



جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة شركة دقيق سوف

للفترة من : 2023/05/02 الى 2023/05/17

من اعداد الطالبات :

❖ درويش فاطمة الزهراء

❖ هبيته نهى

❖ معمري ابتسام

نوقشت بتاريخ: 2023/06/07 أمام اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مدخل خالد	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الوادي	رئيساً
عقبة خضير	أستاذ محاضر " أ "	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
زغدي عادل	أستاذ مساعد " أ "	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الشكر لله على فضله ونعمه، والشكر لله على ما نحن فيه، والشكر لله على ما سنكون عليه.

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، بعد الله سبحانه وتعالى.

نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف "خضير عقبة" الذي أمدنا بالتوجيه والنصائح لإتمام هذا العمل المتواضع ليظهر في هذه الصورة. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول: "بارك الله فيكم"

الإهداء

درويش فاطمة الزهراء

الحمد لله الذي اعانني على إتمام هذا العمل اتقدم بالشكر إلى من
فضلها علي لا ينقطع والدي الغالية أطال الله في عمرها إلى الذي علمني
خصالا اعتر بها في حياتي روح والدي الطاهرة الى زوجي وابني إلى اخوتي
واخواتي الذين كانوا لي سندا في هذه الحياة وإلى الأهل والأحبة اهدي
عملي هذا.

الإهداء

هبيته نهى

الحمد لله الذي وفقنا الى إنهاء هذا الموضوع ونرجو ان يكون فاتحة خير لنا

ولغيرنا

اهدى هذا العمل المتواضع الى والدي الغالية التي كان لها الفضل بعد الله في

وصولي الى ما انا عليه "درويش مريم" والى والدي "هبيته محمد"

والى اخواتي واخوتي والى من اثاروا ظلمة بيتنا بضحكاتهم ومشاكساتهم أبناء

اخواتي واخوتي

والى خالاتي خاصة وكل اقاربي عامة

الى صديقاتي اللواتي نفعني دائما نحو التقدم.

الإهداء

معمري إبتسام

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله و من وفى واما بعد

الى ابي الغالي سندي واتكائي اطال الله في عمره

الى امي الغالية شمعة حياتي و جنتي

الى اخوتي جميعا واساتذتي وكل من مد يد العون

الى كل هؤلاء و هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع ونسال الله ان يجعله نبراسا

لكل طالب علم.

امين يارب العالمين.

الملخص

أصبحت اقتصاديات الدول النامية تقوم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزايد الاهتمام بدور التسيير الاستراتيجي في الأخذ بيد هذه المؤسسات نحو النمو والنجاح الاقتصادي، ولهذا عنونت هذه الدراسة بدور التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتهدف من خلاله الى بيان دور التسيير الاستراتيجي في تنمية هذا النوع من المؤسسات.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والمقارنة وقد قسمنا هذا الموضوع إلى فصلين الاول نظري حاولنا ان نضبط المفاهيم المتعلقة لهذه الدراسة والثاني تطبيقي طرحنا فيه استبيان حول هذا الموضوع ثم قمنا بتحليله ودراسته ومن اهم التوصيات التي خرجنا بها ان للتسيير الاستراتيجي دور رئيسي وضروري في الأخذ بيد هذا النوع من المؤسسات ومن المهم ان تعتمد عليه هذه المؤسسات .

Résumé:

The economies of developing countries have become based on small and medium enterprises and the increasing interest in the role of strategic management in taking the hand of these institutions towards growth and economic success, and for this reason this study is titled as the role of strategic management in small and medium enterprises and aims through it to indicate the role of strategic management in the development of this type of institutions.



الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري حول التسيير الإستراتيجي و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	تمهيد
	المبحث الأول: الأدبيات النظرية على التسيير الإستراتيجي
7	المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي
12	المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي
13	المطلب الثالث: التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي
	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

18	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21	المطلب الرابع: مظاهر التسيير الإستراتيجي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة	
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المحلية
37	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
40	المطلب الثالث: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
45	تمهيد
48	نموذج الدراسة بحسب المتغيرات الوادرة في الاستبانة
52	1- عرض نتائج التحليل لأبعاد السيكومترية في عينة الدراسة
55	2- عرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
61	3- عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
66	4- عرض نتائج فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع

85	الملاحق
----	---------

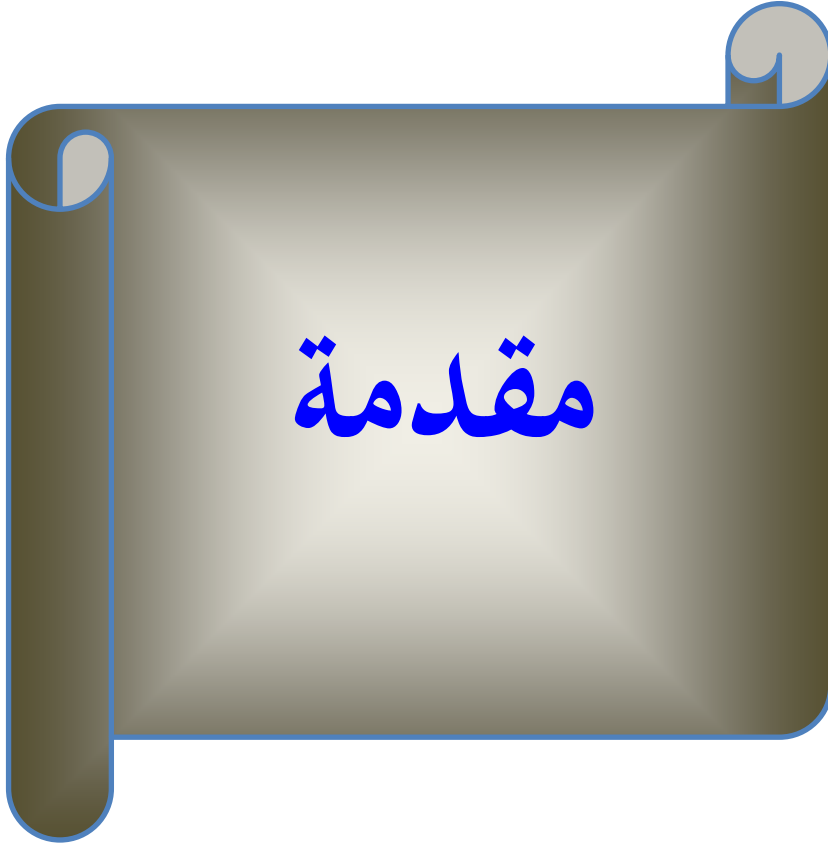
الصفحة	فهرس الأشكال
8	الشكل رقم(01): خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج(LCAG)
14	الشكل رقم(02): التفاعل بين نشاء وتشغيل الطاقة
48	الشكل رقم(03): نموذج الدراسة لحسب متغيرات في الاستبانة
52	الشكل رقم(04): نسب توزيع العمر لدى أفراد عينة الدراسة
53	الشكل رقم(05):نسب توزيع متغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة
54	الشكل رقم(06): نسب توزيع متغير المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة
72	الشكل رقم(07): الأهمية النسبية لأبعاد التسيير الإستراتيجي في دورها على نجاح المؤسسة

الصفحة	فهرس الجداول
--------	--------------

14	جدول رقم(01): التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي
21	جدول رقم(02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
48	جدول رقم(03): التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة
49	جدول رقم(04): توزيع الاستثمارات
50	جدول رقم(05): أوزان الاجابات في سلم سيكرت الخماسي
50	جدول رقم(06): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي
50	جدول رقم(07): توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع
52	جدول رقم(08): نتائج التحليل الاحصائي لمتغير العمر
52	جدول رقم(09): نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الجنس
53	جدول رقم(10): نتائج التحليل الاحصائي المؤهل العلمي
55	جدول رقم(11): نتائج التحليل الاحصائي للخبرة المكتسبة
56	جدول رقم(12): الثبات الكلي للمتغير بعد التسيير الاستراتيجي(متغير مستقل)
56	جدول رقم(13): ثبات جزئي للمتغير بعد التسيير الاستراتيجي
57	جدول رقم(14): ثبات الكلي بعد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
57	جدول رقم(15): الثبات الجزئي للمتغير التابع
59	جدول رقم(16): مستويات الارتباط بين الابعاد المستقلة للدراسة
60	جدول رقم(17): تمسويات الارتباط بين متغيرات بعد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
61	جدول رقم(18): نتائج التحليل الوصفي لبعث تخطيط الاستراتيجية
62	جدول رقم(19): نتائج التحليل الوفي لبعث صياغة الاستراتيجية

63	جدول رقم(20): نتائج التحليل الوصفي لنتائج التحليل الوصفي لبعء تطبيق الاستراتيجية
64	جدول رقم(21): نتائج التحليل الوصفي لبعء تقييم الاستراتيجية
65	جدول رقم(22): نتائج التحليل الوصفي لمغير نجاح المرستات
66	جدول رقم(23): تحليل التباين لفرضية دور التسيير الاستراتيجية على نجاح المؤسسات
67	جدول رقم(24): معلمات نموذج المقدر لفرضية دور التخطيط الاستراتيجي على نجاح المؤسسات
69	جدول رقم(25): معلمات نموذج المقدر لفرضية دور صياغة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات
69	جدول رقم(26): معلمات نموذج المقدر لفرضية دور تطبيق الاستراتيجية على نجاح المؤسسات
70	الجدول رقم(27): معلمات نموذج المقدر لفرضية دور تقييم الاستراتيجية على نجاح المؤسسات
71	الجدول رقم(28): ترتيب أبعاد التسيير الاستراتيجية على المتغير التابع

الصفحة	قائمة الملاحق
90	الملحق رقم(1): الإستبيان



تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الإقتصادي كونها تؤدي دورا بليغا في ضمان تجسيد التنمية المحلية، لذا أصبحت إتجاه الدول سواء المتقدمة منها أو النامية هو تحسين المناخ التنموي من خلال هذه المؤسسات، وتشجيعها والعمل على إيجاد جميع الأطراف والمتطلبات لنجاحها، وهذا ما جعلها تكتسب أهمية كبيرة على الصعيد الدولي عامة وعلى الصعيد المحلي خاصة

لقد فرضت المنافسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة نحو التحول إلى التسيير الاستراتيجي، إذ أنه يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، حيث يعتبر هذا الأخير حلقة وصل بن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحيطها، فمن من خلالها يمكنها التعامل مع أطوار المحيط وتغيرات عوامله المستمرة ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، ولذلك أخذت المؤسسات الاقتصادية والتسيير الاستراتيجي أسلوب متبعا لضمان نجاحها واستمرار وتحقيق لأهدافها.

ولقد تبلورت وتطورت الأفكار الأولى لهذا التسيير في إطار المؤسسات الكبرى، على اعتبار انها تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية، التي تسمح بتجسيد القرارات المنبثقة عنه وتحمل تكاليفه، وفقا للمواصفات التي تقترحها مكاتب الاستشارة، أو التوصيات التي يقدمها الباحثون، أو حتى النتائج التي تتوصل إليها مخابر المؤسسات. غير أنه إلى جانب المؤسسات الكبيرة، تنشط اليوم الملايين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تواجه بدورها المحيط نفسه، وتسهم هي الأخرى إلى تحقيق النمو، فضلا عن هدف البقاء.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ماهو دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

(1) الأسئلة الفرعية:

- 1- ماهو مفهوم التسيير الإستراتيجي؟
- 2- هل يساهم تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسيتها؟
- 3- ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الاقتصادية؟



(2) الفرضيات:

- 1- التسيير الإستراتيجي هو ممارسة متجدرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر قوتها التنافسي ويضمن ديمومتها.
- 2- لا يساهم تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين تنافسيتها.
- 3- التسيير الإستراتيجي الناجح يزيد من إستمرار المؤسسة ونجاحها.

(3) أسباب اختيار الموضوع:

أي بحث علمي له مجموعة من الدوافع والأسباب لاختياره، وتنقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

■ الأسباب الذاتية :

✓ لدينا الرغبة في خوض غمار البحث على موضوع دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ الميول الشخصي لمواضيع في اقتصاد وتسيير المؤسسات عموما، ولاسيما في المجال تطبيق التسيير الاستراتيجي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

✓ يعد هذا الموضوع جزء من تحضيرنا لمسابقة الدكتوراه.

■ الأسباب الموضوعية:

✓ إثراء مكتبة الكلية والجامعة بمثل هذه المواضيع المتخصصة المستحدثة.

✓ تقديم قيمة مضافة في المجال والعمل الأكاديمي.

معرفة مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

(4) أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على التسيير الإستراتيجي، من خلال دراسة المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الفرص والتحديات المتاحة وكذا التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(5) أهداف الموضوع:

- إبراز أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة مظاهر التسيير الإستراتيجي ودوره لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دراسة عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التسيير الإستراتيجي.

(6) صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على معلومات أكيدة باختلاف المصادر من مرجع إلى آخر.
- صعوبة أخذ إجابات للأسئلة المطروحة من الفئة المستهدفة.

(7) المنهج المستخدم:

تماشيا مع طبيعة هذا الموضوع سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(8) هيكل الدراسة:

تبعاً لطريقة IMRAD فإنه تم تقسيم البحث إلى فصلين: الفصل الأول "الإطار النظري حول دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مقسم ل3مباحث: المبحث الأول "الأدبيات النظرية على التسيير الإستراتيجي"، المطلب الأول: ماهة التسيير الإستراتيجي، المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي، المطلب الثالث: التمييز بين التسيير الإستراتيجي والعملي. بينما المبحث الثاني "الأدبيات النظرية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المطلب الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المطلب الرابع: مظاهر التسيير الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما بخصوص المبحث الثالث "عرض ومناقشة الدراسات السابقة"، المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المحلية، المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية، المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما بالنسبة للفصل الثاني "واقع التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": حيث تطرقنا إلى: "عرض نتائج التحليل لأبعاد السيكمترية في عينة الدراسة" وكذا عرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة"، كما تم التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفي الأخير تناولنا "عرض نتائج فرضيات الدراسة".



الفصل الأول

الإطار النظري حول التسيير

الإستراتيجي و المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات بسبب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، وعمق وسرعة عالم الأعمال في مجالات متعددة، والتي تفوق كل توقعاتها وقدراتها، مما يجعل من الصعب على الأخيرة السيطرة على الوضع الجديد، لذلك فهي تجد نفسها مضطرة للتعامل مع البيانات يوما بعد يوم في بيئة جديدة وأكثر تنافسية، فبعد أن يكون هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها، يحث تركيزها على إيجاد الحلول التي تمكنها من الحفاظ على وجودها، وهذا الجو يسبب ظهور موارد جديدة يجب أن تتحكم بها المؤسسة وتكون مرتبطة بمجال المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وما يترتب على ذلك من تغيرات في المفاهيم والأولويات. تدرك المؤسسات ان موارد المعلومات تمثل أنه يجب عليها استخدامها بأفضل طريقة ممكنة كمورد استراتيجي في هذه العملية، لتحقيق أهدافهم. كما يحتاج إلى التعامل مع فعاليته وكفاءته، وكذلك خلق التكامل والانسجام بين جميع مستوياته وأنظمتها الوظيفية من أجل القيام بذلك.

من ناحية أخرى نجد أن التسيير الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، والتي تمكن المؤسسة من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة في البيئة والتغيرات في عواملها المستمرة، وتمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية دائمة تضمن بقائها وفي اختيار موقع مناسب في مجال عملها، لذلك نجد أن أنظمة المعلومات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات التي قد تحتاجها الأخيرة لتشغيل المؤسسة بأقصى حد لها، وأن تكون المعلومات داخلية وخارجية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى 3مباحث: المبحث الأول " الأدبيات النظرية حول التسيير الإستراتيجي"، والمبحث الثاني "الأدبيات النظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" بينما المبحث الثالث "الدراسات السابقة".

المبحث الأول: الأدبيات النظرية على التسيير الاستراتيجي

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، و يضمن لها النمو ويتحسن الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، من أجل إنجاز هذه الأهداف يتطلب منا امتلاك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، إنما عليها التفكير في الكيفية التي تحقق لها الأرباح المستقبلية وتدعى هذه الطريقة بالإستراتيجية.

يستمد التسيير الإستراتيجي أصول من مفهوم الإستراتيجية، لذا نرى أن ينبغي التسبيق بعرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي، ومفهوم الإستراتيجية، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

أولاً: التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي

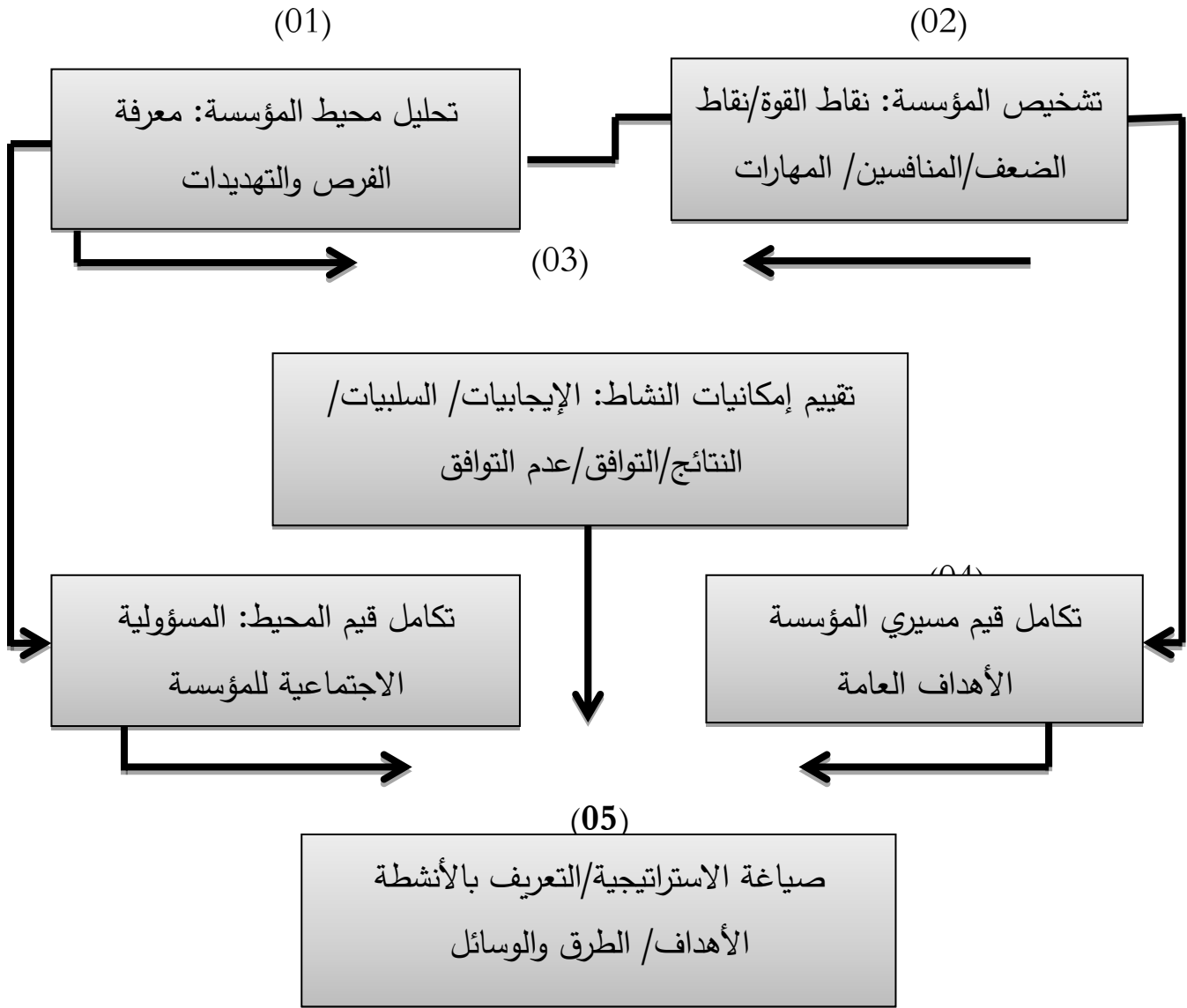
لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل من دخول الإستراتيجية الأدب التسييري وفيما يلي أهم هذه المراحل:¹

1. مدرسة هارفارد (HARVARD): يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة" والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة، وتميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصب من 02 إلى 10 سنوات إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة كون أن المستقبل لا يشبه الماضي.

ومع بداية سنوات الستينيات قام بعض رواد هذا المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وأيديولوجياتهم وقيمتهم، وقد كتب كل من Guth و Andrews و Learned سنة 1965 علة السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط ويوضح الشكل رقم 01 (خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج LCAG).

¹الداوي عبد الكريم- التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مذكرة لنيل الماستر المهني- تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة-
شعبة علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أحمد دراية- ادار- 2016/2015- ص02

الشكل رقم (01): خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG)



المصدر: الداوي عبد الكريم، مرجع سابق، ص42

2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الإستراتيجي، وكان لـ "أنسوف" "Ansoft" دورا كبيرا بإثارة مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج (SWOT) الذي يقوم على تحليل الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وتحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها مع منافسيها من أجل تحقيق أهداف العامة للمؤسسة وتحقيق أفضليات تنافسية.

وفي هذه المرحلة بدأنا ماهية الإستراتيجية، وتحددت بذلك خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد، وطرحنا فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الإستشارة التسييرية من نوع McKinsey،ADL،BCG ، اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت ب"منحنى الخبرة"، هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا أنشئة المؤسسة، إلى جانب أداة أخرى عرفت ب "منح في سنوات السبعينيات والثمانينيات".

وتسمح المصفوفة للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج/السوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو وتحقيق الأرباح وتأخذ المصفوفات بعدين حسب توقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعده مصفوفة ال BCG هما: معدل النمو/حصة السوقية، أما بعدا مصفوفة ال ADL فيتمثلان في: الوضعية التنافسية/نضج المهنة، بينما مصفوفة ال McKinsey فهما: القوة التنافسية/جاذبية السوق.

ونتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات، وتطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة لا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب إثراء التخطيط الإستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، وتكون ما يصطلح عليه بالتسيير الإستراتيجي.¹

3. مرحلة التسيير الإستراتيجي²:

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الإستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام وظهرت منافسة المؤسسات اليابانية - التي تطبق الإستراتيجية - للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية

وفي نهاية السبعينيات أبت فكرة الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى التسيير الإستراتيجي، حيث قام كل من ANSOFF ،DECLERCK،HAYES سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط والتغيرات السريعة المصاحبة لها وكذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وأهتموا بكيفية صياغة

¹مداح عرايبي، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،1997،ص19 نقلا عن الداوي عبد الكريم،ص3

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (المواجهة لتحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة،1999،ص18/17 نقلا عن الداوي عبد الكريم،ص4

الإستراتيجية وتنفيذها، وذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير والمدى الطويل - التسيير الحاصل والمخطط على مدى 05 سنوات - وضرورة التناسب ما بين عملية صياغة الإستراتيجية وعملية تنفيذها.

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبيرة، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها وأسواقها، وتبنى هيكل المستشارين، والتنفيذيين (Line and Staff Structure) وفي إطار التقسيمات (منتجات/سوق) يتم الحصول على الإستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، واحترام السوق وخاصة بها، ونجد أن التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسaire محيطها الشديد التغير وغير المؤكد.

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، والإستراتيجيات الجيدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينات من سقوط جدار برلين، وحرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها، وتغيرت بذلك خريطة العالم، وظهر ما يعرف "بالاقتصاد الجيوسياسي (économico - géopolitique)" وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، و البيوتكنولوجيا، الإتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية، والتركيز على تحليل المهارات الأساسية، وبذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية.

ثانيا: مفهوم الاستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "(استراتيجوس Strategos)" ، والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس "(أكسفورد Oxford)" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة.¹

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيات في كون أنها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة، وهدفها النصر، بينما نجد أن التكتيات يعني حركة لقوى في حضور العدو وميدان المعركة فيعملية اشتباك معينة، غير ان استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الإقتصاد والأعمال.

ومن خلال هذا نقدم عدة تعاريف للإستراتيجية:

¹سلطاني محمد راشدي- التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر(واقعه، أهميته وشروط تطبيقه)- مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير- فرع: الاستراتيجية- تخصص: علوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- 2006/2005-ص7/6

- ✓ الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف.
- ✓ الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وبالأخذفي الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات وأهداف.
- ✓ الإستراتيجية حسب (شاندلر Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.
- ✓ يعرفها chandler Alfred بأنها تمثل اعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.¹

لقد أشار " (مانتزربر Mintezberg) " بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعمومي، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي، بل لابد من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد مجاله إلى مفاهيم متعددة، لتنضم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية.

وبناء على هذا يمكن القول أن الإستراتيجية هي "مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهدفها تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطالقا من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

ثالثا: مفهوم التسيير الاستراتيجي

يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و باحثين من استخدام وتمايز المداخل الفكرية المتعمدة في دراسته وتحليله، كذلك شموليته وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة:²

- ✓ التسيير الإستراتيجي هو رسم لإتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غايتها على المدى البعيد و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها .
- ✓ التسيير الإستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، و ذلك من خلال العمل على رفع قيم منتجاتها وخدمتها .

¹ خالد رجم، محاضرة مقياس: إستراتيجية المؤسسة، المستوى: السنة ثانية منجنت، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016، ص3

² الداوي عبد الكريم- مرجع سابق- ص8

✓ التسيير الإستراتيجي يشع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم... إلخ).

✓ التسيير الإستراتيجي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.¹

وكخلاصة فإن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المرسومة لها من خلال مختلف تطوراتها المستقبلية.

المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي

تحقق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع المحيط من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والإستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليل عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصاد مرضي، وتدعيم مركزها التنافسي.

ومع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، ويمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:²

- ✓ يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- ✓ يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها.
- ✓ يساهم في تحقيق الفوائد وذلك بإعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، ومساعدة للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير.
- ✓ يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد لأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- ✓ يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل أثار تهديدات المحيط نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 27

² سلطاني محمد راشدي - مرجع سابق - ص 9

✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداة الأفضل من خلال التفاعل التكامل، التعاون والجدية.

المطلب الثالث: التمييز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع:¹

• القرارات الإستراتيجية:

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، تكون بدلالة المحيط وهي غير قابلة للتراجع، كاختيار تشكيلة المنتجات والأسواق، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

• القرارات الإدارية:

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات العمل والاتصال داخل المؤسسة.

• القرارات العملية:

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار، الموازنات.

ومن خلال هذا التصنيف، نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير، التسيير العملي، والتسيير الإستراتيجي.

❖ **التسيير العملي:** يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة وهو ما يسم للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

❖ **التسيير الإستراتيجي:** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام.

¹ الداوي عبد الكريم- مرجع سابق- ص7

جدول رقم(01): التمييز بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي

التسيير الإستراتيجي	التسيير العملي
- غامض	- روتيني
- معقد	- خاص بكل وظيفة
- يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل)	- تطبيق قصير المدى
- تطبيق طويل المدى	

المصدر: الداوي عبد الكريم، مرجع سابق، ص7

ويمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الإستراتيجي (إنشاء الطاقة) والتسيير العملي (تشغيل الطاقة) من خلال الشكل الموالي:



المصدر: الداوي عبد الكريم، نفس المرجع، ص7

المناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي مؤسسة، حيث أن:

I منطقة المخاطرة في المدى المتوسط: تخص المؤسسة التي تسيير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الإستراتيجي، حيث طاقة الإنتاج مستعملة كلياً، المردودية حسنة، التسيير التسويقي فعال، ولكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الإستثمارات منها: نسبة الإبداع ضعيفة، دخول السلعة في مرحلة الإنحطاط عدم تكوين الثروات البشرية، وتستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاقوية، مثل إحرار براءات الإختراع.

II منطقة الأداء الدائم: والتي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثماراتها المستمرة، حيث تتميز بقدر تطور عالية، بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير.

III منطقة المخاطرة في المدى القريب: تواجه المؤسسة في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة عن التسرع في تخصيص الإستثمارات، وهذا ما يجعلها في وضعية مالية غير مواتية، حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب وعدم القدرة على الإستمرار الدائم وهي مهددة بالعجز المالي قصير المدى، وبذلك وجب عليها تحسين استغلال قدراتها الإنتاجية وتسييرها العادي.

IV منطقة الخطر: المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالإفهار، نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني، وضعف قدراتها التطورية، بسبب عدم امتلاكها للموارد المالية.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا كبيرا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في كل من البلدان النامية والمتقدمة، إلا أنه هذه المؤسسات لا تزال تواجه سلسلة من المشكلات والتسؤلات، بعضها يتعلق بتعريفها وبعضها يتعلق بشكلها وطابعها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى صعوبات بالنسبة للمهتمين بمثل هذه المؤسسات سيكون مفيدا جدا للسياسات التي ينبغي اختيارها من أجل الإستمرار في تقدم ودعم وتعزيز هذا النظام المؤسسي المتجسد في النظام الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما سبق وأن ذكرنا فإن تعريف المؤسسات المتوسطة والصغيرة أمر صعب إلا أن هذا لا ينفى وجود العديد من المحاولات ومن بين التعاريف التي قدمت للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجد:

- تعريف الكنفدرالية العامة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (فرنسا): "المشاريع الصغرى والمتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصا ومباشرة المسؤوليات المالية، الإجتماعية، التقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة".¹

- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معا هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط".²

- أما صندوق النقد الدولي فيعرف المؤسسات المتوسطة والصغيرة بأن المؤسسة الصغيرة هي التي تستخدم أقل من 05 عمال، في حين أن المؤسسة المتوسطة هي التي تستخدم من 5 إلى 19 عامل وتعتبر مؤسسة كبيرة عندما تستخدم 20 عاملا فأكثر، كما يصنف البنك الدولي هذه المؤسسات حسب مستوياتها إلى مؤسسات الفردية وهي المؤسسات التي عملها من 01 إلى 05 عمال وقيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأراضي المباني لا يتجاوز 4000 دولار أمريكي، والمؤسسات الصغير وهي التي يعمل بها أقل من 15 عاملا ولا تزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف

¹ خباية عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص

² آسيا طاهرة -نادية سدراني، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية وتطوير الاستثمار، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ليسانس في اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص4

الأرض والمباني عن 10000 دولار أمريكي، وأما المؤسسات المتوسطة فهي التي يعمل بها أكثر من 15 عاملاً وتزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأراضي والمباني عن 10000 دولار أمريكي¹.

– ان التحول الجذري الذي عرفه الاقتصاد الجزائري بعد 1990 أحدث ثورة في مجال التشريع والمفاهيم ، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت مقوضة الأركان قليلة العدة والعدد طيلة 3 عقود من الزمن ، حضيت بمكانة متميزة كغيرها من مؤسسات التنمية الأخرى في المنظومة القانونية المتمخضة عن دستور 1989.²

فمن حيث المفهوم فان المشرع الجزائري اعتمد على المعايير التي تبناها الاتحاد الاوربي في تعريفه للمؤسسة وهي العمالة ، رقم الاعمال والميزانية السنوية .

فمبقتضى المادة الرابعة للقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، مهما كانت طبيعتها القانونية بانها وحدة او مركز لانتاج السلع أو الخدمات يتراوح عدد عمالها من 01 الى 250 عاملاً³.

المطلب الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن استخدام المؤسسات المتوسطة والصغيرة لأساليب إنتاجية بسيطة وتميزها بالانتشار الجغرافي في المدن الصغيرة والمناطق القروية، مما يساعد على تقليل التفاوت بين الأقاليم المحلية، ويؤدي إلى تحقيق التنمية المكانية المتوازنة، وبعث ديناميكية في الأسواق المحلية المحدودة التي تعرف نوعاً من العزلة الاقتصادية بسبب إحجام الشركات الكبيرة بالتوطن بالقرب منها أو بالتعامل معها.⁴

وتظهر أهمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة من خلال إعداد طبقة من المواطنين الصناعيين لأن هذه المؤسسات يمكن أن تنمو بالاعتماد على رأس المال الوطني والمدخرات الوطنية وهذا يعني من ناحية أخرى البعد عن إجتذاب

¹ بولقرقور بزيد، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التنمية المحلية بسكيدة، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، شعبة: سوسولوجيا الديناميكية الاجتماعية والتنمية الإقليمية، قسم: علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2012/2011، ص47

² الشريف بقة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الواقع والصعوبات ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، محكمة سداسية ، جامعة العربي التبسي ، العدد 01 ، 2007 ، ص 47

³ نفس المرجع السابق، ص 48

⁴ بولقرقور بزيد، نفس المرجع، ص57

رؤوس الأموال الأجنبية ومن تم يمكن ان تكون اساسا لتكوين مجتمع وطنيين سواء حرفيين أو متعلمين قادرين على بناء مجتمعات صناعية جديدة بالاعتماد على التنمية الذاتية، وتزداد أهمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة من خلال قدرتها على التأقلم مع المتغيرات البيئية بالقدرة والاستفادة من مميزات الوضع العالمي الجديد، وذلك نظرا للطبيعة المرنة لهذه المؤسسات، وهو الشيء الذي جعل فرصة بقائها ونموها أكبر بكثير من المؤسسات الكبيرة أين بإمكانها التحول إلى إنتاج سلع وخدمات تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته.

وتكوين نسق متكامل في أداء الاعمال من خلال خلق نسق أسري متكامل في الحرف التي تمارس داخل إطار الأسرة الواحدة الامر الذي يترتب عليه تكوين فئة من العمال المنتجة والتي تعمل في النسق الواحد، وقد تنتشر هذه المشروعات الحرفية في كامل أرجاء الدولة على شكل نسق واحد، وتطوير المشروعات التقليدية البدائية مما يؤدي إلى تحقيق مجتمعات متطورة من خلال تحول المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مشروعاتها التقليدية والمتمثلة في المشروعات المنزلية والريفية واليدوية، إلى جانب المشروعات في محاربة السلوك الإجتماعي غير السوي، وذلك من خلال جذب الفئات التي تعاني من عدم توفر فرص العمل لها.

وتتضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في النقاط الموالية:¹

- ✓ إرتفاع معدلات الإنتاجية بها، بالمقارنة بالعمل الوظيفي الحكومي والعام.
- ✓ توفير العديد من فرص العمل الجديد للحد من مشكلة البطالة، مما يحسن من مستوى الإنماء الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ تعتبر المصدر الرئيسي للتجديد والابتكار، ورفع الكفاءة الانتاجية.
- ✓ تعمل على تقديم منتجات جديدة، بإعتبارها مصدر لأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة.
- ✓ تقوم بتقديم الخبرة المتكاملة للعمال، وذلك بتنوع المهام والمسؤوليات.
- ✓ تعمل على إظهار وتنمية الكفاءات والمبادرات الفردية.
- ✓ نظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية، وبساطة تقنيات الانتاج، فإن هذه المؤسسات تكون أكثر كفاءة من المؤسسات الكبيرة، في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية، وتنمية المهارات البشرية، وبذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي، ومشتملا للمهارات التنظيمية، ومختبرا لأنشطة وصناعات جديدة.

¹فريد راغب النجار، إدارة المشروعات الاعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999/1998، ص9-10 نقلا عن الداوي عبد الكريم، ص12

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تتكيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة فيما يلي:¹

- **سهولة التأسيس النشأة:** تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنصر السيولة في إنشائها نسبياً، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.
- **الاستقلالية في الإدارة:** تتركز معظم القرارات على مستوى مالكيها إذ في الكثير من الحالات شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعله يتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها مما يسهل من قيادة هذه المؤسسة وتحديد الأهداف التي يعمل الشمروع على تحقيقها وذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة.
- **سهولة وبساطة التنظيم:** تظهر هذه الخاصية أكثر في المؤسسات المتوسطة أين نكون أما عدد أكبر من العمال (مقارنة مع المؤسسات الصغيرة والمصغرة)، وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقام المشروع والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام والتوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط واللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.
- **مركزية التدريب الذاتي:** تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات.
- **المرونة:** هي القدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مما يساعد على توزيع عادل للدخول والثروة وتحقيق التوازن الجغرافي والإقليمي للتنمية.
- **نظام معومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد:** يسمح بالاتصال السريع صعوداً ونزولاً بين إدارة المؤسسة وعمالها داخلياً أما خارجياً فنظام المعلومات يتميز بالبساطة نتيجة قرب السوق الجغرافي، وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة أي الجوء إلى دراسات السوق المعقدة لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.

¹ آسيا طاهرة- نادبة سدراتي، مرجع سابق، ص15-17

- **جودة الإنتاج:** إن التقصي الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الانتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق وإحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور ويستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير الإنتاج.
- **توفير الخدمات للصناعات الكبرى:** إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة (منتجات محددة، أيدي عاملة)، حيث تتم هذه العمليات وفق التعاقد من الاباطن (المناولة).
- **قصر فترة الاسترداد:** وهي عبارة عن الفترة المطلوبة لاسترداد تكاليف استثمار مشروع من واقع تدفقاته النقدية لذا فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتمكن من استرداد رأس المال المستثمر فيها في فترة زمنية أقصر من غيرها من الشركات نتيجة ل:

- ❖ صغر حجم رأس المال المستثمر.
- ❖ سهولة التسويق.
- ❖ زيادة دورات البيع.
- ❖ قصر دورة الانتاج.

كما توجد خصائص أخرى من بينها:¹

- **التجديد:** الغاية الأساسية لأي مؤسسة مهما كان شكلها أو حجمها هي تحقيق الاهداف التي تأسس من اجلها وهذا يتطلب منها استخدام الامثل للموارد المتاحة، ولا يمكن لاي مؤسسة ان تستمر لفترة طويلة الا اذا واكبت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية من خلال التجديد والابتكار لمواجهة ظهور ما يسمى بالبدائل الجديدة للمنتوج من نهاية دورة حياته.
- **انخفاض رؤوس الاموال:** تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض لرؤوس الاموا وذلك سواء تعلق الامر بفترة الانشاء أو اثناء التشغيل أي أننا نلاحظ نسبة راس المال بالنسبة للعمل وهذا لاعتمادها في اغلب الاحيان على اليد العاملة مما يساعد على امتصاص اليد العاملة وخير مثال على ذلك ما يحدث في الهند ومصر، الشيء الذي جعلها من اشكال الاستثمار المفضلة لدى صغار المستثمرين.
- **المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:** سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودا نسبيا والمعرفة الشخصية للعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليلها وتوجيهها وبالتالي سرعة الاستجابة لاي تغير فيها، أما المؤسسات الكبرى فتقوم بالتعرف على هذه العناصر بواسطة مايسمى ببحوث

¹¹حجاب عيسى وآخرون، دور آلية القروض في دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، revue internationale des sciences, numero05,degestion, octobre 2019, ص22

السوق وهذا أمر مكلف للغاية نتيجة للتغير المستمر في السوق، ولهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على متابعة التطورات التي قد تحدث في السوق إضافة إلى ذلك:

- ❖ انخفاض احتياجاتهم من الطاقة والبنية الأساسية بالمقارنة مع المؤسسات الكبرى.
- ❖ حرية اختيار الناظ الذي يكشف القدرات الذاتية، وينمي الابداع.
- ❖ دقة الانتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الانتاجية من خلالها تخفيض كلفة الانتاج.

ويضاف إلى ذلك:¹

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها وإشباع رغبات واحتياجات العملاء - الزبائن - بشكل كبير.
- تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرؤوس أموال صغيرة نسبيا ، لتأسيسها وتشغيلها ، وهذا لما تتميز به من أصول وممتلكات عادة ما تكون بسيطة، مقارنة مع المؤسسات الكبرى.
- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به ، كما تعتمد على التخصص في المستهلك، حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدف معين تستطيع أن تتميز في خدمته مثل المنظمات التي تخصصت في إنتاج أدوات التجميل للسود في أمريكا مما يعطيها ميزة تنافسية.
- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان، على الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة ، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات على منتجاتها عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حي تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة والجودة العاليتين في الإنتاج.

المطلب الرابع: مظاهر التسيير الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا: التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.¹

¹صيد عبد الرحمان، أثر الابداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة-مؤسسة برودياك(مطاحن الزهراء) للفترة 2009/2014، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع:الاقتصاد وإدارة الأعمال،تخصص:إدارة الاعمال، قسم الدراسات العليا، معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بالجزائر، جامعة أريس الأمريكية، 2016/2015، ص34

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي ب: هو عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل. وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل.²

لقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمنها ما أكدت بان هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واداء هذه المؤسسات، ومنها ما نفت وجود هذه العلاقة، وعلى العموم يمكن إبراز المحاور الاساسية لنتائج أغلبية هذه الدراسات وفق مايلي:³

- ❖ العلاقة الإيجابية بين وجود التخطيط وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ العلاقة الايجابية بين درجة تعقيد التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ❖ العلاقة الايجابية بين كل من التطور الفائق للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات، وذلك في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ التخطيط الموجود لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا: الإرادة الاستراتيجية:

- حتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إدارة إستراتيجية، لا بد أن يكون:⁴
- ❖ المحيط مهم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المحيط القريب، وبهذا الشكل عليها أن تنجح في تسيير اندماجها مع المحيط وبأفضل ما يمكن.
 - ❖ صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على الرؤية الاستراتيجية لها، والتي تسمح بالتخلص من القيود التي يفرزها المحيط.
 - ❖ تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير سلوكيات المقاولات المبدعة، والتي تسمح بالبحث أو إنشاء أسواق جديدة.

¹ أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكتاب، 218، ص66

² فاطمة بدر- معاذ الصباغ، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص92

³ سلطاني رشد، مرجع سبق ذكره، ص51

⁴ سلطاني رشد، نفس المرجع، ص53

أ. الرؤية الاستراتيجية كمصدر للإرادة الاستراتيجية: تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والاستمرار في محيط تنافسي، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاكها لرؤية استراتيجية واضحة، وعلى العموم فإن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يبنون قراراتهم على طباعهم وأحاسيسهم وتصوراتهم عن الوضعية الحالية والمستقبلية.

وغالبا ما ستعمل الرؤية الاستراتيجية كطريقة للعمل في ظل تغيرات المحيط، ونقص الامكانيات المادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تعتبر بديل للتخطيط الشكلي الذي يتميز بالثقل والجمود. وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها تلك التصورات الذهنية عن المستقبل، بينما النوايا الاستراتيجية فهي عبارة عن الحالة الذهنية التي تعمل على ترتيب وتنظيم الإمكانيات لتحقيق الأهداف.

وتعتبر الرؤية الشخصية للمسير هي المرشد العام لاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية للمسير تمثل تصوراتها الذهنية الحالية والمستقبلية عن مؤسسته، وأنشطتها والمحيط الذي تنشط فيه، والتي تعمل على يقظة وانتباه المسير للبحث عن الامكانيات الخاصة، واستعمالها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب. التوجه التقاولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تساعد الرؤية التقاولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسانرة محيطها، وهي تظهر بأن التحليل العملياتي لهذه الحالة هو بسيط الوصف من جانب المقاول، ومع ذلك يمكن الكشف بأنه لا يجب النظر إلى المقاول كعملية إنشاء للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نورد بعض المفاهيم المتعلقة بهذا التوجه:

➤ **المقاول:** يعتبر مفهوم المقاول من بين أكثر المفاهيم التي وقع الجدل حولها، بالإضافة إلى أنه مكلف بادراك التحليل الاستراتيجي، فهو المحرك للعمليات المعقدة والتي تشمل المراحل الأربعة: (التدريب، النضج، القرار، العمليات النهائية)، والذي يركز على المحاور بين الثنائية (الفرد/إنشاء القيمة)، فالمقاول يحاول استغلال الفرص، بينما المسير فهو يميل إلى اليقظة والانتباه في الاستعمال الكفء للموارد المتواجدة.

➤ **المقاول:** ينظر للمقالة هي كسلوك مغاير تماما عن التسيير الاستراتيجي، وذلك أن التسيير الاستراتيجي يخدم ظروف الأعمال التقاولية، وكون النقاول شديدة التطور فهي تتناسب مع الاقتصاد الجديد.

وللإستفادة من عملية صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن أدوات ونماذج التحليل المستعملة يجب دراسة إدارك المسيرين، والرؤيا والنوايا الخاصة بهم ومن ثم دراسة الخصائص النفسية للمقاول، وفي هذا الإطار ووفق ترتيب معايير الاستمرار، التحرر، الاستقلالية، والنمو فإن Marche Samy يصنف المقاولين إلى نوعين:

- المقاول الذي يفضل (الاستمرار، التحرر، النمو) أي أنه يفضل أولاً الاستمرار في نفس الأعمال، ثم التحرر و ضمان مركزه المالي (رفض المشاركة الخارجية، والاستدانة من البنك)، ثم بعد ذلك البحث عن النمو.
- المقاول الذي يفضل (النمو، الاستقلالية، الاستمرار) والذي يتبنى معالجة تقاولية، بحيث يفضل الانشطة ذات النمو المرتفع، والتي تتطلب موارد مالية كبيرة، ثم البحث عن الاستقلالية الكاملة في اتخاذ القرار، وفي الأخير الاستمرار في نفس الأعمال.

ثالثاً: الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يفرض عليها فهم الموارد المميزة، والأسواق، وتوقعات الطلب المتغيرة، ويستدعي كل ذلك قدرات تكييف متطورة، وتنمية تنافسية المؤسسة، ولذلك يجب أن يتميز المقاول باللوية وسرعة الهجوم والتكيف، وأن يمتلك الحكمة والحدس والكفاءة التي تسمح له باكتساب ميزة تنافسية. وهكذا يمكن تلخيص التوجهات الاستراتيجية الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:¹

- ❖ تمييز المنتجات.
 - ❖ الاستراتيجية المختلطة.
 - ❖ السيطرة عن طريق التكاليف والأسعار.
 - ❖ الإبداع.
 - ❖ التوقع وتسيير الجودة.
- ووفقاً لدورة حياة المؤسسة فإن استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون كما يلي:

- ❖ المؤسسات التي تكون في مرحلة الانطلاق: تتبع استراتيجية التمييز، والاستراتيجية المختلطة.
- ❖ المؤسسات التي تكون في مرحلة النمو: تتبع إستراتيجية الابداع والتمييز.
- ❖ المؤسسات التي تكون في مرحلة النضج: تتبع إستراتيجية التمييز، والاستراتيجية المختلطة.
- ❖ المؤسسات التي تكون في مرحلة الزوال: تتبع الاستراتيجية المختلطة.

أما "Saporta" فقد قام بتصنيف الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث خيارات، والتي تكون حسبها الخيارات الأساسية لهذه المؤسسات، وتتمثل فيما يلي:

- ❖ إستراتيجية الابداع.

¹سلطاني رشد، نفس المرجع، ص59

- ❖ إستراتيجية التدعيم (إستراتيجيات التخصص المحدود، وإستراتيجيات التبعية).
- ❖ إستراتيجيات إعادة الانتشار (إستراتيجيات التنوع، وإستراتيجيات العالمية).

وعلى العموم، يمكن تصنيف الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

● **الاستراتيجيات الأساسية:** تظهر استراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بصورة واضحة عن طريق التمتع في فجوة سوقية محددة، وتجزئة الهدف، وتبذل المؤسسة قصارى جهدها للحصول على ميزة تنافسية وضمان استمرارها، سواء بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين أين يفضل التمييز المبني أساسا على تقديم أحسن الخدمات للمستهلكين.

● **استراتيجية التنازل:** تمثل استراتيجية التنازل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاطار العام الدافع للتنازل في إطار العمل الجماعي، وترتكز هذه الاستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات، في إطار تنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأفضل مم المنافسين عن طريق الإبداع، وتوضيح تركيب العمل المخطط وأنشطة التنازل، وهي مصدر لعمليات إتخاذ القرار الاستراتيجي للمسير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

● **إستراتيجية التوقع:** ينظر لاستراتيجية التوقع بأنها تسعى للمحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفق مجال المحيط، وكذلك المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، هذه المقاربة المبنية على تناسق وانسجام انطة المؤسسة وخبرتها.

وتتمثل إستراتيجية التوقع المتابعة المستمرة لتغيرات واضطرابات المحيط و الإبداعات محللة بالتوازن التنافسي، والمؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تسعى دائما للحفاظ على استقرارها الداخلي زيادة على ذلك فهي تبحث على تركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن، وتبني منطق التنوع.

● **استراتيجية المقاطعة:** أن استراتيجية المقاطعة تشبع كثيرا الابداع الاستراتيجي، الذي يغير المنافسة ويشترك في سبب تأجيل النموذج الاقتصادي الشائع، وذلك أن تطابق الموارد المأخوذة من المؤسسة غير كاف مع إمكانيات تطور المحيط، وغالبا ما تكن المقاطعة مصدرا للإبداعات التكنولوجية الكبرى وذلك عن طريق المدخلات الجديدة في القطاع بشكل اختياري، وفي هذا الصدد اقترح "pim" و "Alii" في إطار تقسيم الاعمال إلى أن المقاطعة تتم بثلاث كفاءات:

➡ الأولى، هي مقارنة رد الفعل الخاصة بالمؤسسة التي تعمل على تطوير استراتيجية المقاطعة، للتمكن من المكوث في محيطها.

➡ أما الثانية، فهي مقارنة بعدية والتي تبحث من خلالها المؤسسة عن إمكانية تغيير المحيط في ظل التطور الحاصل.

بينما الثالثة، فه تأهيل التماسك والتنسيق المتزامن للمقاربتين السابقتين، فالمؤسسة تعمل وفق منطق التكيف مع المحيط، ولهذا عليها امتلاك جميع الامكانيات لمواجهة تغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

● **استراتيجية الليونة التنظيمية:** تعتبر استراتيجية الليونة التنظيمية متجذرا الأهمية في أدبيات التسيير الاستراتيجي ووفقا لاضطرابات المحيط فإن المؤسسة عليها أن توجه مواردها من أجل التكيف معه، وأن تقوم بالتوقعات المستقبلية الطويلة المدى لمهاجمة الاسواق لتركيز على التكنولوجيا، وتعمل هذه الفكرة على تنمية الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، وتسمح بالتخلص من ضغط المحيط.

● **إستراتيجية التحالف:** تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإتمام كفاءتها مكاملة، وتستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة، والمعنية أساسا بالوظائف اللوجستية كالنقل، التخزين، والانتاج... الخ.

وفي هذا السياق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقلل من أهمية إستراتيجية السيطرة بالتكاليف واستراتيجية التمييز، والهدف من هذا السلوك هو التوجه نحو الحصول واستعمال الكفاءات والموارد الأولية المتعدر الحصول عليها بسبب حجم هذه المؤسسات.

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحالف مع بعضها البعض، لمواجهة اضطرابات وتعقيدات المحيط والتكيف معها، ومحاولة ضبط المحيط، ويتطلب كل هذا أعمالا جماعية على مستوى النظام ككل، لأن الاعمال الفردية قد تعطي تأثيرات ضارة عن طريق انحراف التغذية العكسية الغير مراقبة، ومن هنا تبحث هذه المؤسسات عن كيفية تكيفها مع محيطها ومع احتياجاتها للأموال الخاصة.

● **إستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي:** إن تنفيذ استراتيجية الشبكة والنمو الجماعي مهمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسمح لهذه المؤسسات بالابتعاد عن الاخطار المرتبطة بنمو الحجم، والتبعية والتنوع، وتزايد التنافسية وتعطيلها القدرة على تعبئة مواردها الخارجية وزيادة رقم أعمالها ومردوديتها، ونخفيض أخطار فقدان المرونة والرقابة، إضافة إلى كونها تساعد هذه المؤسسات على تجاوز العقبات الكلاسيكية المتمثلة في الامتناع عن النمو، وذلك عندما يكون الاستمرار هو الشغل الشاغل للمؤسسة، وتكون هذه الأخيرة متخوفة من عدم قدرتها في السيطرة على التطور، وكذلك اختيار النمو والارتقاء بإمكانيات المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

وفقا لمنهجية IMRAD المتبعة في هذه المذكرة فقد خصص هذا المبحث لاستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة من الموضوع، إذ أنه من شروط الإجابة على الإشكالية البحثية توضيح العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث الحالي والدراسات السابقة، وهذا ما حاولنا الوصول إليه في هذا المبحث

المطلب الأول: الدراسات التطبيقية السابقة

لقد حظي موضوع دور التسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبير من الاهتمام لم له من أهمية بالغة في مساعدة المسؤولين والمسيرين في المؤسسات لتعرف على قدراتها وإمكاناتها وفيما يلي بعض الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها:

1. حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/217.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم عناصر الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة من خلال بحث وتحليل الفرضيات المطروحة، ودراسة مفهوم لتأهيل كاستراتيجية مستمرة ديناميكية في المؤسسة وليس كبرنامج ساكن يتم تنفيذه في مرحلة معينة من حياة المؤسسة دون الرجوع وتشخيص وضعية المؤسسة بعد التأهيل.

كما هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية مفهومين مشكلين لاستراتيجية التأهيل ألا وهما الأداء والتنافسية، حيث يعتبران كمفاهيم قاعدية أساسية للمؤسسة وعلى المقاول إدراك التطبيق العلمي والعملية لهذه المفاهيم، وكذا دراسة المتغيرات الرئيسية للدراسة ضمن ثنائيات تضم متغير ومفهوم قاعدي، حيث قامت الباحثة بدراسة الفجوة الاستراتيجية بالأداء والاقتصاد التنافسي بالتنافسية، مبرزة من خلال ذلك ضرورة تحسين الأداء لتدارك الفجوة الاستراتيجية وضرورة تحسين الأداء للاندماج في الاقتصاد التنافسي، مع وجود علاقة تكاملية-تبادلية بين الأداء والتنافسية.

ومن خلال ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

✓ أصبح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا حيويا في الجزائر، يستمد حيويته من خصائص هذه المؤسسات التي تجعلها مرنة و متكيفة مع الاوضاع الاقتصادية الحالية، بالإضافة إلى أهميتها في الجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

✓ تولي الجزائر اهتماما بالغا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجسد ذلك من خلال وجود استراتيجية وطنية متكاملة تضم آليات الدعم والمرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية والقوانين المالية التي تهدف إلى ترقية هذه المؤسسات بغرض تحضيرها للانفتاح الاقتصادي.

✓ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع أفقي متواجد في جميع قطاعات النشاط، كما أن مساهمته في المؤشرات الاقتصادية الكلية تطورت بفعل تزايد أعداد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة والاهتمام الذي توليه الدولة لهذا القطاع، لكن مازال ينتظر من هذا القطاع تحقيق قفزات أكثر نوعية وفعالية مقارنة بما يحققه هذا القطاع في اقتصاديات أخرى.

النتائج الميدانية:

✓ جاء مخطط تأهيل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمجموعة من المقترحات المتعلقة تحديدا بالجودة والبيع والتسويق وذلك بناء على نتائج التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، وقد أخذت هذه التوصيات خصوصية للمؤسسة بعين الاعتبار ولكنها لم تأخذ خصوصية محيطها بعين الاعتبار والنتيجة عدم قيام المؤسسة بتنفيذ جميع التوصيات المقدمة في مخطط التأهيل.

✓ أظهرت نتائج التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعد تنفيذ إستراتيجية التأهيل وجود جوانب جلت المؤسسة فيها تطورا ملحوظا كالتحكم في جودة منتج الفرينة والتحكم في إعداد سعر العائد لمنتجاتها، بينما توجد جوانب أخرى مازالت المؤسسة لم تتحكم فيها مثل جودة منتج الكسكس والتحكم في الجوانب التنظيمية، في حين تراجعت المؤسسة كانت مرتبطة بالتوصيات المقترحة في مخطط تأهيلها.

✓ تمتلك مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قدرات إستراتيجية مهمة قد تشكل بالنسبة لها ميزة تنافسية طويلة المدى، في حين لديها قدرات أخرى تشكل ميزة تنافسية ضعيفة ويمكنها أن تتحول في أي لحظة إلى ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة إذا استمرت هذه الأخيرة في مسار تحسينها وتمكنت من إيجاد بدائل للتعامل مع محيطها.

2. زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، التخصص: نقود ومالية المؤسسات، القسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جماعة منتوري، قسنطينة، دورة جوان 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بمسح لمختلف التعاريف المعطاة لهذا القطاع، وإبراز أهم الخصائص التي تجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم الاستراتيجيات التنموية الفعالة، كما هدفت للتأكد على أهمية الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن يلعبه هذا القطاع في إنجاح سياسة الإصلاحات وتحقيق الانعاش الاقتصادي، ومحاولة عرض بعض التجارب الناجحة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسبل المتبعة من طرفها لدعم وتأهيل وترقية هذا القطاع، وكذا محاولة إثراء النقاش في هذا الموضوع نظرا لمكانته في السياسات المطبقة في الجزائر، كون هذا القطاع بدأ يعرف انتعاشا ملحوظا بالجزائر، ليس على مستوى النتائج التي أصبح يحققها فحسب، بل على مستوى الاهتمام والإحاطة أيضا. وأيضا معرفة تغير الاتجاه من الاعتماد على المؤسسات الكبرى والصناعات الثقيلة نحو الترتيز على هذه المؤسسات بالرغم من صغر حجمها وقلة رأسمالها.

ومن خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ ماي يميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدم وجود مفهوم موحد، بل هي عبارة عن نسيج غير متجانس من المؤسسات ذات أنماط مختلفة ومتعددة حسب الأنشطة التي تمارسها، إنتاجية، خدمية أو فلاحية، كما تختلف خصائصها، ومستوى التكنولوجيات المستعملة، وما يميز هذه المؤسسات أنها قد تنتمي إلى القطاع الرسمي، كما قد تنتمي للقطاع غير الرسمي كما هو حال المئات المصغرة جدا والصغيرة خاصة في الدول النامية.

✓ ولقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجاعتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تجارب العديد من الدول النامية والمتقدمة، وهذا لقدرتها المتميزة في توفير مناصب الشغل، وخلق الثروة مما يساعد على محاربة مشطلتين رئيسيتين تعاني منها خاصة الدول النامية البطالة والفقر. كما أن عد فضائل هذه المؤسسات لا يعني إهمال الدور الذي تلعبه المؤسسات لضخمة في تطوير وتنمية الاقتصاد، بل لا بد من الإشارة إلى التكامل الصناعي بين هذين النوعين من المؤسسات، حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توسيع وتنويع الصناعي، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات دقيقة تساعد على تجهيز المؤسسات الكبيرة باحتياجاتها بتكاليف أقل من تكاليف إنتاج نفس السلع والخدمات من طرف المؤسسات الكبيرة.

✓ إن الهدف الذي تسعى إليه برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو رفع مستواها إلى المستوى المطلوب ودعم تنافسية هذه المؤسسات التي تتطور حاليا في سياق الانفتاح الاقتصادي والمنافسة الشرسة، فتأهيل المؤسسات

وتطوريتها وترقيتها تخلق ظروفًا مواتية لتنمية اقتصادية قوية وظروفًا مساعدة لتوفير مناصب شغل وبالتالي القضاء على حدة البطالة.

3. حامدي بن اعمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنبيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بمغنية، جامعة أبو بكر بلعيد، تلمسان، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية، مع إبراز أهميتها في المؤسسة، والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي، والقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية، كما هدفت إلى المساعمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة، وكذا توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات وفتح المجال لها من خلال توليها لمناب عليا.

ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

✓ في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، يعتبر التسيير الاستراتيجي مدخلا فعالا لإعداد وتخرج الإطارات الفاعلة في المجتمع.

✓ أعضاء الهيئة التدريسية بالمؤسسة الجامعية على وعي بأهمية تسيير الكفاءات، فأنجاحات الكبيرة التي تشهدها الجامعات العالمية والمراكز الأولى التي تحتلها، محفزا قويا للجامعات العربية للبحث في أسس هذا المنهج والعمل به.

✓ يشكل مجال المشاركة والإبداع استراتيجيا هامة لتنمية الكفاءات بالجامعات محل الدراسة، إلا أنها قصرت النظر في أهمية حفز ومكفأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي تلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر، هذا قلل من فعاليتها.

4. مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر(2005-2010)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نل شهادة الماجستير، فرع: تحليل اقتصادي، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وما إذا كانت كافية لتطوير تنافسياتها حتى تأخذ مكانتها في السوق الوطنية والعالمية، حيث تطرق الباحث إلى المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منصعوبات التعريف وسرد بعض التجارب في التعاريف، كما تطلق إلى مجموعة من الخصائص

والسمات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم أهمية هذا القطاع ودورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم إلى بيئة هذه المؤسسات.

كما أيضا ذكر المفاهيم المتعلقة بالتنافسية من تعاريف وأنواعها، والمؤشرات التنافسية وأبعادها من مؤشرات تنافسية إلى مؤشرات القطاع والمؤشرات الخاصة بتنافسية الدولة.

وفي الأخير تطرق إلى مفهوم لتأهيل ومبادئه في الجزائر، كما سرد الدوافع التي اضطرت الجزائر إلى اتباع سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتناول متطلبات تأهيل المؤسسات حيث لا بد من توفرها، كما جاء ببرنامج تأهيل المؤسسات الصناعية التي اعتمدهت الجزائر من أجل إقامة صناعة متماسكة، والبرنامج الخاص بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسطر، وأخيرات تم إيضاح التعاون الدولي من أجل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منها برنامج ميدا والتعاون التقني الألماني وغيرها.

من بين النتائج المتوصل إليها مايلي:

✓ إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي في مقدمة قاطرة التنمية حيث لا يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تستغني عنها وأن معظم الإنتاج العالمي آتي من خلالها، وتشغل اليد العاملة أكثر بحيث تعتمد الدول عليها لامتناسص البطالة وإعادة الدخول.

✓ هناك سمات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفرد بها وتكسبها قوة في مجالها لا يتسنى لغيرها ولكن في المقابل هناك بعض النقائص تجبرها على التعويض عليها من مصادر أخرى حتى لا تلغيها من السوق.

✓ في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكثير من المشاكل سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية وهذا يعود كذلك لطبيعتها من جهة وإلى القائمين عليها من جهة أخرى وكذا من جهة ثالثة إلى المسؤولين عن القطاع في الدولة ، وهذا كله يضطرها إلى الوقوف أمام تحديات عديدة.

5. عز الدين يوسف، أثر نظام المعلومات في التسيير الاستراتيجي، مذكرة لنيا شهادة الماستر المهني، تخصص:

التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، شعبة: علوم التسيير، ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استغلال المعلومة في المؤسسة من أجل تسيير إستراتيجي ناجح و يحقق هدف النمو و البقاء، التعرف على الأهمية لكل بعد من أبعاد نظام المعلومات و التسيير الإستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة، وكذا التعرف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في ظل المتغيرات و التحديات التي تواجه المسيرين، كما هدفت إلى إبراز أهمية استخدام نظام معلومات إداري جيد في اتخاذ الإستراتيجيات المناسبة.

من بين النتائج المتوصل إليها مايلي:

✓ يعتبر نظام المعلومات قاعدة تقوم عليها المؤسسة كهيكل معلومات يتوافق مع هيكل التنظيم و الذي يدعم مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة.

✓ مخرجات نظام المعلومات تساعد و تساهم في تطبيق تقنيات التسيير في حين انه يستمد مدخلاته من مخرجات عمليات التسيير باعتبار أن مخرجات عملية من عمليات التسيير هي مداخلات عملية تسيير أخرى كسلسلة مترابطة.

✓ يساعد نظام المعلومات الآلي على التقليل من الوقت و الجهد و التكلفة و الأخطاء التسييرية.

6. مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة(دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)،مذكرو لنيل شهادة الماجستير، تخصص:إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه:‘دارة الاعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2008.

هدفت هذه الدراسة إلى نشر مختلف المفاهيم التي تتعلق بموضوع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة والتنمية المحلية المستدامة علي حد سواء، وإبراز مكانة المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ضمن منظور جديد يتمثل في بعد التنمية المحلية المستدامة، كما هدفت إلى محاولة دراسة وتقييم دور هذه المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية وتسليط الضوء على مدى استفادة ولاية تبسة من الاستراتيجية الوطنية لترقية هذه المؤسسات.

من بين النتائج المتوصل إليها مايلي:

✓ رغم تعدد وتباين المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة، وبالرغم من اختلاف الدول والهيئات حول وضع تعريف موحد لهذه المؤسسات، فإنها تتفق وفي مجملها على أهمية الدور التنموي الذي تلعبه في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة وهذا ما تترجمه الجهود المبذولة من طرفهذه الدول في سبيل دعم وترقية هذه المؤسسات نظر لما تكتسبه من خصائص التي تؤهلها للقيام بالدور التنموي المطلوب.

✓ التنمية المحلية المستدامة هي عملية معقد تتطلب دمج الجهود المحلية الحكومية والمشاركات الشعبية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة وتوفير المتطلبات السكانية من خلال التركيز على دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وحتى السياسية بما يخدم الأجيال الحالية ويحافظ على حقوق الأجيال المستقبلية، كما تتطلب هذه العملية التخطيط المستمر والمراقبة المتزامنة للأعمال المتعلقة بهذا الجانب.

✓ الجزائر سعت إلى تطوير قطاع المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة من خلال الاعتماد على إستراتيجية متكاملة تعمل ضمن منظور كلي وجزئي وتعتمد فيها على جملة من الهياكل والهيئات وتطبق من خلالها مجموعة من المشاريع والبرامج التي تهدف إلى ترقية المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة ومعالجة مختلف المشاكل التي تعاني منها.

7. بن يمينة خيرة وآخرون، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين المؤسسات الاقتصادية "دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة خلال فترة 2000-2015"، مجلة الدراسات والبحث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 10، عدد 3 سبتمبر 2018 السنة العاشرة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتقديم الاطار الفكري والنظري لمفهوم وأهمية التسيير والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ما تناوله بعض المفكرون الاقتصاديون، كما هدفت إلى محاولة إبراز الدور الذي يؤديه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية الانتاج.

من بين النتائج المتوصل إليها:

- إن الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمؤسسة وصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءته الانتاجية وتكميل باقي الوظائف.
- المورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك يجب إعطائه مكانة خاصة في الإدارة العامة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة، وفي هذا السياق نجد ان تسيير الموارد البشرية يهتم بمجموعة من السياسات والوظائف من بينها تخطيط الموارد البشرية سياسة الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التنمية والتدريب.... الخ.
- يجب الاهتمام المتزايد للمؤسسة بتسيير الموارد البشرية وإعطائها الصيغة الحديثة بمعنى أن تتماشى مع التسيير الاستراتيجي لها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

8. بكرروي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات-دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار-، مذكرة لنيل شهادة الماستر المهني، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، شعبة: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للوصول إلى كفاءات ومهارات، كما هدفت إلى محاولة اكتشاف وتحليل أهم نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ألا

وهي تسيير الكفاءات، وكذا دراسة مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات بمديرية الثقافة للولاية أدرار.

من بين النتائج المتوصل إليها:

- فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نخلص إلى كونه نظاما يمكن للمؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافا الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة والتنبؤ بالتحويلات البيئية التنافسية كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحسين من قدراتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وتخصيص الكفاءات والمعارف بطريقة فعالة مما يحقق أهداف المؤسسة.

- يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، من خلال تطبيق أسس التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كالبعد الاقتصادي والسياسي، التنظيمي والمعلوماتي كما يهدف للتوافق مع متطلباته إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتنمية وتوظيف كفاءتهم ومهاراتهم وبالتالي فهو مدخل يرتبط بالبيئة المحيطة مثل إدارة التغيير، وتغيير الثقافة التنظيمية.

- كما تعد الكفاءات المحورية أهم الموارد الداخلية كالاصول الملموسة أو غير الملموسة التي تشكل قاعدة لكفاءات والمهارات بالمؤسسة والتي تتميز بقدرتها على خلق القيمة، والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، بحيث يتم تكوينها وتنميتها كنتيجة لعمليات التبدل بين موارد المؤسسة، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتبادل المعلومات والمعرفة بين مكونات رأس المال البشري بالمؤسسة التي تنتهج عدة أساليب لتجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية.

9. بلعابد سيف الإسلام، قدي عبد الحفيد، مساهمة شركات رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة (1980-2015)، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 47 جوان 2017، المجلد ب، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جماعة الإخوة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية دور شركات رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تعاملها مع هذا الأسلوب لتمويلي ومراحل تطور نشاطه، وكذا محاولة معرفة أهم عوامل نجاحه في هذا البلد. حيث تطرقا الباحثان إلى موضوع مساهمة شركات رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1980-2015)، حيث تم إستعراض الإطار المفاهيمي

لهذا الأسلوب التمويلي في مرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تمت دراسة تجربة عمل شركات رأس المال المخاطر في الو.م.أ، كما تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية رأس المال المخاطر كتقنية تمويلية مساعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتبع المراحل الترايخية لتطور هذا النوع من الوساطة المالية في الو.م.أ، وبالتوازي يتم إبراز إجراءات والبرامج التي اتخذتها لترقية عمل شركات رأس المال المخاطر، وذلك محاولة لتحديد عوامل نجاح هذه الشركات. وقد توصلنا الباحثان إلى النتائج التالية:

• ساهمت شركات رأس المال المخاطر في تقديم تمويلات كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الو.م.أ، فقد قدرت مساهمتها في سنة 1983 بـ 3ملايين دولار أمريكي، كما ساهمت بحوالي 227 مليار دولار خلال الفترة (1992-2000)، وأيضا في سنة 2015 وظفت مبلغ 59مليار دولار في هذا النوع من المؤسسات.

• أقدمت السلطات العمومية الأمريكية على وضع أطار تشريعي وتنظيمي لصناعة رأس المال المخاطر، كما لعبت دورا رئيسيا في تشجيع عمليات الابتكار والسعي نحو تجسيدها في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة، حيث أطلقت عدة برامج تمويلية (مثل: برنامج بحوث الابتكار الخاص بالمؤسسات الصغيرة، برنامج نقل تكنولوجيا المؤسسات الصغيرة... إلخ) ترمي إلى تحقيق سبق التكنولوجيا عالميا، مما يسمح بتوفير كم هائل من الفرص الاستثمارية أمام شركات رأس المال المخاطر، وبالتالي تحفيز المستثمرين على توظيف أموالهم في هذا المجال، مما أثر إيجابا بشكل مباشر أو غير مباشر على هذه التقنية التمويلية.

• ساهم وادي السيلكون في التعريف بأبحاث وأفكار لتصبح حاليا من أشهر المؤسسات الناجحة عالميا مثل: Google، حيث عمل على توفير الفرص الاستثمارية لشركات رأس المال المخاطر، ففي سنة 2000، قدرت الاستثمارات فيه 21.32مليار دولار أمريكي، وأيضا في سنة 2014، إستنتجا التركيز الكبير لهذه الشركات على المشاريع التكنولوجية، إذ تم الاستثمار في قطاع البرمجيات بـ 41% من إجمالي المبالغ المستثمرة.

10. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة لإستراتيجية، كما هدفت إلى تبيان تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، وكذا إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتوجات المؤسسة وكيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة، وتوضيح مختلف مفاهيم الاستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة، كما هدفت إلى التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة.

من بين النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثة:

● الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط و ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة، وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأها وتقليل عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

● يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط وبالتالي تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في بيئتها.

● إن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي) لإيجاد المؤاممة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.

11. خيارى ميرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية _دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ام لبواقي _،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مالية تأمينات وتسيير المخاطر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن لهيادي، أم لبواقي، 2012/2013

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح بعض الاشكاليات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها إشكالية التعريف ومعايير التصنيف إبراز بعض الصعوبات والمشاكل التي تعيق نشاط وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع توفير السبل المتاحة لدعم هذا القطاع.

النتائج المتوصل إليها:

- أثبتت دراسة الفرضية الاولى حيث أن طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها تواجه العديد من المشاكل حيث أن صغر حجمها يساعد على المرونة والتكيف مع الاوضاع الاقتصادية السائدة.
- كذلك أثبتت دراسة الفرضية صحة الفرضية الثالثة حيث أن برامج التي قامت بتنفيذها السلطات الجزائرية جد محفزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل رفع كفاءتها وتحسين تنافسيتها ويظهر ذلك جليا من خلال المساعدات المقدمة من طرف الجهات الوصية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى الدراسات السابقة الأجنبية

Gestion stratégique des compétences en PME Les enseignements d'une recherche-intervention Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag Dans Revue française de gestion 2017/6 (N° 267), pages 25 à 43

وتسعى هذه الورقة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة الاستراتيجية والكفاءة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تتسم بثقافة ضمنية قوية وعملية اتخاذ قرارات مركزية. ندرس هذا السؤال عن طريق إجراء بحثي داخل شركة صناعية صغيرة ومتوسطة تنتمي إلى سلسلة قيمة السيارات. ونحن نوضح أن تدوين العمليات عنصر أساسي في إدارة الكفاءات. ويمكن تدوين العمليات من تحديد الكفاءات الأساسية التي لم تكن معروفة صراحة مسبقاً، والتي تساهم في تشكيل الرؤية الاستراتيجية لكبير المديرين. تتبع العلاقة بين الاستراتيجية وإدارة الكفاءة نمطاً متسلسلاً حيث يتبع نهج من أعلى إلى أسفل نهجاً من أسفل إلى أعلى

STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN KENYA(ADMINISTRATION, SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROB NOVEMBER 2015)

استخدمت الدراسة التصميم الوصفي وجمعت البيانات باستخدام البيانات الأولية والثانوية. ووجدت الدراسة أن أكبر مائة شركة صغيرة ومتوسطة الحجم قد تبنت ممارسات إدارة استراتيجية فيما يتعلق بتحليل الموقف ، وصياغة الاستراتيجية ، والتنفيذ والتقييم. قامت جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة بكتابة بيانات المهمة والرؤية وأولت الكثير من الاهتمام لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. وقد اعتمدت الشركات الصغيرة والمتوسطة آليات تشاركية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي ضمان نجاح ممارسات الإدارة الاستراتيجية. ووجدت الدراسة أيضاً أن تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية يؤثر على أداء المنظمة. الاستراتيجيات المتفوقة لها علاقة إيجابية بأداء المنظمة. أوصت الدراسة بأن تسعى الإدارة العليا لجميع الشركات الصغيرة والمتوسطة والمنظمات الأخرى التي تجعل عملية الإدارة الاستراتيجية شاملة قدر الإمكان من مستوى الموظفين الأدنى إلى الإدارة العليا و منح شركاتهم ميزة تنافسية وتؤدي إلى أداء متفوق.

-3 Strategic Management and Small and Medium Enterprises) SMEs) Development March 2016 (ABOSEDE, ADEBIYI JULIUS -

OBASAN, KEHINDE AGBOLADE- ALESE, OLAJIDE
JOHNSON)

الأعمال قد استكشفت إمكانية استخدام الإدارة الاستراتيجية للمساعدة في تطوير القطاع الحيوي للاقتصاد ، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs). عند إجراء الدراسات في هذا المجال ، يتم إجراؤها في الاقتصادات المتقدمة وركزت دراسات قليلة أو متفرقة على الاقتصادات النامية مع وجود قيود مصاحبة في النطاق والمنهجية. يمكن ملاحظة مسارين متباينين: الأول هو التخطيط المخصص ، الذي يعتقد أن التخطيط لا يحتاج إلى أن يكون منظماً ومنظماً وشاملاً ومراجعتة باستمرار قبل تعزيز تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة ، في حين أكد مسار التخطيط الاستراتيجي على تحليل SWOT المتسق والرسمي باعتباره الطباعة الزرقاء لبقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة وتطورها. ولذلك ، فإن هذا الاختلاف يستدعي إجراء مزيد من الدراسات حول كيفية ظهور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة.

The role of strategic management on small business growth in Kosov-
Ph Enver Kutllovci, Venet Shala (Vol. 3 No. 4 (2013): April

تدرس الورقة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME) من حيث التحليلات التجريبية التي تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي المختلفة ، وللدراسة آثار عملية. يجب أن يدرك رواد الأعمال أن ممارسات وعمليات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تكون مفيدة لنمو الشركة. من أجل تمكين شركاتهم من النمو ، قد يرغب رواد الأعمال في التفكير في صياغة استراتيجية بالضبط ، مع التركيز على النمو والربح والسوق ، من بين تقنيات التحليل الاستراتيجي التي تولي اهتماماً خاصاً لتحليل السوق والمنافسة وصياغة استراتيجيات الأعمال العامة بالضبط. هذه الدراسة للبحث هي أن تقييم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونمو الشركات الصغيرة يجب أن يتم عبر عناصر أو أبعاد مختلفة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تميزت الدراسات السابقة العربية منها:

- ✓ بالعمومية والابتعاد عن البحث في التفاصيل المنهجية لتحليل موضوع التسيير الاستراتيجي،
- ✓ كما انها اهتمت بتحليل المورد البشري دون تعميم بقية الموارد التي لا يمكن تجاهل دورها في تحقيق التميز لدى

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ بالإضافة الى كونها اهتمت بالتدقيق في المجال المفاهيمي على حساب البنية الهيكلية لأبعاد الدراسة.
- ✓ في حين كانت الدراسات الأجنبية أكثر جدية لكونها اهتمت بالتحليل الاستراتيجي لطبيعة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنطلق من الناصيات الاكاديمية لموضوع الدراسة.

لذا فانه يمكننا رصد مختلف نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة على النحو التالي:

الجدول رقم(02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اسم الدراسة	عنوان الدراسة	تاريخ الدراسة	المقارنة
دراسة حنان جودي.	إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي	2016	اتفقت الدراسة مع دراستنا من حيث العموم الا انها تميزت بالعمومية دون التركيز على إثر مختلف الابعاد التي تعتبر مقاييس وابعاد لمفهوم التسيير الاستراتيجي
دراسة زراية أسماء	آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر	2011	اهتمت الدراسة بتحليل اثر السياسات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث اتفقت مع دراستنا في وجود اثر ايجابي للأبعاد الاستراتيجية على مستويات الأداء. متعددة بذلك لتحليل اثر البيئة الخارجية في حين اهتمت دراستنا بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات
حامدي بن اعمر	التسيير الاستراتيجي	2015	بيئة التحليل الاستراتيجي للدراسة ارتبط بتحليل

<p>الموارد غير الملموسة (الابعاد الفكرية) واتفقت مع دراستنا الى وجود أثر لمختلف الابعاد المادية وغير المادية</p>		<p>للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية</p>	
<p>تعتبر دراسة خالد الأقرب الى موضعنا حيث اهتم بتحليل مختلف جوانب التأثير على الأداء</p>	<p>2012</p>	<p>التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>مدخل خالد</p>
<p>Abosedede اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Adebisi julius- Obsan.kehunde Agbolade- obase.olajide johnson Alese في كونها تعرضت الى أثر الابعاد الاستراتيجية للتسيير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في SWOT من منظور شامل وظف ابعاد التحليل الذي يهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. في حين اقتصرنا دراستنا على تحليل البيئة الداخلية من خلال قياس اثر الأداء الاستراتيجي عبر ابعاده (التخطيط/الصياغة/التطبيق/ثم القياس)</p>	<p>2016</p>	<p>Strategic Management and Small and Medium Enterprises</p>	<p>دراسة Abosedede Adebisi julius- Obsan.kehunde Agbolade- obase.olajide johnson Alese</p>

ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:


استهدفت الدراسة الحالية المعنونة (التخطيط للاستراتيجية، تصميم الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية ثم تقييم الاستراتيجية على مستويات الأداء بالمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة) بتحليل ثم تفسير أثر ابعاد التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسة باعتباره متغيرا يفترض به ان يتأثر بمستويات الأداء الاستراتيجي متمثلا في التخطيط والصياغة ثم التطبيق والتقييم. حيث توصلنا الى وجود نتائج تفصيلية بعيدة عن العمومية تمثلت في وجود علاقة إيجابية مختلفة القوة بين كل ابعاد التسيير الاستراتيجي، ميزها تراجع وجود دور أكبر للتخطيط الاستراتيجي في أثره على نجاح المؤسسة من حيث كونه متغير متنبأ به، في حين ان بقية الابعاد ارتبطت بقوة أكبر خاصة إذا تعلق الامر بتقييم الاستراتيجي.

خلاصة الفصل

لقد أصبح الحديث عن الشركات الصغيرة والمتوسطة إستراتيجية نمووية فعالة لمعظم دول العالم، خاصة أنها تعتبر العمود الفقري لقطاع الشركات الكبيرة، وكالعادة، أخذت الدول المتقدمة زمام المبادرة في تطوير القطاع،

بينما أدركت الدول النامية أخيرا ما يمكن لهذه المؤسسات أن تحققه في مجال التنمية الاقتصادية. ومع ذلك، فإن مشكلة رعاية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لم تعد مهمة سهلة في ظل ظهور تحديات جديدة تنعكس في مختلف التحديات التي تطرحها العولمة وكافة مفاهيمها السياسية والاقتصادية، وخاصة التي تواجهها الدول النامية في التنمية والعولمة.

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



الفصل الثاني: واقع التسيير
الإستراتيجي في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

اشتمل الإطار النظري للدراسة الذي التطرق اليه في الفصل الأول من الدراسة على مختلف التاصيلات الأدبية لموضوع الدراسة والذي اعتنى بالبحث في كل من التسيير الاستراتيجي والأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة من حيث كونها متغيرات ذات علاقة نظرية ببعضها تم اعتمادها من مختلف الدراسات السابقة من خلال ابعاد كامنة تفسر تلك المتغيرات. اما فيما يأتي فإننا سنعمل على تحليل وتفسير مختلف تلك التاصيلات ضمن أسلوب قياسي بهدف الإجابة على ما تمت صياغته من إشكالية رئيسية واشكاليات فرعية لها. ثم بالعمل على الوصول للإجابة على مختلف تلك الإشكاليات ضمن إجابات مبدئية.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى "واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، من خلال دراستنا:

"مؤسسة دقيق سوف"

منهجية الدراسة التطبيقية وخطواتها

يعتبر المنهج الوصفي أقرب المناهج التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل العلاقة بين كلا المتغيرين. أما عن خطوات التحليل الاحصائي فيمكن عرضها على نحو يفسر ارتباطها بالأهداف العامة للدراسة كالتالي:

1. تحليل الابعاد الشخصية التي تضمنتها الاستبانة،
2. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي)،
3. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الأداء بالمؤسسات الاقتصادية)
4. التحليل القياسي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، والذي يشمل:

- ✓ تحليل ثبات الاستبانة،
- ✓ تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع ضمن نموذج احصائي مناسب،
- ✓ التحليل القياسي للأثر المحتمل بين متغيرات الدراسة،
- ✓ قراءة النتائج على ضوء الفرضيات التي تم اعتمادها،
- ✓ خلاصة الفصل التطبيقي،

أهداف الدراسة التطبيقية

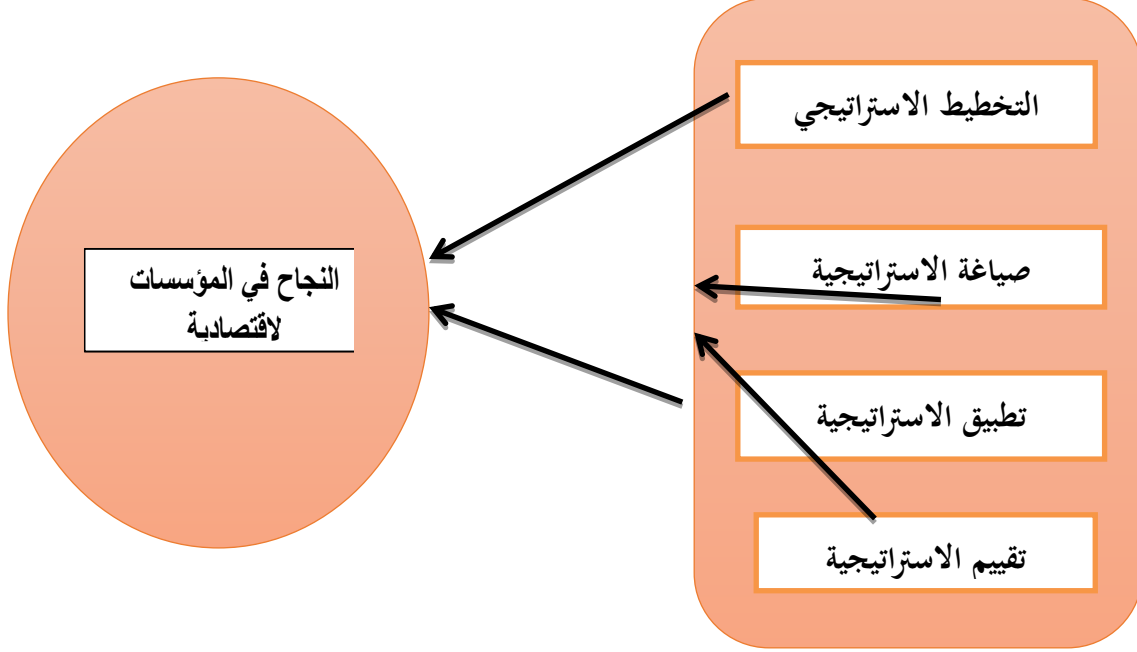
تنحصر الأهداف التطبيقية للدراسة في النقاط التالية:

- ✓ التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة،
- ✓ التعرف على العلاقة القياسية بين فقرات الابعاد وبعدها الكلي،
- ✓ مناقشة فرضيات الدراسة.

نموذج الدراسة بحسب المتغيرات الواردة في الاستبانة

الشكل رقم(03): نموذج الدراسة بحسب المتغيرات في الإستبانة

المتغير المستقل: التسيير الاستراتيجي المتغير التابع: النجاح في المؤسسات لاقصادية



المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم(03): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
	التسيير الاستراتيجي	النجاح في المؤسسات لاقصادية
1	✓ التخطيط الاستراتيجي	/
2	✓ صياغة الاستراتيجية	/
3	✓ تطبيق الاستراتيجية	/
4	✓ تقييم الاستراتيجية	/

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

■ **التخطيط الاستراتيجي:** ويقصد به في المؤسسة قي قيد الدراسة، تحدد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير.

■ **صياغة الاستراتيجية:** ويقصد به في المؤسسة قيد الدراسة، هي عملية اختيار مسار العمل الأنسب لتحقيق الاهداف والغايات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرؤية التنظيمية.

■ **تطبيق الاستراتيجية:** ويقصد به في المؤسسة قيد الدراسة، العمليات التي من خلالها تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

■ **تقييم الاستراتيجية:** ويقصد به في المؤسسة قيد الدراسة، المقارنة بين الأداء المخطط والاداء الفعلي وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة

■ أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة لتحليل العلاقة المفترضة بين التسيير الاستراتيجي والأداء بالمنظمة الاقتصادية (نجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة).

■ الاساليب الإحصائية المعتمدة

تم الاعتماد على نماذج الانحدار Linear regression models لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، الذي يتماشى مع طبيعة متغيرات الدراسة.

■ توزيع الاستمارة

جدول(04): توزيع الاستمارات

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المحصلة	عدد الاستمارات المرفوضة	استمارات القابلة للتحليل
40	40	00	40

المصدر: من اعداد الطلبة.

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مقياس لمجالات متغيرات الدراسة

لتحديد الاتجاه العام يتعين وصف مجالات سلم ليكرت الثلاثي كالتالي:

جدول (05): اوزان الاجابات في سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطلبة

جدول (06) درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60 - 1.81)
متوسط	(3.40 - 2.61)
مرتفع	(4.20 - 3.41)
مرتفع جدا	(5.00- 4.21)

المصدر: من اعداد الطلبة

حيث سيتعين علينا قراءة اوزان الفقرات او الابعاد على ضوء ما تم اعتباره من مقاييس وفق سلم ليكرت الثلاثي، بحيث سيتم الحكم على العبارة او البعد وفق مجال المتوسط الحسابي الذي سجله.

جدول توزيع العبارات

الجدول (07): توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع

المصدر: من اعداد الطلبة

الابعاد	حدود العبارات
الابعاد المتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي)	
✓ التخطيط الاستراتيجي	من الفقرة 1 الى 5
✓ صياغة الاستراتيجية	من الفقرة 06 الى الفقرة 10..
✓ تطبيق الاستراتيجية	من الفقرة 11 الى الفقرة 16
✓ تقييم الاستراتيجية	من الفقرة 17 الى الفقرة 22

من الفقرة 23 الى الفقرة 30	ابعاد المتغير التابع (النجاح في المؤسسات الصغيرة)
----------------------------	--

■ التساؤل الرئيسي للدراسة (الإشكالية)

يرتبط الأداء الاقتصادي بالمؤسسات الاقتصادية بقدرتها على تسيير مختلف الموارد التي تمتلكها. لذا فان التساؤل الرئيسي للدراسة يبحث في دور التسيير الاستراتيجي بمستويات نجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة. ما هو دور التسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الاقتصادية والمتوسطة؟

وتندرج تحت هذا لتساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتعدد بحسب ابعاد المتغير المفسر لمستويات النجاح بالمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة نعرضها كالتالي:

■ الإشكاليات الفرعية للدراسة

- ✓ ما هي مستويات تبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
- ✓ ما هي مستويات تبني صياغة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ✓ ما هي مستويات تبني تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ✓ ما هي مستويات تبني تقييم الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ✓ ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الاقتصادية والمتوسطة؟
- ✓ ما هو دور صياغة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الاقتصادية والمتوسطة؟
- ✓ ما هو دور تطبيق الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الاقتصادية والمتوسطة؟
- ✓ ما هو دور تقييم الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الاقتصادية والمتوسطة؟

■ فرضيات الدراسة:

بعد عرض الأساس المنهجي للدراسة. سنقوم فيما يأتي بعرض فرضيات الدراسة وفقا للنموذج الذي تم اعتماده، والتي تعبر في مضمونها إجابات أولية على الإشكالية الرئيسية وفقا لما تم تضمينه من ابعاد. حيث جاء تقسيمها كالتالي:

■ الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور للتسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور للتسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

وتندرج تحت هاته الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

■ الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة
 ■ الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد دور لصياغة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور لصياغة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة
 ■ الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد دور لتطبيق الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور لتطبيق الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة
 ■ الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد دور لتقييم الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

❖ h1: يوجد دور لتقييم الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة
 عرض النتائج وتحليلها

■ المبحث الاول: طريقة وادوات الدراسة

يفسر الأسلوب الاحصائي التصور النظري للعلاقة المحتملة بين متغيرات الدراسة، حيث سنعتمد في دراستنا على "ما تمت الإشارة اليه من عناصر في التحليل.

✓ المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

1.1. عرض نتائج التحليل للأبعاد السيكمترية في عينة الدراسة

تضمنت الاستبانة على محورين يشكلان الابعاد السيكمترية. حيث اشتمل الجزء الأول منها على كل من (الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، خبرة المكتسبة) اما المحور الثاني لها فقد اشتمل على متغيرات لها علاقة بالمؤسسة (نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، عددسنوات نشاط للمؤسسة، الشكل القانوني للمؤسسة، مكان استيراد المواد الاولية). تم ترميزها بما يتناسب مع طبيعتها.

1.1. عرض نتائج التحليل الوصفي للأبعاد السيكمترية (المتعلقة بأفراد عينة الدراسة)

➤ عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير العمر

الجدول رقم(08): نتائج التحليل الاحصائي لمتغير العمر

عمر افراد العينة				
	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,25

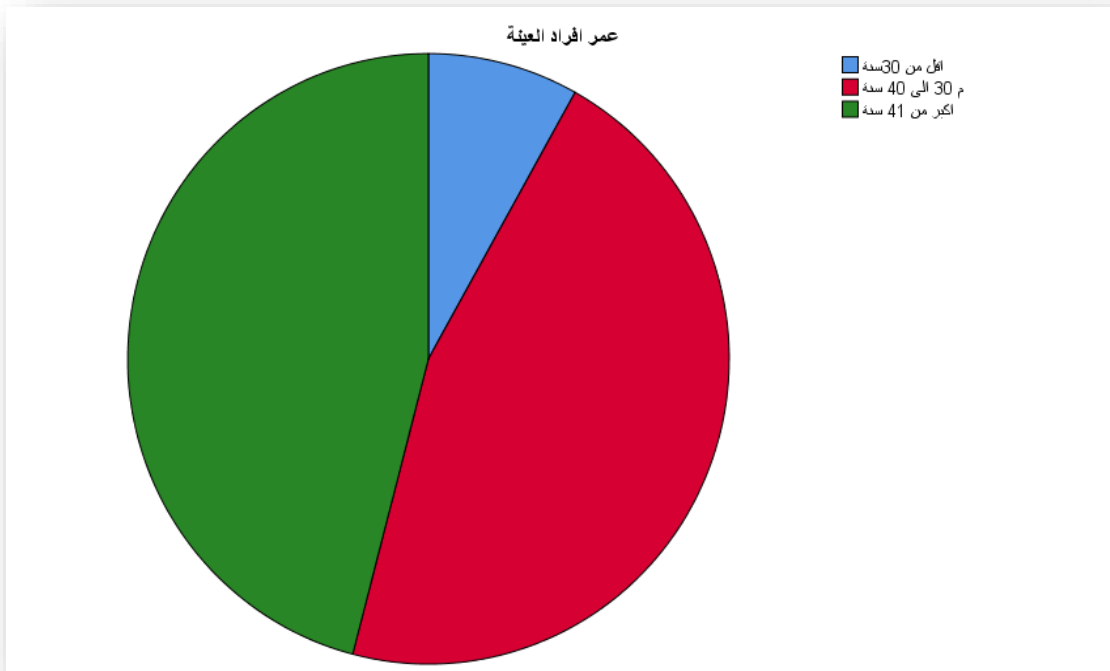
الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير العمر لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت الفئة من 30 سنة نسبة

Valid	اقل من 30 سنة	3	8.1	8.1	8.1
	م 30 الى 40 سنة	17	45.9	45.9	54.1
	اكبر من 41 سنة	17	45.9	45.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

8.1% بينما بلغت نسبة الفئة بين 30 الى 39 سنة 45.9% تليها فئة اكبر من 40 سنة بواقع 45.9% والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(04): نسب توزيع العمر لدى افراد عينة الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,25

➤ عرض نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الجنس

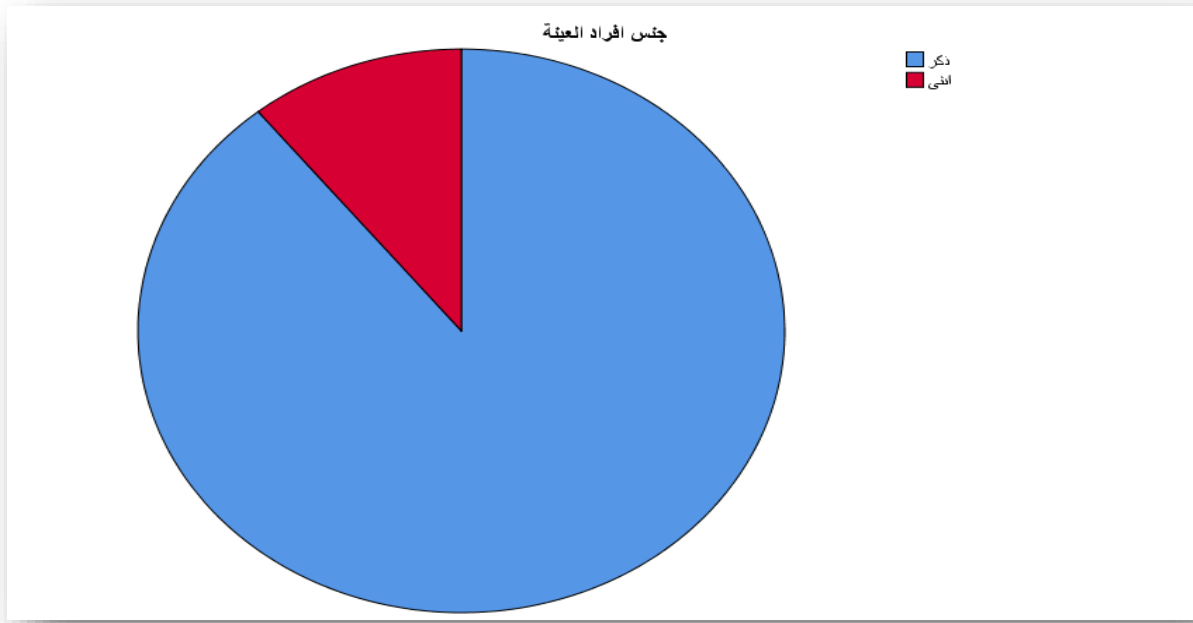
الجدول رقم(09): نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الجنس

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

جنس افراد العينة		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	89.2	89.2	89.2
	انثى	4	10.8	10.8	100.0
	Tot al	37	100.0	100.0	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير الجنس لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت الفئة الذكور 89.2% بينما بلغت نسبة الاناث 10.8% والشكل الموالي يوضح ذلك.
شكل (05): نسب .توزيع متغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,25

➤ عرض نتائج التحليل الاحصائي المؤهل العلمي
الجدول رقم(10): نتائج التحليل الاحصائي المؤهل العلمي

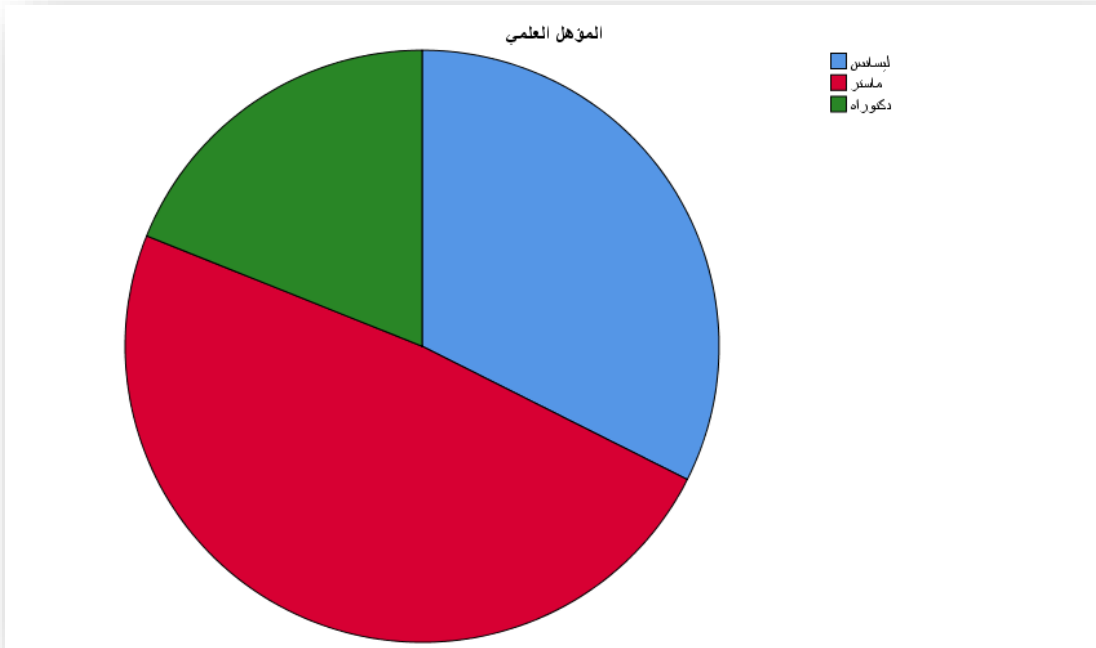
الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المؤهل العلمي		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	12	32.4	32.4	32.4
	ماستر	18	48.6	48.6	81.1
	دكتوراه	7	18.9	18.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,25

يوضح الجدول أعلاه نسبة توزيع متغير المؤهل العلمي لدى افراد عينة الدراسة، حيث بلغت الفئة ليسانس 32.4% بينما باغت فئة شهادة الماستر 48.6% ثم فئة حملة الشهادة العليا بنسبة بلغت 18.9% الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(06): نسب توزيع متغير المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة.



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,25

➤ عرض نتائج التحليل الاحصائي الخبرة المكتسبة

جدول رقم (11): نتائج التحليل الاحصائي الخبرة المكتسبة

الخبرة المكتسبة		Frequency	Perc ent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	اقل نت 5 سنوات خبرة مكتسبة	5	13.5	13.5	13.5
	من 5 الى 10 سنوات خبرة مكتسبة	13	35.1	35.1	48.6
	اكثر من 10 سنوات خبرة مكتسبة	19	51.4	51.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الجزء الثاني من الدراسة

سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بتحليل ابعاد الدراسة، بالاعتماد على ما تم اختياره كسلم معياري خماسي الترتيب.

الابعاد
ابعاد المتغير المستقل (التسيير لاسراتيجي)
✓ التخطيط الاستراتيجي
✓ صياغة الاستراتيجية
✓ تطبيق الاستراتيجية
✓ تقييم الاستراتيجية
ابعاد المتغير التابع
(النجاح في المؤسسات الصغيرة)

المصدر: من اعدا الطالبة

2. عرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يفسر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة مستويات علاقة مختلف الفقرات بالأبعاد الكامنة التي تمثلها. كما يعتمد عليه لفهم اليه في فهم مستويات قبول ما تم تضمينه من فقرات في الاستبيان. حيث سنعتمد فينا يأتي من دراسة وصفية.

✓ ترتيب فقرات الأبعاد،

✓ التعرف على الاتجاه العام للفقرات،

✓ بالإضافة الى تحليل مستويات معنوية الفقرات بالنسبة الى الوسط الافتراضي للسلم المعتمد ضمن المجال الأوسط له (1.67 - 2.33) ، بالاعتماد على اختبار one sample teste والذي يختبر دلالة الوسط الحقيقي للعينة عند كل فقرة بالنسبة الى مرجعية الوسط الفرضي للسلم المعتمد (2) ، وهو ما اعتمدناه في لحساب دلالة الفقرات [$(2.33+1.67)/2=2$] . حيث سنهتم بالتحليل الوصفي للأبعاد التالية:

1. تحليل الاتساق الداخلي للفقرات

يهتم هذا الجزء من التحليل بعرض مستويات الاتساق الداخلي للفقرات بأبعادها الكامنة، حيث سنقوم بعرض مستويات الثبات بالإضافة الى معاملات الارتباط الجزئي للأبعاد

1.1 الثبات

حيث سنعتمد معامل الثبات الفا كرومباخ لكونه الأكثر شهرة هذا النوع من الدراسات والذي يفسر مستويات ثبات الاستبانة (أداة الدراسة) اذا ما تم اعتمادها لتفسير ذات النتائج لاحقا. حيث سجلنا مستويات الثبات بحسب الأبعاد التي تضمنتها الدراسة

1.1.1. ثبات بعد التسيير الاستراتيجي (المتغير المستقل)

الثبات الكلي للمتغير

الجدول رقم(12): الثبات الكلي للمتغير بعد التسيير الإستراتيجي(المتغير المستقل)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	5

بلغ معامل الثبات للاستبانة 88.6% وهي قيمة عالية تثبت استتاق الفقرات لما تمثله من ابعاد. اما على المستوى التفصيلي فيمكن الوقوف على مستويات الثبات للأبعاد كالتالي:

الثبات الجزئي للمتغير المستقل

جدول رقم(13): الثبات الجزئي لمتغير بعد التسيير الاستراتيجي

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
م.التخطيط	15.7662	3.843	.671	.902
م.الصياغة	15.8851	4.426	.768	.851
م.تطبيق	15.8761	5.003	.698	.869
م.تقييم	16.1914	5.175	.665	.877
التسيير.الاستراتيجي	15.9297	4.453	1.000	.810

لم يشكل أي من الابعاد التي تضمنها المتغير المستقل أي تراجع هيكل في بنية أداة الدراسة، حيث بقيت مستويات الثبات عالية

2.1.1. ثبات بعد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المتغير اتباع)

الثبات الكلي للمتغير

جدول رقم(14): الثبات الكلي بعد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(المتغير التابع)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.772	9

بلغ معامل الثبات للاستبانة 77.2% متغير نجاح المؤسسة وهي قيمة عالية تثبت استباق الفقرات لما تمثله من ابعاد.

▪ الثبات الجزئي للمتغير التابع

جدول رقم(15): الثبات الجزئي للمتغير التابع

Item–Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ما مدى وضوح خطط مؤسستكم	30.6824	14.861	.602	.731
لدى مؤسستكم تعقيد في التحديات التي تواجهها	31.9257	17.153	-.044	.892
تقوم مؤسستكم بوضع خطط للوصول الى اسواق جديدة	30.6014	16.246	.417	.757
تقوم مؤسستكم خطط للتقليل من التكاليف	30.4932	15.798	.524	.745
تضع مؤسستكم تقنيات جديدة لاستخدامها في دعم النمو	30.6824	14.097	.670	.718
تقوم مؤسستكم بمراقبة الاداء بشكل مستمر	30.3311	15.185	.568	.737
تتسم اهداف المؤسسة بالواقعية مع الامكانيات حقيقية لها	30.6554	14.301	.611	.726
تقوم مؤسستكم بتحليل امكانياتها والمالية والادارية بشكل دوري	30.6824	14.555	.713	.718
م.النجاح	30.7568	14.800	1.000	.707

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

الفصل الثاني: واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لم يشكل أي من الابعاد التي تضمنها المتغير المستقل أي تراجع هيكلي في بنية أداة الدراسة، حيث بقيت مستويات الثبات عالية.

2. مستويات الارتباط بين ابعاد الدراسة

ضمن هذا الجزء من التحليل سنقوم بالتعرف على مستويات الارتباط بين ما تم تضمينه من فقرات لكونه أسلوبا قياسيا يفسر العلاقة المفترضة بين مختلف الابعاد والذي سيتم اعتماده لتفسير نوع العلاقة واتجاهها بين مختلف المتغيرات معتمدين على معامل بيرسون.

1.2. مستويات الارتباط بين ابعاد التسيير الاستراتيجي

جدول (16): مستويات الارتباط بين الابعاد المستقلة للدراسة

Correlations						
		م. التخطيط ط	م. الصياغة ة	م. تطبيق	م. تقييم	التسيير. الاسترا تيجي
م. التخطيط	Pearson Correlation	1	.596**	.478**	.461**	.835**
	Sig. (1-tailed)		.000	.001	.002	.000
	N	37	37	37	37	37
م. الصياغة	Pearson Correlation	.596**	1	.638**	.584**	.860**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37
م. تطبيق	Pearson Correlation	.478**	.638**	1	.602**	.795**
	Sig. (1-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	37	37	37	37	37
م. تقييم	Pearson Correlation	.461**	.584**	.602**	1	.765**
	Sig. (1-tailed)	.002	.000	.000		.000
	N	37	37	37	37	37

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

التسيير.الاسترا تيجي	Pearson Correlation	.835**	.860**	.795**	.765**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

دلت مستويات الارتباط على وجود علاقة إيجابية قوية بين التسيير الاستراتيجي من حيث كونها متغيرات مستقلة مفسرة لنجاح المؤسسة، حيث سجلنا وجود:

✓ ارتباط قوي إيجابي بين المتوسط الكلي لبعث التخطيط لاسراتيجي ونجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة،

✓ ارتباط قوي إيجابي بين المتوسط الكلي لبعث صياغة الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة،

✓ ارتباط قوي إيجابي بين المتوسط الكلي لبعث تطبيق لاسراتيجي ونجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة،

✓ ارتباط قوي إيجابي بين المتوسط الكلي لبعث تقييم الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة،

✓ كما دلت مختلف النتائج على مستويات الدلالة المعنوية مفسرة أهمية العلاقة بين مختلف المتغيرات،

✓ كما يمكن ملاحظة وجود مستويات متوسطة من الارتباط بين الابعاد المستقلة، حيث لم تتعدى قيمة الارتباط مستويات يمكن الجزم معها بوجود إشكالية التعدد الخطي،

2.2. مستويات الارتباط بين فقرات بعد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول (17): مستويات الارتباط بين فقرات بعد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

الرقم	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	دلالة معامل بيرسون للارتباط
1	ما مدى وضوح خطط مؤسست	.703**	.000
2	لدى مؤسستكم تعقيد في التحديات التي تواجهها	.295	.039

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

3	تقوم مؤسساتكم بوضع خطط للوصول الى اسواق جديدة	.533**	.000
4	تقوم مؤسساتكم خطط للتقليل من التكاليف	.623**	.000
5	تضع مؤسساتكم تقنيات جديدة لاستخدامها في دعم النمو	.765**	.000
6	تقوم مؤسساتكم بمراقبة الاداء بشكل مستمر	.671**	000
7	تتسم اهداف المؤسسة بالواقعية مع الامكانيات حقيقية لها	.722**	000
8	قوم مؤسساتكم بتحليل امكانياتها والمالية والادارية بشكل دوري	.786**	000

يفسر الجدول أعلاه مستويات ارتباط فقراد متغير (النجاح بالمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة) لدى عينة الدراسة. حيث جاءت كلها أكبر من 30% وبدلالة معنوية مقبولة عند حدود مستويات الثقة المعمول بها في العلوم الاجتماعية. وهو الحد الأدنى الذي يتم اعتماده لتفسير مستويات الاتساق الداخلي للعبارات (صدق المحك). لذا فإننا نحكم بوجود اتساق داخلي للعبارات.

3. عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً- عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغير التسيير الاستراتيجي

➡ عرض نتائج التحليل الوصفي لبعده التخطيطي لاسراتيجي

جدول(18): نتائج التحليل الوصفي لبعده التخطيطي لاسراتيجي

	فقرات بعد التخطيط لاسراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	الرتبة	الاتجاه العام للقرنة
1	مؤسساتكم لديها رؤية مستقبلية استراتيجيية	4.2432	1.03831	.001	1	اتجاه إيجابي
2	تتابع الشركات مدى تحقيق اهدافها	4.1892	.90792	.003	2	اتجاه إيجابي
3	تسعى مؤسساتكم لدراسة وتحليل مكونات المحيط الداخلي	4.0270	1.09256	.001	5	اتجاه إيجابي
4	تسعى مؤسساتكم لدراسة وتحليل مكونات المحيط الخارجي	4.1081	1.02154	.003	4	اتجاه إيجابي

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

5	تختار مؤسستكم الخطط المدروسة لتلبية وانجاز اهدافها	4.1622	.92837	.001	3	اتجاه إيجابي
6	م.التخطيط	4.1459	.88525	.003		اتجاه إيجابي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكلي، حيث سجل متوسطا بلغ 4.1459 ضمن انحراف معياري بلغ 0.88525 اقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى " وُستكم لديها رؤية مستقبلية استراتيجية" أكبر متوسط ب 4.2432 بما يدل على أهميتها، في حين سجلت الفقرة " تختار مؤسستكم الخطط المدروسة لتلبية وانجاز اهدافها " المتوسط الأقل تمثيلا 4.0270. كما نسجل وجود اتجاه ايجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال (4.21 - 5.00) الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالتها القياسية.

عرض نتائج التحليل الوصفي لبعده صياغة الاستراتيجية

جدول (19): نتائج التحليل الوصفي لبعده صياغة الاستراتيجية

	فقرات بعد صياغة لاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	الاتجاه العام للقرنة
1	تحفز ادارة المؤسسة الحوار المفتوح والافكار المستحدثة	4.0270	.86559	.001	3	اتجاه إيجابي
2	تضع المؤسسة اهدافها بناء على المخرجات المستهدفة	3.9730	.64492	.003	4	اتجاه إيجابي
3	يشارك الموظفون المسؤولون في تحقيق الاهداف	3.9730	1.01342	.001	4	اتجاه إيجابي
4	تتم صياغة الاهداف بطريقة قابلة للقياس	4.1081	.69856	.003	1	اتجاه إيجابي
5	يتم وضع خطط محددة للتعامل مع القضايا العامة	4.0541	.81466	.001	2	اتجاه إيجابي
6	م.الصياغة	4.0270	.65177	.003		اتجاه إيجابي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكلي، حيث سجل متوسطا بلغ 4.0270 ضمن انحراف معياري بلغ 0.65177 اقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "تم صياغة الاهداف بطريقة قابلة للقياس" أكبر متوسط ب 4.1081 بما يدل على أهميتها، في حين سجلت الفقرة شارك الموظفون المسؤولون في تحقيق الاهداف" و الفقرة "تضع المؤسسة اهدافها بناء على المخرجات المستهدفة" المتوسط الأقل تمثيلا 3.9730 كما نسجل وجود اتجاه إيجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال (4.21 - 5.00) [لذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالتها القياسية.

➤ عرض نتائج التحليل الوصفي لبعده تطبيق الاستراتيجية

➤ جدول رقم(20): نتائج التحليل الوصفي لبعده تطبيق الاستراتيجية

الاجاه العام للقرنة	الرتبة	Sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد تطبيق الاستراتيجية
اتجاه إيجابي	1	.001	.86646	4.1622	تمتع المؤسسة بموارد وامكانيات مناسبة
اتجاه إيجابي	3	.003	.78174	4.0000	تم برمجة الخطط بعيدة المدى الى خطط سنوية
اتجاه إيجابي	5	.001	.89711	3.9730	تضمن الشركة استقطاب المبتكرين والمؤهلين لبلوغ اهدافها
اتجاه إيجابي	2	.003	.75138	4.1351	تستخدم التكنولوجيا المتطورة في ادارة مختلف الأنشطة
اتجاه إيجابي	3	.001	.81650	4.0000	تتصل انظمة المنح والحوافز بمدى مراجعة غايات الشركة على المدى القريب والبعيد
اتجاه إيجابي	6	.000	.94122	3.9459	تفصل المسؤوليات والمراكز الموكله للافراد والمسؤولين التطبيق بدقة
اتجاه إيجابي		.003	.53451	4.0360	م. تطبيق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Sps.25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكلي، حيث سجل متوسطا بلغ 4.0360 ضمن انحراف معياري بلغ 0.53451 اقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "تمتع المؤسسة بموارد وامكانيات مناسبة" أكبر متوسط ب 4.1622 بما يدل على أهميتها، في حين سجلت الفقرة تفصل المسؤوليات والمراكز الموكله للافراد والمسؤولين

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

التطبيق بدقة" المتوسط الأقل تمثيلا 3.9459 كما نسجل وجود اتجاه ايجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال (4.21 - 5.00) [الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالها القياسية.

عرض نتائج التحليل الوصفي لبعده تقييم الاستراتيجية

جدول رقم(21): نتائج التحليل الوصفي لبعده تقييم الاستراتيجية

الاتجاه العام للقرنة	الرتبة	Sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات بعد تقييم الاستراتيجية
اتجاه ايجابي	4	.001	.76425	3.8378	يجري تنمية مقاييس فعلية ومعينة للانجاز
اتجاه ايجابي	3	.000	.78748	3.8649	تصنع موازنة اعمال المؤسسة بالموصفات الموضوعية بصفة دورية
اتجاه ايجابي	1	.001	.86212	3.9189	تقارن المؤسسة اداؤها مع اداء المؤسسات الاخرى
اتجاه ايجابي	5	.003	.76229	3.4054	تضمن المؤسسة التغذية الراجعة على اداؤها من الاوساط المنتقاة من عملها
اتجاه ايجابي	6	.002	.82836	3.3784	تقيص التغذية الراجعة عن اداء المؤسسة من الهيئات الاداريين والعاملين بالاعتبار
اتجاه ايجابي	1	.000	.72182	3.9189	تشغل المؤسسة معاينة الاستراتيجية لتعيين الشذوذ قبل حدوثه
اتجاه ايجابي		.003	.50469	3.7207	م.تقييم

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكلي، حيث سجل متوسطا بلغ 3.7207 ضمن انحراف معياري بلغ 0.50469 اقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "تشغل المؤسسة معاينة الاستراتيجية لتعيين الشذوذ قبل حدوثه" اكبر متوسط ب 3.9189 بما يدل على أهميتها، في حين سجلت الفقرة " تقيص التغذية الراجعة عن اداء المؤسسة من الهيئات الاداريين والعاملين بالاعتبار " المتوسط الأقل تمثيلا 3.3784 كما نسجل وجود اتجاه ايجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال (4.21 - 5.00) [الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالها القياسية.

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

ثانيا- عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغير نجاح المؤسسة (التغير التابع)

عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغير نجاح المؤسسات (التابع)

جدول رقم (22): نتائج التحليل الوصفي لمتغير نجاح المؤسسات.

الاتجاه العام للقرنة	الرتبة	sig	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات متغير نجاح المؤسسات
اتجاه إيجابي	5	.001	.72182	3.9189	ما مدى وضوح خطط مؤسستكم
اتجاه إيجابي	7	.000	1.45400	2.6757	لدى مؤسستكم تعقيد في التحديات التي تواجهها
اتجاه إيجابي	3	.001	.62361	4.0000	تقوم مؤسستكم بوضع خطط للوصول الى اسواق جديدة
اتجاه إيجابي	2	.003	.61390	4.1081	تقوم مؤسستكم خطط لتقليل من التكاليف
اتجاه إيجابي		.002	.79507	3.9189	تضع مؤسستكم تقنيات جديدة لاستخدامها في دعم النمو
اتجاه إيجابي	1	.003	.69317	4.2703	تقوم مؤسستكم بمراقبة الاداء بشكل مستمر
اتجاه إيجابي	4	.002	.81466	3.9459	تتسم اهداف المؤسسة بالواقعية مع الامكانيات حقيقية لها
اتجاه إيجابي	5	.003	.68225	3.9189	تقوم مؤسستكم بتحليل امكانياتها المالية والادارية بشكل دوري
اتجاه إيجابي		.000	.48089	3.8446	م.النجاح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

يفسر الجدول أعلاه ترتيب الفقرات بالنسبة لبعدها الكلي (نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، حيث سجل متوسطا بلغ 3.8446 ضمن انحراف معياري بلغ 0.48089 اقل من الواحد الصحيح، بما يشير الى اقتراب إجابات العينة وعدم تشتتها بالنسبة لوسطها. اما على المستوى التفصيلي فقد سجلت الفقرة الأولى "تقوم مؤسستكم بمراقبة الاداء بشكل مستمر" اكبر متوسط ب 4.2703 بما يدل على أهميتها، في حين سجلت الفقرة " لدى مؤسستكم تعقيد في التحديات التي تواجهها" المتوسط الأقل تمثيلا 2.6757 كما نسجل وجود اتجاه ايجابي لكل الفقرات التي تم تضمينها لكونها جاءت ممثلة بمتوسطات كلية تنحصر في المجال (4.21 - 5.00) [الذي تم اعتماده من سلم لتفسيرها. اما الدلالة المعنوية للفقرات المستند الى اختبار one sample teste فجاءت كلها اقل من 5% بما يشير الى دلالتها القياسية.

❖ عرض نتائج فرضيات الدراسة

تهتم الدراسة بتحليل وعرض نتيجة فرضية رئيسية تتمحور حول ابعاد المتغير المستقل تهتم بقياس مستويات العلاقة ومن ثم الأثر بين التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة وفي مرحلة لاحقة سنهتم بقياس دور مختلف الابعاد وفق نموذج الدراسة (التخطيط، /.../.../.....). وهو ما سنقوم بعرضه.

✚ عرض نتيجة الفرضية الرئيسية

▪ الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور للتسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور للتسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

▪ مخرجات التحليل القياسي

جدول رقم(23): تحليل التباين لفرضية دور التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسات

جدول تحليل التباين لفرضية دور التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسات						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.538	1	4.538	41.932	.000 ^b
	Residual	3.788	35	.108		
	Total	8.325	36			
a. Dependent Variable: النجاح						
b. Predictors: (Constant), التسيير الاستراتيجي						
معلومات النموذج المقدر لفرضية دور التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسات						
Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	.738 ^a	.545	.532	.32896	1.748	
a. Predictors: (Constant), التسيير الاستراتيجي						
b. Dependent Variable: النجاح						
المعلومات القياسية للنموذج المقدر لفرضية دور التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسات						

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.165	.417		2.790	.008
	التسيير الاستراتيجي	.673	.104	.738	6.475	.000

a. Dependent Variable: م.النجاح

Spss.25 المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على

يفسر الجدول الاول مخرجات تحليل التباين بالإضافة الى مختلف المعلمات القياسية الأخرى مثل معامل الارتباط ومعامل الأثر المتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى، والتي تبحث في علاقة التسيير الاستراتيجي بنجاح المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة من حيث كونها متغيرات كلية. ويبني هذا الاختبار حول المقارنة المتعددة للأوساط وهل توجد بينها فروق دالة معنوية عند حدود ثقة مرجعية، حيث يتم طرح فرض اول يسمى بالفرض الصفري الذي ينفي وجود فروق دالة بينها، في حين ينص الفرض البديل على وجود اختلاف معنوي بين الأوساط. وبالعودة الى ما تمت ملاحظته في مخرجات فقد جاءت قيمة معامل فيشر $F=41.932$ كما انها كانت دالة عند مستوى ثقة $(sig=0.0005)$ ، اما ما دل عليه جدول العلاقة القياسية بين المتغيرين فيثبت أهمية وجود علاقة قوية بلغت 75.8% ضمن معامل تحديد مفسر $Square=54.5\%$

كما انه على المستوى الدلالي فقد كان للحد الثابت أهمية نسبية في معادلة الانحدار المقدر للعلاقة بين كلا المتغيرين ($a= 1.165$ sig= .008) إضافة الى الأهمية النسبية للمتغير المستقل (التسيير الاستراتيجي) $(b=67.5\%$ sig = .000) وهو ما سيمكننا من كتابة الدالة الرياضية التالية والتي تفسر العلاقة الثنائية بين كلا المتغيرين على أساس ارتباط بسيط اعتيادي

$$COMP_ENTR = 1.165 + .675(gesstrategique)$$

الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة = $Comp_ENTR$

$gesstrategique$ = الاستراتيجي

وتندرج تحت هاته الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

■ الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور للتخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

جدول (24): معلومات النموذج المقدر لفرضية دور التخطيط لاجل نجاح المؤسسات

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

معلومات النموذج المقدر لفرضية دور التخطيط الاستراتيجي على نجاح المؤسسات

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.489 ^a	.239	.217	.42551	.239	10.980	1	35	.002	1.838

a. Predictors: (Constant), م.التخطيط

b. Dependent Variable: م.النجاح

المعلومات القياسية للنموذج المقدر لفرضية دور التخطيط الاستراتيجي على نجاح المؤسسات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.744	.339		8.084	.000
	م.التخطيط	.265	.080	.489	3.314	.002

a. Dependent Variable: م.النجاح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 48.9% حيث هي قيمة تعتبر متوسطة ذات اتجاه إيجابي. اما معامل التحديد الذي يفسر مقدار الأثر المترتب على المتغير التابع عند التغير في مقدار المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) فجاء ضمن معامل قدره 21.7% أي انه كلما تغير التخطيط الاستراتيجي ارتفاعا ب 1% فان ذلك سيترتب عليه تغيرا في قيمة المؤسسة بمقدار 21.7% اما بقية الدلالات فجات مفسرة لوجود علاقة دالة بين كلا المتغيرين.

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة دالة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة دقيق سوف

■ الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد دور لصياغة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

h1: يوجد دور لصياغة الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة
جدول (25): معلمات نموذج المقدر لفرضية دور صياغة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

معلمات النموذج المقدر لفرضية دور صياغة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.654 ^a	.428	.411	.36891	.428	26.171	1	35	.000	1.793

a. Predictors: (Constant), م.الصياغة

b. Dependent Variable: م.النجاح

المعلمات القياسية للنموذج المقدر لفرضية دور صياغة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.901	.385		4.942	.000
	م.الصياغة	.483	.094	.654	5.116	.000

a. Dependent Variable: م.النجاح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بلغ معامل الارتباط بين صياغة الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 65.4% حيث هي قيمة تعتبر متوسطة ذات اتجاه إيجابي. اما معامل التحديد الذي يفسر مقدار الأثر المترتب على المتغير التابع عند التغير في مقدار المتغير المستقل (صياغة الاستراتيجية) فجاء ضمن معامل قدره 42.8% اما بقية الدلالات فجات مفسرة لوجود علاقة دالة بين كلا المتغيرين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة دالة بين صياغة الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة سوف دقيق

■ الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد دور لتطبيق الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمحل الدراسة

h1: يوجد دور لتطبيق الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محل الدراسة

جدول رقم(26): معلمات النموذج المقدر لفرضية دور تطبيق الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

معلومات النموذج المقدر لفرضية دور لتطبيق الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.639 ^a	.409	.392	.37504	.409	24.189	1	35	.000	1.878

a. Predictors: (Constant), م.تطبيق

b. Dependent Variable: م.النجاح

المعلومات لفرضية دور لتطبيق الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.523	.476		3.200	.003
	م.تطبيق	.575	.117	.639	4.918	.000

a. Dependent Variable: م.النجاح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بلغ معامل الارتباط بين تطبيق الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 63.9% حيث هي قيمة تعتبر متوسطة ذات اتجاه إيجابي. اما معامل التحديد الذي يفسر مقدار الأثر المترتب على المتغير التابع عند التغير في مقدار المتغير المستقل (تطبيق الاستراتيجية) ف جاء ضمن معامل قدره 47.6% اما بقية الدلالات فجات مفسرة لوجود علاقة دالة بين كلا المتغيرين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة دالة بين تطبيق الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة سوف دقيق

الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد دور لتقييم الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

h1: يوجد دور لتقييم الاستراتيجية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة محل الدراسة

جدول رقم(27): معلومات نموذج المقدر لفرضية دور تقييم الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

معلومات النموذج المقدر لفرضية دور لتقييم الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.708 ^a	.501	.487	.34444	.501	35.174	1	35	.000

a. Predictors: (Constant), م.تقييم

b. Dependent Variable: م.النجاح

المعلومات لفرضية دور لتقييم الاستراتيجية على نجاح المؤسسات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.335	.427		3.126	.004
	م.تقييم	.675	.114	.708	5.931	.000

a. Dependent Variable: م.النجاح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على Spss.25

بلغ معامل الارتباط بين تقييم لاستراتيجية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 70.8% حيث هي قيمة تعتبر متوسطة ذات اتجاه إيجابي. اما معامل التحديد الذي يفسر مقدار الأثر المترتب على المتغير التابع عند التغير في مقدار المتغير المستقل (تطبيق الاستراتيجية) فجاء ضمن معامل قدره 50.1% اما بقية الدلالات فجات مفسرة لوجود علاقة دالة بين كلا المتغيرين.

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة دالة بين تقييم الاستراتيجية ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة سوف دقيق

ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التسيير الاستراتيجي على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يستهدف ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات التسيير الاستراتيجي التعرف بصورة دقيقة على أي منها له الأثر الأبرز في التأثير على نجاح المؤسسات الاقتصادية باعتباره متغيرات يراد التنبؤ به. حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (28): ترتيب اثر ابعاد التسيير الاستراتيجي على المتغير التابع

الفصل الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

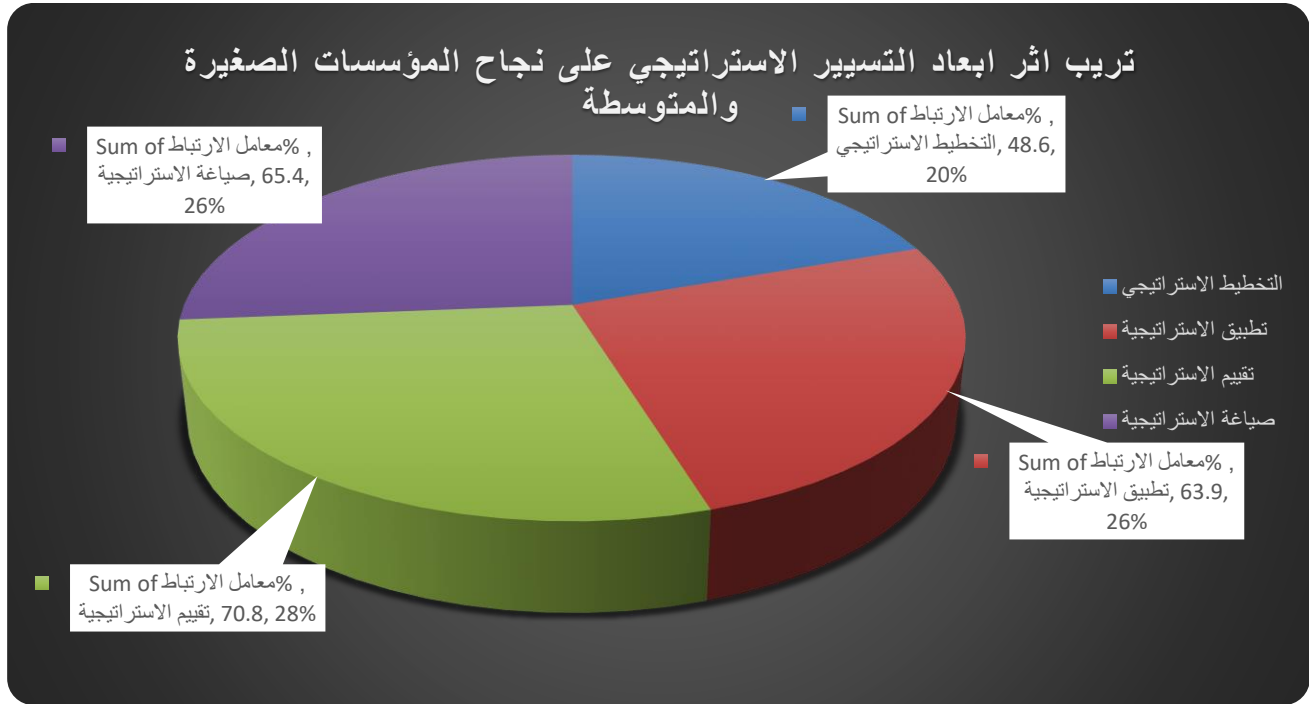
الرتبة	حجم الأثر المترتب %	معامل الارتباط %	ابعاد التسيير الاستراتيجي	الرقم
4	23.9	48.9	التخطيط لاستراتيجي	1
			الحد الثابت=2.744	
			ميل المعامل=.265	
2	42.8	65.4	صياغة الاستراتيجية	2
			الحد الثابت=1.901	
			ميل المعامل=.483	
3	40.9	63.9	تطبيق الاستراتيجية	3
			الحد الثابت=1.523	
			ميل المعامل=.575	
1	50.1	70.8	تقييم الاستراتيجية	4
			الحد الثابت=1.335	
			ميل المعامل=.675	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات السابقة

بحسب المخرجات فان:

تقييم الاستراتيجية يأتي في المرتبة الأولى من حيث كونه متغيرا له الدور الأكبر في تحديد قيمة المؤسسة. حيث ان التغير في وحدة واحدة من أسست التقييم وف يؤدي الى التأثير وباقع 67.5% من حجم الأثر الكلي المفسر لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يليه في الأهمية بعد صياغة الاستراتيجية، حيث ان تغير وحدة واحدة في صياغة الاستراتيجية سوف يؤدي الى احداق اثر إيجابي على الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقدار 65.4% اما البعد الأقل اثرا فهو التخطيط الاستراتيجي.

شكل (07): الأهمية النسبية لأبعاد التسيير الاستراتيجي في دورها على نجاح المؤسسات



خلاصة الفصل

إستنتجنا من خلال دراستنا الميدانية التي أسقطنا موضوع بحثنا "دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" فقط تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من مؤسسات بولاية الوادي منها موبيليس مؤسسة تحويل البلاستيك ومؤسسة الدقيق. وبعد عرض ومناقشة النتائج تبين لنا أن التسيير الإستراتيجي يسمح بتكليف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق إغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيم منتجاتها وخدماتها. ومن خلال هذا توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتبنى مؤسسة دقيق سوف مفهوم التسيير الاستراتيجي إذ تقوم بتتبع المحيط ورصد كل تغيراته لتضمن تحقيق إستمراريتها على المدى البعيد وكذا تحقيق أهدافها، بينما المؤسسات الأخرى فإنها لا تهتم بالتسيير الإستراتيجي وهذا ما يجعلها في غير ناحجة وكذا عدم تحقيق الإستمراريتها.
- يسمح التسيير الإستراتيجي لمؤسسة دقيق سوف بالاندماج في الاقتصاد التنافسي من خلال تحسين تنافسيتها.
- المعلومات التي تتحل عليها مؤسسة دقيق سوف من رصد بيئتها أغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتقين وكذا المنافسين ، في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.



هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذي يلعبه التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الغير والمتوسطة، حيث أصبحت المؤسسات تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة، فالبيئة أشبه ماتوصف بالبيئة المضطربة والتغيير يحسب بالمؤسسة في كل حذب وصوب من جراء ما تفرزه العولمة الإقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية وتقاطع فرص وتهديدات المؤسسات على المستوى المحلي والعالمى.

لذى من المهم أن تبحث المؤسسة على الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات والأحداث الحالية أو المستقبلية ولهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحلو على المعلومات بالنعوية والسرعة الكافية حت يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم استباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

وهنا يبرز لنا دور التسيير الإستراتيجي إذ يعتبر جوهر أي مؤسسة والحرك الرئيسي لها، فعملية التسيير الاستراتيجي تضم مجموعة من التقنيات والعمليات حيث لا تتم هذه العمليات إلا في ضوء المعلومات ويتطلب هذا الأمر الحصول على قدر أكبر من المعلومات بأكر دقة وشمولية وكفاءة وفعالية، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري البحث عن نظام يقوم بتجميع وتخزين وتنظيم ونشر واسترجاع المعلومات وقت الحاجة إليها في القيام في عمليات التسيير وعتبار هذا الأمر كفتح من مفاتيح نجاح لمؤسسة وخروجها وتحررها من مشاكلها. فمن العيب بل من المستحيل عدم توفر نظام معلومات سواء آلي او يدوي فهذا يعني استحالة استمرار أنشطة هذه المؤسسة.

ومن خلال هذا فقط قمنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة في بحثنا "ماهو دور التسيير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

النتائج المتوصل إليها:

- التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المرسومة لها من خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وهنا قد تم التأكد من صحة الفرضية الأولى.

- إن المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يفرض عليها فهم الموارد المميزة، والأسواق، وتوقعات الطلب المتغيرة، ويستدعي كل ذلك قدرات تكيف متطورة، وتنمية تنافسية المؤسسة، وهكذا يمكن تلخيص التوجهات الاستراتيجية الاساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهنا يمكننا القول ان الفرضية الثانية غير صحيحة.
- إن العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد على توضيح اهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وآفاق تطورها، كما يقدم لها مختلف الخيارات الاستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها والتي لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل محيط المؤسسة، ونجاحه يتبعه نجاح المؤسسة، وهنا نتأكد من صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات والاقتراحات:

- على السلطات العمومية في الجزائر، والممثلو في وزارة المؤسسات ال(صغيرة والمتوسطة تفعيل آليات الدعم والمرافقة الخاة بها النوع من المؤسسات، والمنوص عليها في القانون التوجيهي رقم1-18(2001)، من تشجيع للمناولة، وإنشاء مراكز التسهيل، ومشاتل المؤسسات، ونظام معلومات وطني. وبلتالي دعم سياسة تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة.
- إعادة صياغة السياسات وآليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع مايتماشى والتغيرات الحاصلة.
- الإستفادة من تجاري الدولية الناجحة ف مجال تنمية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل، في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- استعمال وسائل التسيير الحديثة وإتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية إستراتيجية المؤسسة الغيرة والمتوسطة، قصد تحسين نوعية التشخي الإستراتيجي بهذه المؤسسات، وإختيار الإستراتيجية المناسبة.

آفاق الدراسة:

- فعالية التسيير الإستراتيجي في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور اليقضة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.
- آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب

- 1- أحمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكتاب، 2018.
- 2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 3-¹ خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (المواجهة تحديات القرن الحادي عشر)، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 5- فاطمة بدر- معاذ الصباغ، أساسيات الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 6- فريد راغب النجار، إدارة المشروعات الاعمال صغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999/1998.

ب- المذكرات

- 7- آسيا طاهرة -نادية سدراتي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية وتطوير الاستثمار، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة ليسانس في اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 8- زراية أسماء، آثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، التخصص:نقود ومالية المؤسسات، القسم:العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جماعة منتوري، قسنطينة، دورة جوان 2011.
- 9- حامدي بن اعمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بمغنية، جامعة أبو بكر بلعايد، تلمسان، 2016/2015.

- 10- حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.
- 11- مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر(2005-2010)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تحليل اقتصادي، قسم: العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011.
- 12- الداوي عبد الكريم- التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- مذكرة لنيل الماستر المهني- تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة- شعبة علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة أحمد دراية- ادار- 2016/2015
- 13- صيد عبد الرحمان، أثر الابداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة-مؤسسة برودياك(مطاحن الزهراء) للفترة2009/2014، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع:الاقتصاد وإدارة الأعمال، تخصص:إدارة الاعمال، قسم الدراسات العليا، معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بالجزائر، جامعة أريس الأمريكية، 2016/2015.
- 14- مداح عرابي، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.
- 15- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة(دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)،مذكو لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه: 'دارة الاعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2008.
- 16- سلطاني محمد راشدي- التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر(واقعه، أهميته وشروط تطبيقه)- مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير- فرع: الاستراتيجية-

- 17- تخصص:علوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- 2006/2005.
- 18- خيارى ميرة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية _دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ام لبواقي _،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، مالية تأمينات وتسيير المخاطر،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة العربي بن لمهيدي، أم لبواقي 2013/2012.
- 19- بكرواي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات-دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار-، مذكرة لنيل شهادة الماستر المهني، تخصص:التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، شعبة:علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2016/2015.
- 20- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-210.
- 21- بوالقرقور بزيد، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في التنمية المحلية بسكيكدة، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، شعبة: سوسيلوجيا الدينامكية الاجتماعية والتنمية الاقليمية، قسم: علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2012/2011.
- 22- عز الدين يوسف، أثر نظام المعلومات في التسيير الاستراتيجي، مذكرة لنيا شهادة الماستر المهني، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، شعبة: علوم التسيير، ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2016/2015.
- ت- المجالات
- 23- بن يمينة خيرة وآخرون، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على تحسين المؤسسات الاقتصادية"دراسة قياسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة خلال فترة2000-2015"،

24- مجلة الدراسات وابحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد10، عدد3 سبتمبر 2018 السنة العاشرة، 2018.

25- بلعابد سيف الإسلام، قدي عبد المجيد، مساهمة شركات راس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة(1980-2015)، مجلة العلوم الإنسانية، عدد47 جوان217، المجلد ب، مخبر العولمة والسياسات الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جماعة الإخوة منتوري قسنطينة، قسنطينة ، 2017.

26- الشريف بقة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الواقع والصعوبات ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، محكمة سداسية ، جامعة العربي التبسي ، العدد 01 ، 2007
ث- محاضرات

27- خالد رجم، محاضرة مقياس: إستراتيجية المؤسسة، المستوى:السنة ثانية منجمنت، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.
ج- المراجع الأجنبية:

28- revu حجاب عيسى وآخرون، دور آلية القروض في دعم وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، -28 internationale.،des sciences degestion،numero05،octobre 2019

29- Gestion stratégique des compétences en PME Les enseignements d'une recherche-intervention Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag Dans Revue française de gestion 2017/6 (N° 267), pages 25 à 43

30- STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN KENYA(ADMINISTRATION, SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROB NOVEMBER 2015)

31- -Strategic Management and Small and Medium Enterprises) SMEs) Development March 2016 (ABOSEDE, ADEBIYI

- 32- JULIUS - OBASAN, KEHINDE AGBOLADE- ALESE, OLAJIDE JOHNSON)
- 33- The role of strategic management on small business growth in Kosov- Ph Enver Kutllovci, Venet Shala (Vol. 3 No. 4 (2013): April



الملحق رقم(01): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

السلام عليكم:

تهدف هذه الدراسة الميدانية بعنوان "دور التسيير الاستراتيجي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" إلى فهم أعمق لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاتها عملياً، من أجل ذلك، نرجو الحصول على معلومات دقيقة من خلال هذا الاستبيان وفقاً لمعايير علمية. نقدر إجاباتكم على الاستبيان لتحقيق أدوات قياس صحيحة وموثوقة، حيث تعتمد نتائج الاستبيان بشكل كبير على صحة إجاباتكم. نشكركم على مساهمتكم في هذا البحث الذي يعد متطلباً للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. نؤكد لسيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض اكما نوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: الاسئلة الخاصة بالبيانات الالعامه: يرجى وضع علامة (x) للاجابة الصحيحة

1-العمر أقل من 30 من 30-0 من 40 فأكثر

2-الجنس ذكر أنثى

3-المؤهل العلمي: ليس ماس دكتوراه شهادة

أخرى.....

4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 0 أكثر من 10

المحور الثاني: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة

أولاً: اسئلة خاصة بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- مؤسستكم لديها رؤية مستقبلية ورسالة استراتيجية					
2-تتابع الشركة مدى تحقيق أهدافها المخطط لها ضمن تحليل الخطة الاستراتيجية					
3-تسعى مؤسستكم بدراسة وتحليل مكونات المحيط الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة					

					4- تعمل الشركة بدراسة وتحليل مكونات المحيط الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات في أداء المؤسسة
					5- تختار المؤسسة الخطة المدروسة لتلبية وانجاز اهدافها ورسالتها بما يتلائم والاهداف العامة للمؤسسة

ثانيا: أسئلة خاصة بمتطلبات صياغة الاستراتيجية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تحفز إدارة المؤسسة الحوار المفتوح والأفكار المستحدثة					
2- تضع المؤسسة أهدافها بناءا على المخرجات المستهدفة لأدائها الحالي					
3- يشارك الموظفون المسؤولون عن تحقيق الاهداف في وضعها					
4- تتم صياغة الاهداف بطريقة قابلة للقياس والتنفيذ					

					5- يتم وضع خطط محددة للتعامل مع القضايا العامة وتحقيق أهداف المؤسسة
--	--	--	--	--	---

ثالثا: أسئلة خاصة بمتطلبات تطبيق الاستراتيجية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تطبيق خططها الاستراتيجية					
2- تتم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية					
3- تضمن الشركة على استقطاب المبتكرين المؤهلين لبلوغ أهدافها					
4- تستخدم التكنولوجيا المتطورة في أنشطة الإدارة بصورة تؤدي إلى تنمية الأداء					
5- تتصل أنظمة المنح والحوافز بمدى مراجعة غايات الشركة على المدى القريب والبعيد					
6- تفصل المسؤوليات والمراكز الموكلة للأفراد المسؤولين التطبيق بدقة					

رابعا: أسئلة خاصة بمتطلبات تقييم الاستراتيجية

الملاحق

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-يجري تنمية مقاييس فعلية ومعينة للإنجاز					
2-تصنع موازنة أعمال المؤسسة بالمواصفات الموضوعية بصفة دورية					
3-تقارن المؤسسة أداءها مع أداء المؤسسات الأخرى الموجودة وطنياً ودولياً					
4-تضمن المؤسسة على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الأوساط المنتفعة من عملها					
5-تقيض التغذية الراجعة عن أداء المؤسسة من الهيئات الإدارية والعاملين بالاعتبار					
6-تشغل المؤسسة معاينة الاستراتيجية لتعيين الشذوذ قبل حدوثها ومعالجتها					

المحور الثالث: مدى نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- ما مدى وضوح خطط مؤسستك للنمو والتوسعة في المستقبل القريب					
2- لدى مؤسستك تعقيد في التحديات التي تواجهها في جذب عملاء جدد					
3- تقوم مؤسستك بوضع خطط للوصول إلى اسواق جديدة					
4- تقوم مؤسستك بوضع خطة التقليل من التكاليف					
5- تضع المؤسسة تقنيات جديدة لاستخدامها لدعم النمو					
6- تقوم المؤسسة بمراقبة الأداء بشكل مستمر لضمان السير الحسن للأعمال					
7- تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية مع الامكانيات الحقيقية للمؤسسة					

الملاحق

					8-تقوم المؤسسة لتحليل امكانياتها المالية والادارية والتكنولوجية بشكل دوري
--	--	--	--	--	---