

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط
The reality of strategic planning in small and medium enterprises in
Laghout

كوثر بلحوت¹، بن تريح بن تريح²

Kaouthar belhout¹, ben terbeh ben terbeh²

belhoutkaouthar1@gmail.com، جامعة عمار ثليجي (الاغواط)،¹

b.benterbeh65@gmail.com، جامعة عمار ثليجي (الاغواط)،²

المخبر: دراسات التنمية الاقتصادية

تاريخ الاستلام: 2020/12/16 تاريخ القبول: 2020/12/25 تاريخ النشر: 2021/01/31

ملخص:

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية الفعالة، حيث يلعب دورا مهما في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك هدفت دراستنا لإظهار واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط، بتوزيع استبانة تضمنت مجموعة من الفقرات شملت موضوع البحث وزعت على عينة دراسة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار مدى صحة فرضياتنا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية.

و منه توصلنا إلى وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية و تنفيذها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي(التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية) ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تصنيفات JEL: M10، F63

Abstract:

Strategic planning is one of the most effective administrative functions, as it plays an important role in enhancing the competitiveness of small and medium enterprises, Our study aimed to show the reality of strategic planning in small and medium enterprises in Laghouat, By distributing a questionnaire that included a set of items that included the subject of the research and distributed to a study sample, The SPSS statistical program was used to test the validity of our hypotheses with the help of a set of statistical methods, From this, we found an

application to the strategic planning process through environmental analysis, strategy formulation and implementation in small and medium enterprises.

Keywords: strategic planning (environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation), **small and medium Foundation**

JEL Classification Codes: M10, F63

المؤلف المرسل: كوثر بلحوت، belhoutkaouther1@gmail.com

1. مقدمة:

إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البقاء في السوق يتوقف على تفاعلاتها المدروسة ومع محيطها و قدرتها على اتخاذ القرارات، فان ذلك يخلق مبررا كافيا لإتباع التخطيط الاستراتيجي في عملياتها و أنشطتها.

و بذلك يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة العملية التي تمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من تحليل البيئة، و تشخيص القدرات و الطاقات، و تحديد مسارات العمل، و تنفيذ القرارات، حيث يساهم في توفير قيمة متميزة للعملاء و تحقيق إشباع لهم، و تطوير و تنمية المنتجات، و تحقيق التنمية المحلية ويمكنها من مواجهة تحديات المنافسة المحلية و العالمية.

و بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية : ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط ؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي كأحد المدخلات الرئيسية في مجال تعزيز القدرة التنافسية، و يبقى على إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صياغة الاستراتيجيات المناسبة لمراجعة التحديات التي تفرضها طبيعة وخصائص السوق، حيث تتميز هذه المؤسسات بأنها المحرك الرئيسي للتنمية المحلية من شأنه تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية على المستوى المحلي.

أهداف الدراسة: تتجلى أهداف الدراسة في الإجابة عن إشكالية الدراسة بالدرجة الأولى، كما تهدف إلى: الوقوف على مدى قناعة الإدارة العليا بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإتباع إستراتيجية فعالة. و كذا تحديد إجراءات التخطيط الاستراتيجي وأهميته.

فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك عملية تخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط عند مستوى معنوية (5%).

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط

- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط عند مستوى معنوية (5%).

- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند مستوى معنوية (5%).
 - يوجد أثر معنوي لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند مستوى معنوي (5%).
 - يوجد أثر معنوي للتنفيذ الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند مستوى معنوية (5%).
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا و الوسطى للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط، حيث قمنا بتوزيع 35 استبانة و استرجعنا 29 و منه أصبحت عينة الدراسة 29 .
- أساليب جمع البيانات: في القسم النظري تم الاعتماد على مجموعة من المراجع من كتب، مجلات، رسائل و أطروحات .. ، في حين تم الاعتماد كلياً على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات في القسم التطبيقي وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في التحليل واختبار الفرضيات: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول : مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المحور الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة.

2. مدخل نظري للتخطيط الاستراتيجي

1.2 مفهوم التخطيط: يعد التخطيط من أهم السبل الرئيسية لنجاح المؤسسات لما له أهمية في تحقيق التنمية باعتباره نشاط جوهري مهم للإدارة، يرى (غريب جبر، 2009، صفحة 173) التخطيط هو عبارة عن فن التعامل مع المستقبل و هو نقطة البداية للعملية الإدارية تضمن تصميم الأهداف، وتقييمها، و اختيار المناسب منها، و تحديد الكيفية من خلال برامج و جداول زمنية تحقق ذلك.

كما عرف احد الكتاب بأنه العملية التي بموجبها دراسة بيانات الماضي و الحاضر، و تحليلها في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية، بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها في المستقبل، و يشمل تحديد الوسائل، و السياسات و الأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة و الكلفة المطلوبة (محمد حسين، 2008، صفحة 27).

يرى الباحث بان التخطيط هو عبارة عن تنبؤات للمستقبل بحيث يضمن تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها .

2.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعبر عن التخطيط الإستراتيجي نوع من أنواع التخطيط الطويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزايا البيئة و تقدير ما يرتبط بها من فرص و تهديدات، و يتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية و البيئة المؤسسة (مصطفى محمود، 2000، صفحة 94). وقد عرف على انه عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد و انجاز غايات و أهداف عامة للمؤسسة (علي بن احمد، 2005، صفحة 18).و كذلك بأنه التصميم والتبصير برسالة الشركة بأهدافها وبمسارها، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (ماهر، 1999، صفحة 23).

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المؤسسة ورسم خططها بعيدة الأمد كاستجابة لما يحدث حولها من تغيرات.

2. 3. أهداف التخطيط الاستراتيجي: تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في(السكرانه، 2010، صفحة 95):

- تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة و توجيهها.
 - صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وتطويرها.
 - تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها ، وتحقيق نمو المؤسسة وتقدمها.
 - التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية، وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا، ومصصلحة المؤسسة.
 - توجيه الموارد و الإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة، وتدعيم موقفها التنافسي.
2. 5. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي: تتمحور نماذج متعددة لممارسة التخطيط في النقاط التالية (حسن هلال، 2008، صفحة 66) :

1 - تحليل البيئة (تشخيص الوضع الراهن) : يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة: مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (القحطاني، 2010، صفحة 4) .

1-1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف): الغرض الرئيسي في التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمؤسسة بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (عبد الحميد، 2007، صفحة 470).

1-2- تحليل البيئة الخارجية: هو الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها، سعياً لتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا التحليل تحديد القوى الأكثر تأثيراً على المؤسسة، والتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ مستقبلاً، وتصنيف النتائج من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار وتمثل عناصر البيئة الخارجية (بورزان، 2010، صفحة 89): البيئة الخارجية العامة، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافة، العوامل السياسية والقانونية، العوامل التكنولوجية.

الخيار الإستراتيجي: يعتبر الخيار الاستراتيجي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها (كرماشة، 2000، صفحة 69).

تقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. تمثل مصفوفة SWOT أسلوباً متميز في تحليل الفرص و التهديدات و تحديد أوجه القوة والضعف المؤسسة. و تستخدم النتائج التي تتوصل إليها من مصفوفة SWOT في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من الفرص المتوقعة و المحتملة أيضاً. و توضح مصفوفة التالية كيفية تحليل الفرص و التهديدات وأوجه القوة و الضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة SWOT:

الشكل (1): تحليل الفرص و التهديدات و أوجه القوة و الضعف في المؤسسة باستخدام مصفوفة SWOT

SWOT	(TOWS)	MATRIX
<p>مصادر الضعف</p> <p>W</p> <p>اذكر مصادر الضعف هنا؟</p>	<p>مصادر القوة</p> <p>STENGTH</p> <p>W</p> <p>اذكر مصادر القوة الداخلية هنا؟</p>	<p>العوامل الداخلية</p> <p>IFAS</p> <p>العوامل الخارجية</p> <p>EFAS</p>
<p>اصنع استراتيجيات</p> <p>WO</p> <p>لاستخدام لتغطية مصادر الضعف</p>	<p>اصنع استراتيجيات</p> <p>SO</p> <p>لاستخدام مصادر القوة لاتتهاز الفرص المتاحة</p>	<p>الفرص</p> <p>W</p> <p>اذكر الفرص المتاحة؟</p> <p>Opportunities</p>
<p>اصنع استراتيجيات</p> <p>WT</p> <p>لتقليل مصادر الضعف للحد الالاق و تجنب التهديدات؟</p>	<p>اصنع استراتيجيات</p> <p>ST</p> <p>لاستخدام مصادر القوة لتجنب التهديدات؟</p>	<p>التهديدات</p> <p>W</p> <p>اذكر التهديدات الخارجية</p> <p>Threat</p>

المصدر : (حسن هلال، 2008، صفحة 69)

ويتم اختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية:

- الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة
- الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة
- الذي يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- الذي يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة .
- الذي يتناسب مع موارد المؤسسة و إمكاناتها.

ب- صياغة الإستراتيجية:

ب-1- رسالة و رؤية المؤسسة: كل مؤسسة تحتاج أن يكون لديها رؤية ورسالة فالرؤية Vision تعبر عن تطلعات القيادات العليا في المؤسسة بشأن المكانة "الوضع" الذي يرغبون أن تصل المؤسسة إليه في المستقبل، أو هي خريطة مسار توضح مستقبل المؤسسة (أرثر أيد تومسون، 2006، صفحة 3). اما الرسالة تعبر عن السبب الذي أنشأت من أجله المؤسسة ، ونطاق المنتجات ، أو الخدمات الذي تعمل فيه. ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المؤسسة (الضمور، 2011، صفحة 25).

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط

ب-2- تحديد الأهداف الإستراتيجية: يمثل الهدف الاستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه، و يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات) ومن الضروري أن يتصف بقدر مناسب من المرونة (حسن هلال، 2008، صفحة 92) .

السمات الأساسية للأهداف الإستراتيجية :

- **الواقعية:** أي يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة .

- **القابلية للصياغة:** مبسطة و غير معقدة و تتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين على تنفيذها.

- **القابلية للقياس:** أي هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.

- **الهادفية:** أن يكون الهدف الاستراتيجي العام مرتبط و منسجم مع الأهداف التكتيكية و التشغيلية.

ت-3- تنفيذ الإستراتيجية: تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى و الأهداف العامة إلى واقع عملي، و يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض و التي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها (الدوري، 2005، صفحة 293).

- **خطوات تنفيذ الإستراتيجية** (حسن هلال، 2008، صفحة 108):

- تحديد المشروعات المختلفة المقترحة.

- تحديد الميزانيات اللازمة.

- تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ.

- المتابعة و التقييم و مراجعة الموقف (الأداء البشري و المؤسسي).

3. عموميات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1.3 مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجريدة الرسمية

للاتحاد الأوروبي (Journal officiel, 25 février 2004, p. 27) :

المؤسسة المصغرة: هي مؤسسة تشغل أقل من 10 عمال ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها السنوية 2 مليون اورو .

المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل أقل من 50 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها السنوية 10 مليون أورو .

المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل أقل من 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 50 مليون أورو، أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها السنوية 43 مليون أورو؛

بالإضافة إلى شرط الاستقلالية، حيث لا يمكن اعتبار مؤسسة ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا كان يتم التحكم في 25% أو أكثر من رأس المال أو حقوق التصويت فيها، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من خلال واحد أو أكثر من المؤسسات العامة أو السلطات العمومية بشكل فردي أو معا.

2.3. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري (قانون رقم، المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017، صفحة 5 6): حسب المادة 8 و 9 و 10 تحدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:

المؤسسات المتوسطة: عدد العمال من 50 - 250 عامل، رقم الأعمال ما بين 400 مليون دينار إلى 4 ملايين دينار جزائري، الحصيلة السنوية ما بين 200 مليون دينار إلى 1 مليار دينار جزائري.

المؤسسات الصغيرة: عدد العمال من 10 إلى 49 عامل، رقم الأعمال لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري، الحصيلة السنوية لا تتجاوز 200 مليون دينار جزائري.

المؤسسات المصغرة جدا: عدد العمال من 1 إلى 9 عمال، رقم الأعمال اقل من 40 مليون دينار جزائري، الحصيلة السنوية لا تتجاوز 20 مليون دينار جزائري.

3.3. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية:

أ- من حيث الجانب الاقتصادي (فتحي السيد، 2005، صفحة 74):

- توفير مناصب الشغل و التقليل من معدلات الفقر

- جذب المدخرات المحلية

- توطين السكان و التقليل من حركة الهجرة

- استغلال الموارد المحلية

- المساهمة في التمويل المحلي

ب- من حيث الجانب الاجتماعي (عمر، 2006، صفحة 129):

- تحقيق التوزيع العادل للدخل

- نشر الوعي الصناعي

- تلبية الاحتياجات المحلية

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط

- التخفيف من حدة المشكلات الاجتماعية

4. الإطار التطبيقي للدراسة: نرمي من خلال هذا الخور إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، ومن ثم إلى قياس درجة ثبات أداة الدراسة ، ومن أجل ذلك قمنا بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها الاستبيان الموجهة لموظفي مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط. وعالجناها ببرنامج SPSS.

1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الجدول 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس			
أنثى		ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
37.93%	11	62.06%	18

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS21

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة ذكور ، حيث بلغت نسبتهم 62.06% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغت نسبة الإناث 37.93% من الحجم الإجمالي للعينة، و هذا راجع إلى أن الذكور أكثر إقبال نحو العمل الحر مقارنة بالإناث .

الجدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن							
35 سنة وما فوق		30 إلى 34 سنة		25 إلى 29 سنة		19 إلى 24 سنة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
11	37.93%	10	34.48%	5	17.24%	3	10.34%

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

يتضح من الجدول أن ما نسبته (37.93%) تتراوح أعمارهم من (35 سنة و ما فوق) يليه السن ما بين (30 إلى 34 سنة) بنسبة 34.48% ثم يليه التوزيع بنسبة ضئيلة والذي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 29 بنسبة 17.24% و ما بين (19 إلى 24 سنة) بنسبة 10.34% من الحجم الإجمالي للعينة.وقد يعزى السبب في ارتفاع نسبة الفئات العمرية المتوسطة و الكبيرة إلى أن أفراد العينة أكثر حرصا على العمل الحر.

الجدول 03 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

كوثر بلحوت، بن تريح بن تريح

الخبرة							
10 سنوات فأكثر		من 5 إلى 10 سنوات		من سنة إلى 5 سنوات		أقل من سنة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
31.03%	9	37.93%	11	27.58%	8	3.44%	1

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

يتبين من الجدول (03) أن ما نسبة 37.93% من عينة الدراسة خبرتهم في العمل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات وأن ما نسبته 31.03% من عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، يليه كل من لديهم خبرة مهنية أقل من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 27.58% و أقل من سنة بنسبة 3.44%. و هذا راجع إلى أن مسؤولي التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتوفر لديهم الخبرة الكافية من اجل تسيير المؤسسة.

الجدول 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة النشاط

طبيعة النشاط									
بناء وأشغال عمومية		صناعي		فلاحي		تجاري		خدمي	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
44.8	13	24.34	7	6.89%	2	10.34%	3	13.79	4
%		%						%	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 44.82% من الحجم الإجمالي للعينة ينشطون في البناء و الأشغال عمومية و هذا يفسر مدى تحقيق الربح لهذه المقاولات، و 24.34% يمارسون نشاط صناعي، تليه كل من النسب 13.79% يمارسون نشاط خدمي، و 6.89% يمارسون نشاط فلاحي .

الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال

عدد العمال					
من 1 إلى 9		من 10 إلى 49		من 50 إلى 250	
ن	ت	ن	ت	ن	ت
0	00	16	55.17%	13	44.82%

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

يبين الجدول أعلاه انه لا توجد نسبة العمال الذين يشغلون مابين عامل و 9 عمال، في حين بلغ عدد العمال من 50 إلى 250 نسبة 44.82% من إجمالي العينة، كما بلغ عدد العمال الذين يشغلون من 10 إلى 49 عامل نسبة 55.17%.

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط

ثانيا : اختبار ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach – alpha) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 05 : اختبار ثبات أداة الدراسة معامل كرونباخ

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (ألفا كرونباخ)
20	0.862

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

من الجدول التالي نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.862) أي 86.2% وهو أكبر من (0.65) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات قوي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة.

2.4. تحليل بيانات الدراسة: سنعرض ونحلل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تتضمنها

باستخدام البرنامج الإحصائي spss21

- وصف إجابات أفراد العينة: وصف إجابات أفراد العينة حول: التخطيط الاستراتيجي

الجدول (06): اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول : تحليل البيئة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يوجد بالمؤسسة بيئة مريحة للعملاء	4.03	0.581	موافق
2	تسعى المؤسسة على تأهيل وتدريب الموظفين	4.12	0.616	موافق
3	تسعى المؤسسة على توفير التجهيزات اللازمة للعمل	4.04	0.775	موافق
4	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها للعملاء بسهولة وسرعة فائقة	4.06	0.732	موافق
6	تحرص المؤسسة على دراسة احتياجات العملاء طبقا لطبيعة النشاط والموقع	3.47	1.004	موافق
7	تتمتع المؤسسة بعملية نظامية للتخطيط لجمع المعلومات عن المنافسين وأهدافهم	3.39	0.926	محايد
8	تعتمد المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات	3.95	0.923	موافق
9	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة و الضعف	3.50	0.922	موافق
10	تقوم الإدارة برصد البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص و المخاطر التي تتعرض لها	4.10	0.632	موافق
	مجموع عبارات المحور الأول	3.82	0.572	موافق

المصدر من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (06) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي جاء مساويا ل: (3.82) وانحراف المعياري (0.572) وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون¹ على أن المؤسسة تهتم بتحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط استراتيجي، ووعيمهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات ، وأهمية تحديد نقاط القوة و الضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية.

الجدول (07): اتجاهات أفراد العينة للمحور الثاني : صياغة إستراتيجية

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه
1 يوجد بالمؤسسة إستراتيجية واضحة ورسالة محددة للظموح المستقبلي	3.87	0.870	موافق
2 تتطلع المؤسسة للقيام بدور ريادي في توفير حلول مبتكرة ومستدامة	2.81	1.120	محايد
3 تسعى المؤسسة إلى بناء علاقة مستمرة مع العملاء	4.25	0.588	موافق بشدة
4 تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف إستراتيجية واضحة وذات معنى	4.17	0.443	موافق
5 يتم تحديد عدة بدائل إستراتيجية بما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة	3.63	0.602	موافق
6 تساعد الأهداف الواضحة في تحسين وتطوير الإستراتيجية وتحسين مستويات الأداء وتحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي	4.02	0.558	موافق
مجموع عبارات المحور الثاني	3.83	0.407	موافق

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (07) يتبين لنا أن متوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور صياغة الإستراتيجية جاء مساويا (3.83) وانحراف معياري (0.407) وهو ضمن فئة موافق، بحيث أن غالبية عمالي المؤسسة يوافقون أن المؤسسة تتبنى الأهداف الواضحة التي تساعد في تسيير نشاط المؤسسة.

الجدول (08) : اتجاهات أفراد العينة للمحور الثالث : تنفيذ إستراتيجية

العبارة	متوسط	انحراف	اتجاه
---------	-------	--------	-------

¹ تم المقارنة هنا بالفئات المرجحة والمتمثلة في: من [1.8 إلى 3.4] غير موافق بشدة، من [1.81 إلى 2.6] غير موافق، من [2.61 إلى 3.4] محايد، من [3.41 إلى 4.2] موافق، من [4.21 إلى 5] موافق بشدة

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط

	معياري	حسابي	
1	0.963	3.22	يتم الإستراتيجية في وقتها المحدد
2	0.728	3.68	تتشارك الإدارة العليا مع باقي الإدارات في عملية تنفيذ الإستراتيجية
3	0.636	4.04	يساهم تنفيذ الإستراتيجية في تعزيز وتحسين أنشطة المؤسسة
4	0.622	3.34	يساهم تنفيذ الإستراتيجية في تعزيز نشاط المؤسسة
	0.474	3.82	مجموع عبارات محور الثالث

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss21

وفقا لما جاء في الجدول رقم (08) يتبين لنا أن متوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور تنفيذ الإستراتيجية جاء مساويا (3.82) والانحراف المعياري (0.474) وهو ضمن فئة موافق ، بحيث أن غالبية أفراد عينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتطبيق إستراتيجية وفقا للشروط كما تتشارك الإدارات ككل في تنفيذها من أجل تعزيز وتحسين أنشطتها.

3.3. اختبار الفرضيات وعرض النتائج

الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية: بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان ، نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة $\alpha \leq 0.05$ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة $\alpha \leq 0.05$ الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$ فرضية البديلة H_1 : يوجد معنوي للتخطيط استراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي لصياغة إستراتيجية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لصياغة إستراتيجية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي لتنفيذ إستراتيجية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لتنفيذ إستراتيجية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$

4.4. الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة: لقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار الفرضيات ، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): جدول تحليل الانحدار

المتغير	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة F	قيمة a
التحليل البيئي	0.155	0.275			
صياغة إستراتيجية	0.218	0.242			
تنفيذ إستراتيجية	0.736	0.000			
واقع التخطيط الاستراتيجي		0.000	0.674	21.46	-0.542

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول رقم (11) نستنتج ما يلي: المعادلة الرئيسية :

$$-0.542 + 0.155(1م) + 0.218(2م) + 0.736(3م)$$

بالنسبة لمعامل التحديد: يعتبر معامل التحديد مقياسا لجودة النموذج حيث أنه كلما اقترب من (1) دل

ذلك على جودة النموذج والعكس صحيح ، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد يساوي

(0.674) مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بما نسبته (67.4%) في تسيير نشاط

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهي نسبة قبول مرتفعة للدراسة، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أو مفاهيم

أخرى لم تدرج ضمن الدراسة. ورغم أن النسبة ليست مرتفعة جدا إلا أن المؤسسة تبني و تهتم بعملية

التخطيط الاستراتيجي بنسبة مقبولة وهذا راجع إلى عدم إعطاء أهمية لدراسة وتحليل المتغيرات داخلية

وخارجية وكذا تحديد الخطة الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة تبنيها وذلك من خلال ما تضمنه من

الأهداف المحددة والواضحة التي تساعد في أداء نشاط المؤسسة. كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط

لاختبار (F) حيث بلغت قيمته المحسوبة 21.46 عند درجة حرية (3) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وبالتالي هناك علاقة و وجود لممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأغواط .

- بالنسبة للفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : نلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 2.75 > 0.05$) ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر معنوي للتحليل البيئي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$ اختبار الفرضية الفرعية الثانية : نلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 0.242 > 0.05$) ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر معنوي لصياغة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : نلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر معنوي لتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند $\alpha \leq 0.05$. من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن $\text{sig} = 0.000$ و هي اصغر من α ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي مفادها : يوجد اثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا ما أكدته الفرضية الثالثة كذلك.

5. خاتمة:

إن التزام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي في أداؤها لعمليها يساهم في تحديد الأهداف، فنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عصرنا هذا يعتمد على قدرة الإدارة في تحليل متغيرات داخلية وخارجية وصياغة الخطة وتنفيذها للحصول على ميزة تحسن بها المؤسسة وصفها التنافسي، و هذا ما يجعل المؤسسات تحقق أهداف اقتصادية و اجتماعية عديدة على المستوى المحلي.

وقد توصلت لدراستنا للنتائج التالية:

- وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأغواط، تجلت في أبعاد التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.
 - وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقيمة (0.000).
- وبذلك نوصي ونقترح:

- على إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في أدائها وذلك لما توصلت إليه نتائج الدراسة.
- أهمية اعتماد إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على التحليل الشامل للبيئة بعواملها وأبعادها الداخلية والخارجية، لأن أساس عملية التخطيط الاستراتيجي يبني على نتائج عملية التحليل البيئي والتي تساهم في قدرة إدارة المؤسسة على تنمية علاقاته مع عملائه.
- ضرورة وجود شركات وتبادل خبرات بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهذا يساهم في إيجاد حلول مبتكرة في مواجهة أزمات كما يسعى إلى تطوير عمليات المؤسسات.
- وضع إستراتيجية واضحة من طرف الدولة لترقية و تطوير دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية على المستويات المحلية.

6. قائمة المراجع

الكتب:

- ابو بكر مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي و اعداد الخطة الاستراتيجية . تأليف دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية . الدار الجامعية. القاهرة.
- أبو سيد أحمد فتحي السيد. (2005). الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية.
- ابو صالح محمد حسين. (2008). التخطيط الاستراتيجي القومي شركة مطابع العملة السودانية. شركة المطابع. الخرطوم.
- احمد ماهر. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- موفق محمد الضمور. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- أيد جي ستريكلاند آرثر أيد تومسون. (2006). الإدارة الاستراتيجية- المفاهيم والحالات العملية . مكتبة لبنان. بيروت.
- أيمن علي عمر. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارن . دار الثقافة الجامعية. الإسكندرية.
- بلال خلف السكارنه. (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان.
- جبر غريب جبر. (2009). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء. دار السحاب للنشر و التوزيع. القاهرة.
- زكريا مطلق الدوري. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية. دار البازوي العلمية للنشر و التوزيع. الأردن.
- عبير حسون كرماشة. (2000). التخطيط الاستراتيجي ودور في تحقيق الميزة التنافسية. مركز دراسات الكوفة. العراق.
- محمد الصيرفي. (2009). البرنامج التأهيلي لاصحاب المشروعات الصغيرة. مؤسسة حورس الدولية. الإسكندرية.
- محمد عبد الغني حسن هلال. (2008). مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الاداء و التنمية. مصر.

القوانين:

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاغواط

17-2 قانون. (المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير سنة 2017). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 17-12 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر.

الأطروحات:

آية رياض العبد القادر بورزان. (2010). إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات حلب . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس. حلب.

زفيصل بن محمد بن مطلق الحنفري القحطاني. (2010). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير في إدارة الشركات. بريطانيا: الجامعة الدولية البريطانية.

المدخلات:

السبتي علي بن احمد. (2005). التخطيط الإستراتيجي . مجلة الري للجميع ، 18.

جمال عبد الحميد. (2007). الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال . مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف.

هندي هندي بن عبد الله. (2001). نظام خبرة مقترح للتخطيط الاستراتيجي . مجلة البحوث التجارية.

المراجع باللغة الأجنبية:

Journal officiel, l. e. (25 février 2004). REGLEMENT (CE) No 364/2004 DE LA COMMISSION , du (du 6 mai 2003 concernant la définition des petites et moyennes entreprises . *Journal officiel de l'Union européenne, extrait de la recommandation 2003/361/CE de la Commission* , p 27.