للظروف البيئية بطريقة أو

أسلوب غير مخطط وتدرجي. وتوحي أدبيات الادارة الاستراتيجية بأن استراتيجيات المشاريع الصغيرة تكون غير مهيكلية، اقل شمولية، ومشتتة.

ان المنظمات الكبيرة غالبا ماتختار استراتيجية النمو للمنافع الكثيرة التي يمكن ان تحققها للادارة وكذلك الى اصحاب المصالح، اما في المشاريع الصغيرة غالبا ما يتم اختيار استراتيجية البقاء، بسبب اهتمامها بالتالي: توظيف افراد العائلة، توفير معيشة عائلية محترمة، ان يتولى رئيس المشروع الصغير ادارته، وهكذا فان اهداف المشروع الصغير ستكون هي نفسها اهداف المدير او مالك المشروع

3.3. معوقات الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تقف امام الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عقبات ومصاعب كثيرة منها:

- ❖ الاعتقاد السائد لدي القائمين على الاعمال الصغيرة أن مؤسساتهم ، ليست بحاجة الى التخطيط الاستراتيجي، حتى وان كانت قناعاتهم تستوعب اهميته الا انهم يعتقدون بان تفعيله وممارسته صعبة .
- ❖ عدم التأكد من الظروف المالية او مصادر التمويل
- ❖ عدم رغبة مالك المؤسسة او مديرها في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي الى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الاهداف.
- ❖ يميل اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى تقبل نظام التفكير او التخطيط الاستراتيجي في اوقات الازمات ولكن عندما ينتهي من الازمة يتم الرجوع الى النظام التقليدي
- ❖ انشغال المسيرين بالمشاكل الروتينية اليومية واهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى البعيد.
- ❖ عدم تشجيع التفكير الابتكاري بسبب تفرد صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالادارة والتخطيط، بسبب سيطرة النمط البيروقراطي
- ❖ وضع نظم جديدة دون مشاركة الافراد فيها، اي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم (الغالي ط.، 2009، ص305)
- ❖ عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي
- ❖ نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة المدى دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- ❖ الاعتقاد او الافتراض ان التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الادارية. (السكرانة، 2015، ص42)

4.3. متطلبات تفعيل الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- كنتيجة لتحليل عمليات صياغة الادارة الاستراتيجية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان متطلبات تطبيق الفكر الاستراتيجي -الأكثر أهمية- في هذا القطاع هي:
- ❖ يجب ان يجرى تحليل دقيق لاهداف المشروع ، من حيث واقعيتها وامكانية تحقيقها
 - ❖ الاستغلال الكامل للفرص التسويقية المتاحة ف السوق
 - ❖ تحقيق المواءمة بين موارد المشروع والقدرات
 - ❖ تحديد مستوى الخطر المقبول من منظور موارد المنظمة وكذلك من منظور النمط الاداري للمشروع

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

❖ الملاءمة مع ثقافة المنظمة ونظام قيم المشروع (Quairel & Auberge, 18 / 19 juin 2004 p21)

4. الدراسة الميدانية:

1.4. تحليل مجتمع الدراسة:

عادة من الصعب دراسة جميع مفردات مجتمع البحث، و ذلك لضخامة حجم هذا المجتمع؛ لذلك يتم اللجوء إلى أسلوب العينات في دراسة خصائص مجتمع البحث.

❖ مجتمع الدراسة: لقد تم الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، تقرت، ورقلة كمجال للدراسة

الميدانية، ونظرا لأن هذه الولايات بها عدد كبير من هذه المؤسسات، فقد تم الاعتماد على أخذ عينة منها

❖ عينة الدراسة: تم اختيار العينة التي سيتم دراستها؛ بطريقة عشوائية، من خلال توزيع 45 استمارة على عدد من مديري

مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي، تقرت، ورقلة، تم استرجاع 42 استمارة، انتقيت منها 40

استمارة مكتملة البيانات. وتم استبعاد اثنتين لنقص المعلومات بها.

2.4. أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل والتفسير المستخدمة

2.4.1. الاستبيان: من الأدوات التي استعان بها الباحث في هذا الموضوع الاستبيان، وقد استخدمت هذه الأداة كوسيلة رئيسية

في جمع المعطيات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية، ويتكون الاستبيان من :

-المحور الأول: تم من خلاله توضيح الخصائص المميزة للمؤسسات محل الدراسة من أبعاد مختلفة (اسم

المؤسسة، عنوانها، شكلها القانوني، صنفها، عمرها، النشاط الممارس)، بالإضافة إلى الخصائص والمعلومات الشخصية

للمسؤول عن هذه المؤسسات (صنف المسير، سنه، جنسه، مستواه التعليمي، خبرته بالمؤسسة).

-المحور الثاني: خاص بمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة والتي هي: صياغة الاستراتيجية، تحليل الاستراتيجية، الخيارات

الاستراتيجية، التقييم والمتابعة الاستراتيجية، المعوقات.

تضمن الاستبيان على نوعين من الأسئلة المفتوحة- التي تجبر المستجوب على اختيار إحدى الاجابات المقترحة- ، اولا

اسئلة مفتوحة تكون اجاباتها عبارة عن اقتراحات، وثانيا اسئلة مفتوحة تكون اجاباتها مصنفة على سلم ليكارت الخماسي

ذو الخمس مستويات، والجدول الموالي يوضح كيفية توزيع هذه المستويات:

جدول 1: درجات الخيارات على سلم ليكارت

الخيارات					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي، دارالحامد، الاردن، ص 109

وبعد حساب مختلف المتوسطات الحسابية الممثلة لمختلف الخيارات المرافقة لجدول ليكارت الخماسي- وفقا

للمعادلة التالية: طول الفئة= (الحد الاعلى- الحد الادنى البديل) // عدد المستويات، تم التوصل الى اطوال الفئات كما يلي:

من 1 الى 1.79 غير موافق بشدة، من 1.80 الى 2.59 غير موافق، من 2.60 الى 3.39 محايد، من 3.40 الى 4.19 موافق

من 4.20 الى 5.00 موافق بشدة (القاضي، ص 109)

2.4.2. الوسائل الإحصائية المستخدمة: بعد القيام بجمع البيانات من مختلف أفراد العينة، تم استخدام برنامج SPSSv22

من اجل تحليل هاته البيانات واستخلاص النتائج، وربطها بفرضيات البحث.

3.2.4. مصداقية الاستبيان: يمكن الحكم على مداقية الاستبيان من خلال:

- ❖ الصدق الظاهري: للتأكد من صدق الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والذين لديهم دراية وعلاقة مباشرة بموضوع البحث، حيث انهم ابدوا ملاحظاتهم المختلفة حول استمارة البحث، والتي تم من خلالها تعديل الاستمارة لتخرج بشكلها النهائي.
- ❖ ثبات أداة البحث:

جدول 2: نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0.736	22

المصدر: (من مخرجات برنامج SPSSv22)

انطلاقاً من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه، يتضح ان قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت 0.736، وهي أعلى من القيمة الاعتمادية البالغة 0.600، الأمر الذي يعطي الاستبيان درجة من الصدق والثبات عالية المستوى.

3.4. عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها::

انطلاقاً من الاستبيان المعد تم التوصل إلى مجموعة من المعطيات والبيانات، والتي تم تبويبها في جداول تكرارية قصد تبسيط عمليات التحليل والتأويل، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22.

3.4.1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي يتم عرض وتحليل مختلف البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة

❖ عرض خصائص المؤسسات محل الدراسة

يظهر الجدول المرفق توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الصنف، ملكية المؤسسة، الشكل القانوني، عمر

المؤسسة

جدول 3: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الصنف، ملكية المؤسسة، الشكل القانوني، عمر المؤسسة

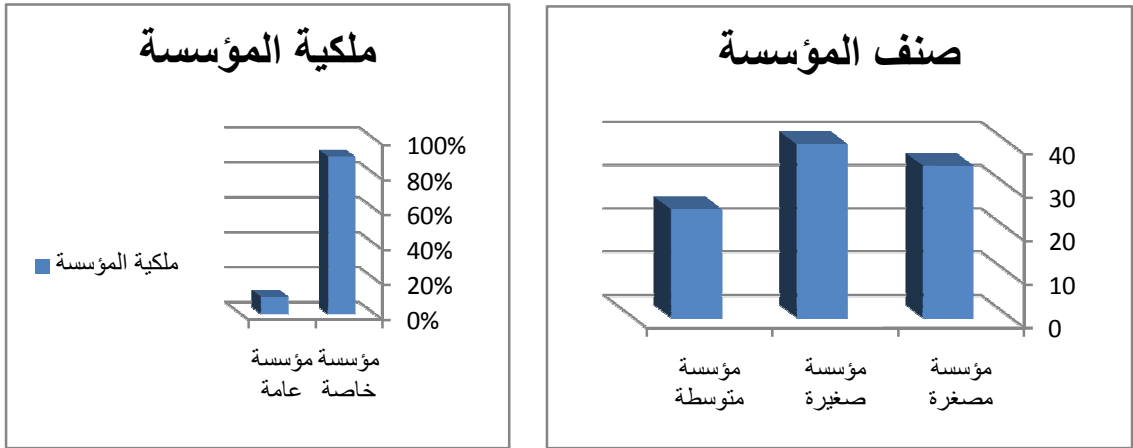
صنف المؤسسة	التكرار	النسبة	الشكل القانوني	التكرار	النسبة
مؤسسة مصغرة	14	35	مؤسسة فردية	10	25
مؤسسة صغيرة	16	40	شركة تضامن	6	15
مؤسسة متوسطة	10	25	شركة مسؤولية محدودة	14	35
المجموع	40	100%	شركة مساهمة	10	25
ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة	المجموع	40	100
مؤسسة خاصة	36	90%	عمر المؤسسة	التكرار	النسبة
مؤسسة عامة	4	10%	اقل من 5 سنوات	16	40
المجموع	40	100%	من 5 الى 10 سنوات	10	25
			اكثر من 10 سنوات	14	35
			المجموع	40	100

المصدر: (من مخرجات برنامج SPSSv22)

التحليل والتفسير: يتضح من خلال الجدول أعلاه تقارب نسب المؤسسات المستجوبة من حيث الصنف او الحجم، حيث تماثلت النسب بين مصغرة 35% وصغيرة 40% ومتوسطة 25%. وهذا يدل على وجود تنوع في تشكيلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات الثلاث، والشكل الموالي يوضح توزيع مختلف انواع هذه المؤسسات:

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

شكل 1: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الصنف والملكية



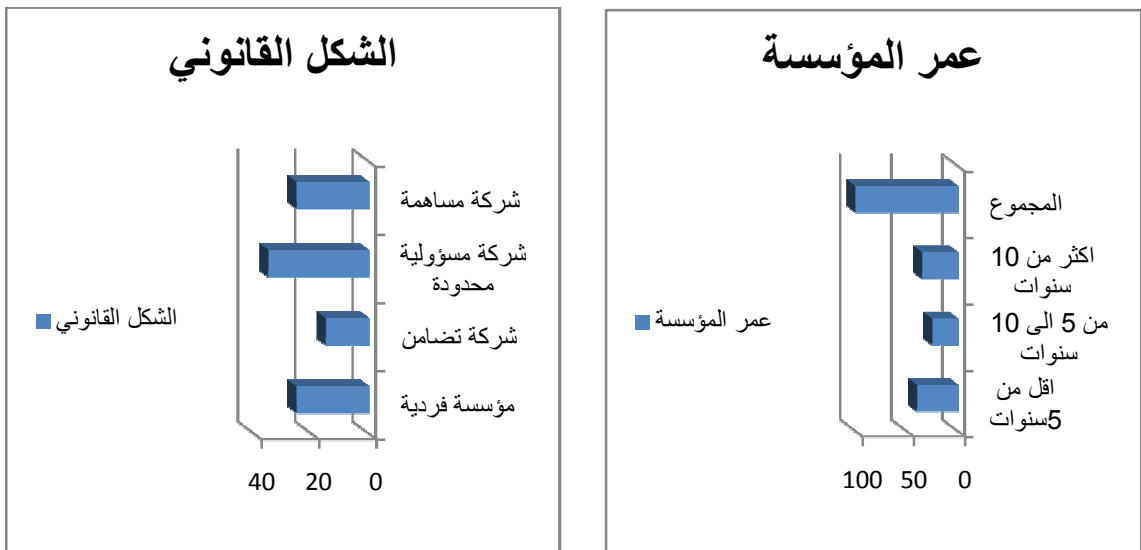
المصدر: (من مخرجات برنامج Microsoft Excel)

ويلاحظ من الشكل أعلاه ان اغلبية المؤسسات ذات ملكية خاصة بنسبة 90% ، اما النسبة المتبقية فكانت ملكيتها عامة، وهذا ما يعكس طغيان الملكية الخاصة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كونها تمثل الشريحة الأوسع من مؤسسات الاقتصاد الجزائري.

يتضح من خلال الجدول بأن الطبيعة القانونية لاغلب المؤسسات تتمثل في شركات ذات مسؤولية محدودة بنسبة 35%، يليه بنسبة 25% شركات مساهمة، وبنسبة 25% كانت مؤسسات فردية، ثم شركة تضامن ب 15%، يمكن الإشارة هنا إلى أن الطبيعة القانونية السائدة هي الشركات ذات المسؤولية المحدودة، ربما يعود ذلك لمرونة هذا النوع من الشركات وقدرتها على التكيف مع أوضاع المستثمرين الصغار.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المؤسسات حديثة العهد بالإنشاء، إذ تبلغ نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنشأة خلال الخمس سنوات الماضية 40%، وتفسر حداثة إنشاء هذه المؤسسات إلى توجه الدولة إلى تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة في السنوات الأخيرة. والشكل الموالي يجمع تصنيف هاته المؤسسات حسب معياري العمر والشكل القانوني

شكل 2: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب عمرها وشكلها القانوني



المصدر: (من مخرجات برنامج Microsoft Excel)

❖ عرض المعلومات الشخصية للمستجوبين:

يظهر الجدول المرافق توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الصنف، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة،

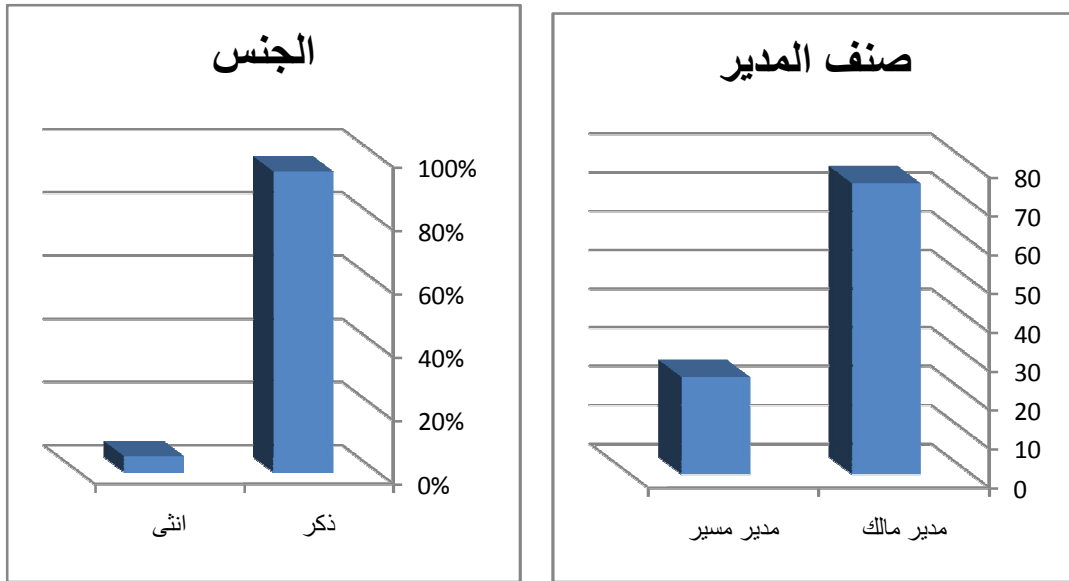
جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب الصنف، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة.

صنف المدير	التكرار	النسبة	الجنس	التكرار	النسبة
مدير مالك	30	75%	ذكر	38	95%
مدير مسير	10	25%	انثى	2	5%
المجموع	40	100%	المجموع	40	100%
العمر	التكرار	النسبة	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	4	10%	ابتدائي	3	7.5%
من 25 الى 40 سنة	20	50%	متوسط	6	15%
اكثر من 40 سنة	16	40%	ثانوي	12	30%
المجموع	40	100%	جامعي	15	37.5%
الخبرة	التكرار	النسبة	اخرى	4	10%
اقل من سنة	2	5%	المجموع	40	100%
من سنة الى 5 سنوات	20	50%			
اكثر من 5 سنوات	18	45%			
المجموع	40	100%			

المصدر: (من مخرجات برنامج SPSSv22)

التحليل والتفسير: يتضح من الجدول اعلاه أن 75% من المالكين هم الذين يديرون المنشآت، و25% من المنشآت يديرها مدير مسير مستقل عن المالك، وهذا ما يفسر الطابع الشخصي لتسيير وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب الصنف، الجنس



المصدر: (من مخرجات برنامج Microsoft Excel)

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

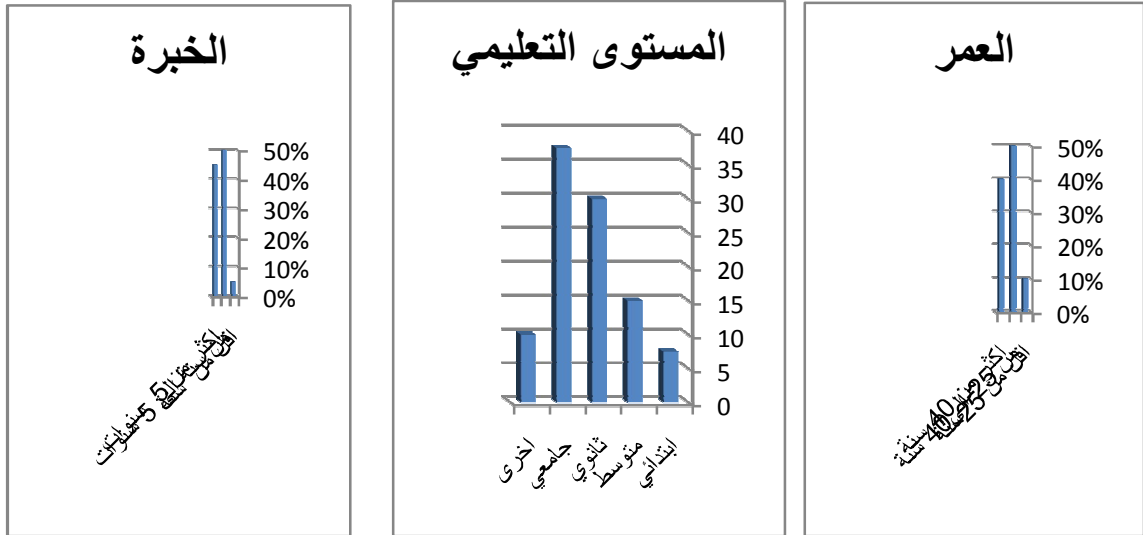
يتضح من الشكل اعلاه ان اغلبية مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذكور بنسبة 90%، في حين كانت نسبة الإناث ضئيلة 10%. وهذا مرده إلى الطابع المحافظ لسكان المنطقة. كما يبين ان المجتمع الجزائري ذكوري بطبعه الخاص في مجال ادارة المؤسسات. كما ان نسبة الجانب الانثوي في الادارة بدأت تظهر وتتلور في السنوات القليلة الماضية.

يظهر لنا من الجدول أن نسبة المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة كانت 10% وهي نسبة ضئيلة نوعا ما، في حين كانت نسبة أولئك الذين تفوق أعمارهم 40 سنة 40%. أما معظم القائمين على هذا النوع من المؤسسات فكانت أعمارهم تتراوح بين 25 و40 سنة وذلك بنسبة 60%. وهذا ما يعكس سيطرة عنصر الشباب على مثل هذه المؤسسات.

انطلاقا من الجدول يتضح لنا أن نسبة مديري المؤسسات ذوي المستوى الثانوي والجامعي هي المسيطرة بنسبة 37.5% و40%. في حين كانت نسبة أولئك الذين يمتلكون مستوى إعدادي أو ابتدائي او مستويات أخرى ضئيلة جدا، ويرجع ذلك إلى زيادة الوعي بضرورة الاعتماد على الإطارات في إنشاء وتسيير المؤسسات، وكذا تشجيعات الدولة لإنشاء المشاريع الصغيرة لخريجي الجامعات من خلال منح القروض لمثل هذه الفئة.

اجاب أغلبية المستجوبين (50%) بأن خبرتهم في المؤسسة تتراوح بين سنة و5 سنوات، في حين أجاب 45% م بأن خبرتهم في المؤسسة تفوق الخمس سنوات، أما الذين لا تتعدى خبرتهم السنة فإنهم يمثلون نسبة صغيرة من مجمل العينة بنسبة 5%. وهذا ما يفسر استمرارية مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناصبهم، والذي يرجع مرده إلى طغيان فكرة المدير المالك. وكذا إلى استقرار المديرين في مؤسساتهم. وفيما يلي جملة من الاشكال البيانية التي توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة،

شكل 4: توزيع أفراد العينة حسب العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة،



المصدر: (من مخرجات برنامج Microsoft Excel)

2.3.4. عرض وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد ممارسة الإدارة الإستراتيجية:

انطلاقا من الجدول الموالي سيتم عرض البيانات الخاصة بأبعاد ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

❖ عرض وتحليل لمحور بناء الفكر الاستراتيجي وصياغته:

جدول 5: عرض مفردات الدراسة لمحور بناء الفكر الاستراتيجي وصياغته

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	لديكم معرفة وعلم بمفاهيم الادارة الاستراتيجية	3.895	0.687	موافق
2	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بدقة	3.656	0.785	موافق
3	لدى المؤسسة رسالة مكتوبة ودقيقة	3.051	1.102	موافق
4	تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية بعيدة المدى	3.471	0.632	موافق
5	تضع المؤسسة دائما أهدافها على المدى البعيد	4.219	0.615	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22

❖ التحليل والتفسير: من خلال الجدول أعلاه تتراوح المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات المرافقة لمحور بناء الفكر

الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين 3.40 الى 4.19 وبين 4.20 الى 5.00 ، أي أن اغلب الاجابات كانت بين موافق وموافق بشدة

- تحليل العبرة رقم (01) لديكم معرفة وعلم بمفاهيم الادارة الاستراتيجية: من خلال نتائج العبرة يظهر ان اغلب المديرين لديهم معرفة ودراية بمفاهيم الادارة الاستراتيجية، وهذا يفسر من خلال امتلاك اغلبهم مستويات دراسية مقبولة، لذلك جاءت اغلب الاجابات بعبرة موافق.

- تحليل العبرة رقم (02) تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بدقة: يظهر من خلال الجدول ان اغلب المؤسسات تمتلك رؤية استراتيجية بعيدة المدى، يغلب عليها الضمور في ذهن مالك او مدير المؤسسة، بحكم تفردة بادارة المؤسسة.

- تحليل العبرة رقم (03) لدى المؤسسة رسالة مكتوبة ودقيقة: هذه العبرة نالت درجة موافق، لكن بانحراف معياري كبير (1.102) ، ويفسر ذلك بان امتلاك الرسالة وارد ولكن ليس بالشكل المكتوب والرسمي، انما قد تكون رسالة غير مكتوبة ودقيقة.

- تحليل العبرة رقم (04) تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية بعيدة المدى: من خلال الجدول يظهر ان مديري المؤسسات يمتلكون خططا بعيدة المدى، ويفسر ذلك من خلال استقرارهم بوظائفهم لمدة طويلة، الامر الذي يجعل غالبيتهم يكتسبون حسا تخطيطيا بعيد المدى.

- تحليل العبرة رقم (05) تضع المؤسسة دائما أهدافها على المدى البعيد: نالت هذه العبرة درجة عالية مرتفعة فكان متوسطها الحسابي 4.21، ويفسر هذا بان اغلب المديرين بدأوا يستوعبون اهمية وضع اهداف استراتيجية.

❖ عرض وتحليل لمحور تحليل الاستراتيجية وتنفيذها

يعرض الجدول الموالي مختلف العبارات الممثلة لمحور تحليل الاستراتيجية وتنفيذها.

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

جدول 6: عرض مفردات الدراسة لمحور التحليل الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
06	تستجيب المؤسسة لتغيرات البيئة بسرعة	3.951	0.781	موافق
07	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها دائما	3.789	0.689	موافق
08	تحدد المؤسسة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية بصفة دائمة	3.002	0.745	محايد
09	تكشف المؤسسة عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية بشكل متكرر	3.988	0.621	موافق
10	تقوم المؤسسة بتحليل كل المعلومات المتحصل عليها من بيئتها	2.698	0.879	محايد
11	تضع المؤسسة خيارات استراتيجية مناسبة	2.055	1.085	غير موافق
12	عادة ما تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية	1.002	0.623	غير موافق بشدة
13	تختار المؤسسة استراتيجية واحدة في التعامل مع بيئتها	1.025	1.125	غير موافق بشدة
14	تقوم المؤسسة بقياس وتحليل الأداء بصفة مستمرة	2.550	1.239	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22

- ❖ التحليل: يظهر من الجدول أن اغلب المتوسطات الممثلة للعبارات المرافقة كانت في اغلبها مشتتة بين الفئات الممثلة لعبارات موافق (4 عبارات)، محايد (عبارتين)، غير موافق (عبارتين)، غير موافق بشدة (عبارتين)
- تحليل العبارة رقم (06) تستجيب المؤسسة لتغيرات البيئة بسرعة: كان متوسط اجابات هذه العبارة 3.951 (موافق)، ويفسر تعامل المؤسسات محل الدراسة لتغيرات البيئة بسرعة، كونها تمتاز بمرونة عالية تجعلها تتجاوب مع محيطها بسرعة، على المؤسسات الكبيرة التي تمتاز بالتعقيد الكبير.
- تحليل العبارة رقم (07) تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها دائما: من خلال هذه العبارة يظهر أن اغلب المديرين يقومون بتحليل البيئة بالصفة الدائمة والمستمرة، وهذا ما تؤكد العبارة السابقة
- تحليل العبارة رقم (08) تحدد المؤسسة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية بصفة دائمة: جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة مساويا ل 3.002 وهو ضمن فئة محايد، وقد يفسر هذا بعدم اهتمام مديري المؤسسات محل الدراسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات كونهم يهتمون فقط بالتسيير الحالي والداخلي دون النظر الى ما تحمله البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.
- تحليل العبارة رقم (09) تكشف المؤسسة عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية بشكل متكرر: من خلال الجدول كانت اجابات المديرين تؤكد على ان مؤسساتهم تكشف عن نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية بشكل دوري ومستمر (متوسط حسابي 3.988) وانحراف معياري بسيط (0.621)، وهذا ما اكدناه في العبارة السابقة.
- تحليل العبارة رقم (10) تقوم المؤسسة بتحليل كل المعلومات المتحصل عليها من بيئتها: كان الجياذ الصفة الغالبة على اجابات مختلف مديري هاته المؤسسات، وهذا ما قد يفسر بعدم اهتمام القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحليل المتواصل والمستمر للبيانات والمعطيات المتحصل عليها من البيئة الخارجية.
- تحليل العبارة رقم (11) تضع المؤسسة خيارات استراتيجية مناسبة: يبدو ان اغلب المؤسسات محل الدراسة لا تحدد بدائل او خيارات إستراتيجية مناسبة، وقد يكون ذلك ناتج عن عدم اهتمامها بتحليل مختلف متغيرات بيئتها، كون ان عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية لا تتأتى الا بعد تحليل دقيق للبيئة.

-تحليل العبارة رقم (12) عادة ما تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية: يبدو من خلال الجدول ندرة اتخاذ قرارات استراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (متوسط حسابي 1.002، انحراف معياري 0.623، غير موافق بشدة) وهذا مرده الى الطابع الاداري اليومي والروتيني وعدم الاهتمام بالمستقبل البعيد الا في حالات نادرة او ظروف طارئة كجائحة كورونا مثلا.

-تحليل العبارة رقم (13) تختار المؤسسة استراتيجية واحدة في التعامل مع بيئتها: يظهر جليا ان اغلب المستجوبين اظهروا عدم موافقتهم وبشدة على هذه العبارة، وهذا ما يفسر بأن هذا النوع من المؤسسات لا يستخدم استراتيجية واحدة في تعامله مع بيئة، نتيجة للطابع الانفرادي في ادارة المؤسسة، وكذا تميزهاته المؤسسات بالمرونة التنظيمية الكبيرة التي تجعلها لا تنفرد باستراتيجية واحدة.

-تحليل العبارة رقم (14) تقوم المؤسسة بقياس وتحليل الأداء بصفة مستمرة: من خلال الجدول يمكن القول ان اغلب المؤسسات لا تقوم بقياس وتحليل الاداء داخل المؤسسة بصفة مستمرة (غير موافق بشدة) كون هذه العملية تكلف المؤسسة موارد مالية كبيرة.

-تحليل العبارة رقم (15) لدى مؤسساتكم معايير واضحة لتقييم الأداء: ابدى مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موافقتهم (متوسط حسابي 3.691) على امتلاك مؤسساتهم لمعايير واضحة وعادلة لتقييم الاداء، وهذا قد يرجع الى صغر حجم هذه المؤسسات، وبالتالي يكون الوضوح والشفافية السمة الغالبة على مختلف عملياتها بالنسبة لكل العاملين والافراد.

❖ عرض وتحليل لمحور مشاكل ومعوقات الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمثل الجدول الموالي عرضا لمفردات الدراسة لمحور معوقات ممارسة الادارة الاستراتيجية

جدول 7: عرض مفردات الدراسة لمحور معوقات ممارسة الادارة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
16	عدم وضوح أبعاد الادارة الاستراتيجية يعتبر عائقا لممارستها	2.364	0.845	غير موافق
17	من عوائق تطبيق الاستراتيجية، أن إعدادها يتطلب وقتا وجهدا كبيرين	2.114	0.775	غير موافق
18	تكلف الإدارة الإستراتيجية المؤسسة مبالغ مالية مرتفعة، و مؤسساتكم لا يمكنها توفير مثل هكذا مبالغ	4.589	0.569	موافق بشدة
19	إن اهتمامكم بالادارة الحالية أكثر من المستقبلية يعتبر عائقا لتطبيق الادارة الإستراتيجية	3.578	0.741	موافق
20	يعتمد الفكر الاستراتيجي على مهارات إدارية خاصة، وهذه المهارات غائبة في مؤسساتكم	1.238	0.669	غير موافق بشدة
21	ان انفراد مدير المؤسسة بكامل الصلاحيات، عادة ما يكبح استمرارية تطبيق الإدارة الاستراتيجية	3.974	0.756	موافق
22	اغلب الأفراد لا يعترفون بجديّة وأهمية الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسساتكم، وهذا يعتبر عائقا لممارستها	3.678	0.621	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv22

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

❖ التحليل والتفسير: من خلال الجدول أعلاه انقسمت المتوسطات الحسابية للعبارات الممثلة لأجوبة القائمين على ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مستويات موافق للعبارات (19-21-23)، وغير موافق للعبارات (16-17)، وغير موافق بشدة ل(20)، وموافق بشدة للعبارة (18)

- تحليل العبارة رقم (16) عدم وضوح أبعاد الادارة الاستراتيجية يعتبر عائقا لممارستها: أبدى عدد معتبر من مديري هاته المؤسسات عدم موافقتهم (متوسط حسابي 2.364)، على ان يكون عدم وضوح معالم وأبعاد عملية الادارة الاستراتيجية سببا من أسباب صعوبة تطبيق الفكر الاستراتيجي في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تفسر هذه الاجابة كون أغلب المسيرين يتميزون بمستوى تعليمي يمكنهم من فهم ميكانيزمات الادارة الاستراتيجية .

- تحليل العبارة رقم (17) من عوائق تطبيق الاستراتيجية، أن إعدادها يتطلب وقتا وجهدا كبيرين: نفت شريحة كبيرة من مديري المؤسسات امكانية ان تكون تكلفة الوقت والجهد حاجزا امام ممارسة الادارة الاستراتيجية وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب2.114 وانحراف معياري صغير (0.775) ينفي تشتت الاجابات بالشكل الكبير، ويفسر ذلك بامتلاك هؤلاء المديرين دراية كافية لحيثيات الادارة الاستراتيجية.

- تحليل العبارة رقم (18) تكلف الإدارة الإستراتيجية المؤسسة مبالغ مالية مرتفعة، و مؤسستكم لا يمكنها توفير مثل هكذا مبالغ: يتضح من خلال ملاحظتنا للجدول اتفاق جل المستجوبين (متوسط حسابي كبير 4.589، وانحراف معياري ضئيل 0.569) على ان التكلفة المالية الكبيرة تف حاجزا امام المديرين لتطبيق مثل هكذا اساليب، ويفسر ذلك باهتمام اغلهم بالربح المالي السريع وفي الاجل القصير المدى، ويعود ذلك الى طبيعة فكر مؤسسي المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- تحليل العبارة رقم (19) إن اهتمامكم بالادارة الحالية أكثر من المستقبلية يعتبر عائقا لتطبيق الادارة الإستراتيجية: كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.578، وهو يوافق المستوى (موافق)، ويفسر هذا الرقم كذلك الى طبيعة تفكير واهتمامات القائمين على هاته مؤسسات، كونهم يمشون معظم وقتهم في الاهتمام بالتسيير الحالي والظرفي بدلا من التفكير في الدارة الاستراتيجية المستقبلية.

- تحليل العبارة رقم (20) يعتمد الفكر الاستراتيجي على مهارات إدارية خاصة، وهذه المهارات غائبة في مؤسستكم: نفى معظم المستجوبين كون غياب المهارات الادارية الخاصة بتطبيق الادارة الاستراتيجية ، سببا من اسباب اختفاء لفكر الاستراتيجي بمؤسساتهم، فكانت كل اجابتهم تتجه نحو عبارة غير موافق بشدة بمتوسط يقارب الواحد الصحيح، وانحراف معياري صغير ينفي تشتت اجاباتهم، وهذا ماكدته العبارة (16).

- تحليل العبارة رقم (21) ان انفراد مدير المؤسسة بكامل الصلاحيات، عادة ما يكبح استمرارية تطبيق الإدارة الاستراتيجية: بحكم الخاصية الاستقلالية وارتباط الملكية بالادارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كانت اجابات افراد العينة تتجه الى الموافقة (متوسط حسابي 3.974) على ان يكون ذلك التفرد سببا معيقا لانتهاج اسلوب الادارة الاستراتيجية.

- تحليل العبارة رقم (22) اغلب الأفراد لا يعترفون بجدية وأهمية الإدارة الاستراتيجية داخل مؤسستكم، وهذا يعتبر عائقا لممارستها: من خلال الجدول نجد ان المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة على هذا السؤال كان 3.678 وهو يمثل خيار الموافقة على أن عدم اعتراف الافراد والعاملين داخل المؤسسة بأهمية وجدية الادارة الاستراتيجية، يعتبر من معيقات

بناء كراستراتيجي داخل المؤسسة، ومرد ذلك الى عدم اشراكهم واستشارتهم فيما يتعلق بالجوانب الادارية للمؤسسة، نتيجة تفرد مالکها او مديرها بكامل صلاحيات الإدارة.

5. تحليل النتائج:

حاولنا من خلال هذا الجزء تحليل وإسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الدراسة الميدانية، بالاعتماد على مختلف البيانات والمعطيات المستوحاة من واقع الدراسة بالاستعانة باداة الدراسة، ففي هذا الجزء تم التعرف على مدى ادراك القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بابعاد الفكر الاستراتيجي في مؤسساتهم، ومدى إلمامهم بمختلف مراحل تطبيقها وجوانب ممارستها، بالإضافة الى تحديد اهم المعوقات الكابحة لتواجدها في هذا النوع من المؤسسات. فمن خلال عرض وتحليل مختلف النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حول واقع الممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مروراً بتفريغ ومعالجة مختلف البيانات من خلال البرنامج الاحصائي SPSSv22، تم الحكم على الفرضيات كما يلي:

- ❖ هناك غياب كلي للممارسة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم الحكم بعدم صحتها، لانه من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا وجود بعض ملامح الفكر الاستراتيجي في هذه المؤسسات
 - ❖ لا تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على متطلبات تطبيق عملية الادارة الاستراتيجية، تم الحكم بعدم صحتها، لوجود بعض الخصائص والميزات ف هيكله هذه المؤسسات قد تساعد في تطبيق الادارة الاستراتيجية
 - ❖ يرتبط مفهوم الادارة الاستراتيجية بالمؤسسات الكبيرة، ولا يمكن اسقاطه على غيرها من المؤسسات، تم الحكم بعدم صحتها، لانه يمكن انتهاج اساليب الادارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات ولكن مع مراعاة خصوصياتها
6. خاتمة:

من خلال ماتطرقنا اليه في هذه الدراسة، يمكن التأكيد على اهمية تطبيق وتفعيل عناصر الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مع مراعاة خصوصية الهيكل الاداري والثقافة التنظيمية لها- اذ يجب عدم التعمق الكبير في اساليب التحليل والمتابعة الاستراتيجية بالشكل الذي يستنزف جهود هذه المؤسسات وطاقتها المحدودة، كذلك من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل لجملة من النتائج أهمها:

- ✓ اغلب مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمتلكون فكرا إستراتيجيا كاملا في تسييرهم لمؤسساتهم.
- ✓ هناك غياب شبه كلي للممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.
- ✓ لا تزال الممارسة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غائبة أو في مراحلها الأولى، حتى وان ظهرت فإنها تظهر في عدد ضئيل جدا من هذه المؤسسات، من خلال رؤية مستقبلية غير واضحة ومضمرة لدى القائمين عليها
- ✓ يعتبر حجم المؤسسة وعمرها وثقافة القائم عليها من أهم العوامل التي يمكن المحددة لامكانية تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ هناك جملة من العوامل او المعوقات، ساهمت على تقييد انتهاج أسلوب الادارة لاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منها العوامل المالية كمحدودية رأس مال هاته المؤسسات، وعوامل فنية متعلقة بصاحب المؤسسة، وعوامل أخرى ادارية مرتبطة بخصوصية هاته المؤسسات.

دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت- ورقل

توصيات الدراسة:

يمكن التغلب او تحييد بعض معيقات الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من التوصيات أهمها:

- تقديم الدعم المالي من طرف الدولة لهذه المؤسسات.
- تكوين هيئات مرافقة، وحاضنات اعمال تتابع باستمرار مسيرة وتطور دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال حزم سياسات تشريعية واقتصادية.
- تشجيع إقامة وتنمية المجتمعات الصناعية، والروابط، والتشبيك مع المؤسسات الكبيرة.
- الاهتمام بتطوير الجانب الإداري لملاك هاته المؤسسات، خاصة في مجال الادارة والتسيير الاستراتيجي.
- إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإقامة علاقات شراكة وتوأمة مع مؤسسات اخرى ناجحة- كبيرة او صغيرة- من اجل تبادل الخبرات المختلفة والاستفادة منها في تفعيل الممارسة الاستراتيجية.

7. قائمة المراجع:

- 1) Quairel, F., & Auberge, M.-N. (18 / 19 juin 2004). Management responsable et PME. Dans C. ". responsable (Éd.). (p. 159). Lyon: Univ-catholyon.
- 2) بلال خلف السكارنة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (المجلد الاول). الاردن: دار امسيرة.
- 3) جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين).،. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 4) دلال القاضي. منهجية واساليب البحث العلمي. الاردن: دار الحامد.
- 5) سعاد نائف البرنوطي. (2005). ادارة الاعمال الصغيرة ابعاد للريادة.
- 6) طاهر محسن الغالي، و وائل محمد ادريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الاردن، الاردن: دار وائل للنشر.
- 7) طاهر محسن منصور الغالي. (2009). ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة (المجلد الاول). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 8) عبد العزيز صالح الحبثور. (2013). الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للطباعة والنشر.
- 9) نادية العارف. (2000). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)،. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 10) نادية قويقع. (2006). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (واقع وأفاق)،. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، 14 ، صفحة 191.