

التخطيط الاستراتيجي آلية لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Strategic Planning as a Mechanism for Enhancing the Performance of Small and Medium Enterprises .

محدد ليلي¹، واعمر فازية²

¹ جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر l.mehdid@univ-boumerdes.dz

² جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر f.ouamar@univ-boumerdes.dz

تاريخ الإرسال: 2026/03/30 تاريخ القبول: 2026/06/07 تاريخ النشر: 2026/06/30

الملخص:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي للمقاولات مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة، نظراً للبعد المستقبلي والاستراتيجي الهام لهذه العملية، حيث يعمل على ربط هذه المؤسسات مع المحيط، يتمحور موضوع دراستنا على التخطيط الاستراتيجي باعتباره من عوامل نجاح وبقاء واستمرارية هذه المؤسسات، حيث تكمن أهمية الموضوع في معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي باعتبار أهم الآليات المعتمدة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد هذه المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي وأهميته في رفع أداء هذه المؤسسات، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ معتمدين على المنهج الوصفي من خلاله تطرقنا إلى التعاريف المتعلقة بالموضوع، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل النصوص القانونية التي لها علاقة بالموضوع، فمن خلال هذه الدراسة اتضح دور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال رفع الأداء لهذه المؤسسات، كما أن اعتماد رقمنة هذه المؤسسات هو أهم الاستراتيجيات التي تساهم في رفع أدائها وضمان استمراريته.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ التخطيط الاستراتيجي؛ المؤسسة.

Abstract:

Strategic planning is an essential requirement for achieving enterprise goals due to its crucial future and strategic dimensions, as it connects institutions with their environment. This study focuses on strategic planning as a core factor for the survival, continuity, and success of small and medium enterprises. The significance of this topic lies in understanding the role of strategic planning as a key mechanism for enhancing small and medium enterprises performance. This study aims to determine the extent to which these enterprises rely on strategic planning and its impact on performance, addressing the following core question: What is the role of strategic planning in enhancing the performance of small and medium enterprises? Utilizing descriptive and analytical methodologies to examine definitions and relevant legal texts, the study demonstrates that strategic planning drives economic development by boosting SME performance. Furthermore, adopting digitalization emerges as a vital strategy for enhancing performance and ensuring long-term sustainability.

Keyword: Entrepreneurship; Small and Medium Enterprises; Strategic Planning; The Enterprise.

مقدمة:

لقد حظي موضوع المقالة اهتمام الباحثين والدارسين، و هذا راجع للأهمية المتنامية التي تدرها على اقتصاديات البلدان في مختلف الجوانب ، حيث توصلت معظم الدراسات إلى ضرورة تناول المقاولاتية من جوانب عديدة و متنوعة ، و يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، فوجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة إستراتيجية تتلاءم مع الإمكانيات و الموارد المالية و البشرية للمؤسسة، يحدث دافعا لمواجهة مختلف التحديات و استغلال الفرص المتاحة.

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي في العمل المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال رفع أداءها و تحقيق التنمية الاقتصادية و تستند هذه الدراسة على تحديد

مفهوم المقاولات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخدام التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات كون الموضوع واحد من أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المقاولين في تنفيذ المشاريع.

و الهدف من دراسة هذا الموضوع هو تحديد طبيعة العلاقة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المقاولين و مدى استخدامه و تأثيره على عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تحديد مدى إدراك المقاولين لأهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي .

و لمعالجة الموضوع اعتمدنا الإشكالية التالية: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و أهدافه بالإضافة الى المفاهيم الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي من أجل تحليل النصوص القانونية المتعلقة بالموضوع .

و من الدراسات السابقة للموضوع نجد مذكرة الماجستير للباحث باهي مصطفى بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء و تطوير المؤسسة الجزائرية ، بجامعة وهران ، سنة 2009-2010.

بالإضافة الى مقال للباحثين كوثر بلحوت و بن تريح بن تريح ، بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط ، منشور في حويلات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 07، العدد 03، سنة 2020.

و من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع تم تقسيمه إلى مبحثين ، حيث تناولنا في المبحث الأول العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي تضمن مطلبين مفهوم المقاول و مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و تم التطرق في المبحث الثاني إلى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي و مقومات و عوامل اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الأول : العمل المقاوالاتي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أصبحت المقالة مفهومًا شاسع و متداول بشكل واسع ، حيث باتت تعرف حاليا كمجال للبحث ، و بالتالي زاد الاهتمام بهذا المجال الذي أصبحت مختلف مكوناته محل دراسة و اهتمام عدد كبير من الباحثين سواء كانوا اقتصاديين ، اجتماعيين ، مختصين في علوم التسيير ...الخ ، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر فيما يتعلق بمفهومها و الجوانب المتعلقة بها و هذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الأول ، و تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد أهم أشكال المقالة و التي يتم التطرق إليها في المطلب الثاني من خلال تقديم أهم التعاريف التي قدمت للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها .

المطلب الأول : مفهوم المقالة

استعمل مفهوم المقالة أول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر ، فمن خلال هذا المطلب نتطرق إلى تعريف المقالة و أهم خصائصها.

أولا : تعريف المقالة

تعتبر عملية إعطاء تعريف للمقالة أمرا صعبا ، هذا لكونها ظاهرة متغيرة و غامضة و صعبة ، وبالتالي لا يوجد تعريف موحد لها ، و من أجل الإحاطة بمفهوم المقالة يتم عرض بعض التعاريف المقترحة و هي كالتالي :

فقد تم تعريفها على أنها : " مجموعة من الأنشطة و المساعي التي تهدف إلى خلق و تطوير المؤسسة و بشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين " .

و هناك من عرفها على أنها عبارة عن : " مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات و متابعتها و تجسيدها " ¹ .

و تم تعريفها أيضا على أنها : " الفعل الذي يقوم به المقاول و الذي ينفذ في سياقات مختلفة و بأشكال متنوعة ، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني ، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطور مؤسسة قائمة بذاتها ، إذا أنه عمل اجتماعي بحث " ²

كما عرفت على أنها علم و فن و إدارة و هي ليست كما يظن البعض ، عملية مغايرة أو مجازفة غير محسوبة النتائج يلعب الحظ الدور الأول فيها ، وهي تتطلب جهدا متواصلا و تطورا مستمرا³.

و يمكن تعريف المقاولاتية على أنها الأفعال و العمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول ، لإنشاء مؤسسة جديدة ،أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد ، كما تعدى ذلك ليشمل فتح أسواق جديدة⁴.

و تتمتع المقاولاتية بجملة من الخصائص منها ما يلي :

- يغلب على أنشطتها طابع الفردية في مجال الإدارة و التخطيط و التسويق و في كثير من الأحيان تكون عائلية من حيث الإدارة و العاملين .

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث الإدارة المباشرة من قبل صاحب المشروع فضلا عن تخطيط و إدارة الإنتاج و التسويق و العمليات المالية .

- المقاولاتية هي أحد مداخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى تطوير طرق و أساليب جديدة للعمليات .

- المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات و الرغبات و المشاكل و التحديات و الاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

- المقاولاتية هي مجموعة من المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية و الموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد.

- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو عمليات الإنتاج و البيع .

- المقاولاتية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية و الموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.

- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا ، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد .

- المقاولتية هي المحور الإنتاجي للسلع و الخدمات و التي تعود للقرارات الفردية الهادفة لتحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم .

- سرعة التكيف مع الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية .

- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث الإدارة المباشرة من قبل صاحب المشروع فضلا عن تخطيط و إدارة الإنتاج و التسويق و العمليات المالية .

ثانيا: استراتيجيات المقاول

قبل التطرق إلى استراتيجيات المقاول التي تساعد المؤسسات على التميز ، يجب توضيح معنى الإستراتيجية التي تعود جذورها إلى الأصل الإغريقي و التي تعني فن الحرب و تم نقلها للإدارة لتعني بصورة أولية فن الإدارة أو القيادة .

ومن أهم التعاريف المقدمة للإستراتيجية من طرف بعض الكتاب المعاصرين ، التعريف الذي تقول أن الإستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة البعيدة المدى و تبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة ، و تخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف .

أما إستراتيجية المقاول فهي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المؤسسات على الإبداع و الابتكار ، التفرد ، أخذ المخاطرة و المبادرة ، و تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات و أخذ المسؤولية عن هذه القرارات و هي كالآتي :

- الإبداع و هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة تستجيب للفرص في المنظمة ، يعتبر الخطوة الأولى للابتكار و يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل .

- الابتكار: و هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية و الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، و تعد رقمنة المؤسسات الاقتصادية عامة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التقنيات التكنولوجية التي ترفع أداء المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها بعيدا عن الأساليب القديمة ، فالتحول الرقمي لم يعد خيارا لأي مؤسسة تريد الاستمرار بالتنافس و تحقيق النمو و التواجد في مقدمة المؤسسات الناجحة ، بل أصبح خيارا مصيريا بأن تكون أو لا تكون ⁵ .

- أخذ المخاطرة و هي أن يقوم المقاول بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق أخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطرة الغموض و عدم التأكد .

- التفرد : حيث إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها و هذا ما يمكنها من تحقيق الاستمرارية و تقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها.

- المبادأة : و هي المشاركة في مشاركة مشاكل المستقبل و الحاجات و التغيرات و مدى تقديم منتجات جديدة و تكنولوجيا وتقنيات جديدة .

المطلب الثاني : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم الأشكال المعتمدة في العمل المقاولاتي نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إلى أهم خصائصها.

أولاً : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بينها ما يلي :

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها : " المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل ، إذ المؤسسة الصغيرة جداً تشغل أقل من 10 عمال ، و المؤسسة الصغيرة من 10 إلى 49 عامل و المؤسسات المتوسطة من 50 إلى 499 عامل " .

و هناك العديد من الدول التي قدمت تعاريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، نذكر من بينها ما يلي :

- في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على عمال يفوق عددهم 250 عاملاً.

- في فرنسا : عدد عمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يفوق 10 عمال .

- في اليابان: ميز القانون الياباني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط ، أما عدد العمال فيجب أن يفوق 300 عاملا.

- في الجزائر : فقد كانت للجزائر عدة محاولات في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من بينها التعريف الذي وضعته وزارة الصناعة و الطاقة كالآتي:

تسمى مؤسسة صغيرة أو متوسطة ، كل وحدة إنتاجية كما يلي :

*مستقلة قانونا .

*تشغل أقل من 500 شخص .

*تحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون جزائري.

وقد عرفها المشرع الجزائري وفقا للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر⁶ كما يلي:

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بغض النظر على أنها مؤسسة تنتج سلعا و /أو تقدم خدمات ، و تشغل ما بين 1 إلى 250 شخص ، و لا يتجاوز إجمالي رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار جزائري ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري .

كما عرفها من خلال نص المادة 05 من القانون رقم 17-02 المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية ، فهي وحدة أو مركز لإنتاج السلع و الخدمات مقاييسها هي كالتالي⁷ :

- تشغل من واحد (01) إلى مائتي و خمسين (250) شخص .

-لا يتجاوز رقم أعمال السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية واحد (01) مليار دينار جزائري.

- تستوفي معيار الاستقلالية .

و يلاحظ أن تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في القانون رقم 17-02 لا يختلف عما كان عليه في القانون رقم 01-، 18 إلا ما تعلق الأمر برقم الأعمال السنوي بحيث ارتفعت عما كانت عليه

سابقا ، و هذا راجع بالأساس إلى ضرورة تحيين القيم المالية من جهة و تدهر قيمة الدينار من جهة في السوق الوطنية و الدولية ⁸.

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عامة ، الركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية و أداة للبناء الاقتصادي ، و إن هذا الدور الهام الذي تؤديه استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المشاريع و يمكن إيجازها كما يلي:

- الحجم : بحيث يمثل الحجم خاصية مهمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لما يتميز به من بساطة أساليب و مناهج العمل ، و قدرة التحكم في مجال الأعمال ، و المرونة في تغيير مجال النشاط ، لذلك قد يرى بعض المديرين و المالكين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة الحجم رغم توفر الفرص المواتية لها .

- سهولة و بساطة التنظيم : و ذلك من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع ، و التحديد الدقيق للمسؤوليات و توضيح المهام ، و كذا التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط و الرقابة و بين اللامركزية لغرض سرعة التنفيذ.

- الحرية المتاحة للمؤسسين و الإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة: تتجسد هذه الحرية في العديد من المزايا مثل اختيار أسلوب العمل الملائم لأصحاب المؤسسة ، و كذلك الاستفادة من الأرباح المحققة ، هذا ما يحفز و يدعم الجهود المبذولة بأقصى الطاقات من قبل المالكين و أصحاب المصالح ، إضافة إلى وجود علاقات شخصية مميزة مع الزبائن و العاملين و بصفة مباشرة ، بما يعطي المزيد من الرضاء.

- المرونة الإدارية و سرعة الاستجابة : حيث تتسم بالقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة ، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العاملين أو العملاء، إضافة بساطة الهيكل التنظيمي و ترابط مفردات العمل ومركزية القرارات .

-التوجه إلى الاعتماد على الموارد الأولية المحلية: حيث تعتمد بشكل أساسي على الموارد المحلية الأساسية ، مما يعزز التحكم في تكاليف الإنتاج و ينتج عنه تخفيض في نسبة معامل رأس المال إلى العمل⁹ .

- تحقيق الأمان الوظيفي للأفراد : بحث أن التفكير في إنشاء و إدارة مؤسسة صغيرة و متوسطة يعتبر حلا للمشكلة الرئيسية للباحثين عن فرص عمل مميزة بمجرد هذه الفكرة الريادية ، يتم توفير الأمان الوظيفي للفرد و لآخرين في المستقبل¹⁰ .

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن التطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير و التعقيد ، زاد ت من اهتمام الباحثين و الدارسين بضرورة إعادة النظر و البحث في مجال التخطيط الاستراتيجي ، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة و في ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة ، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لكي تضمن بقاءها و نموها و استمراريته في النشاط ، و حتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، التي تعتبر أشكالا للمؤسسات المقاولاتية على تحديد كيفية الوصول إلى ما تسعى إليه ، و تحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها و الوقوف على أهم مقومات و عوامل التي تساعد في استخدام و نجاح التخطيط الاستراتيجي للمقاولات المتمثلة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد قدمت عدة تعاريف للتخطيط انطلاقا من وجهات نظر مختلفة و في أزمنة مختلفة ومنها ما يلي:

يعرف بأنه: " عملية مستمرة تتضمن تحديد سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن نفعل، ومن يقوم به، و أين، و متى، و كيف .»

ويعرف أيضا على أنه: " تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل و التقييم و اختيار الفرص الملائمة"¹¹ .

أما بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فقد تم تعريفه على أنه : " العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المؤسسة بعيدة المدى ، و انتقاء الوسائل الاستراتيجية و السياسات و تخصيص الموارد و تطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات " ¹².

و يعرف أيضا بأنه : " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات و برامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها " ¹³.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي أيضا على أنه : " التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط معدة سلفا ، لتحقيق أهداف معينة في إطار زمني محدد " ¹⁴.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يلي ¹⁵:

- تحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة و توجيهها.
- صياغة رسالة المؤسسة و أهدافها و تطويرها .
- تحديد متطلبات تحسين الأداء و توفيرها، و تحقيق نمو المؤسسة و تقدمها.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية ، و أهداف أصحاب الأموال، و الإدارة العليا ، و مصلحة المؤسسة .
- توجيه الموارد و الإمكانيات الى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة، وتدعيم موقفها التنافسي.

المطلب الثاني : مقومات و عوامل اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن اعتماد تخطيط استراتيجي له خصائص إيجابية خاصة فيما يتعلق بالمرونة ، القرب من العملاء ، سرعة رد الفعل و الاستجابة لتغيرات السوق ، سرعة تغير التوجه ، و عليه فهي تمثل الحل الناجح للأزمات الظرفية كونها ¹⁶:

- تستطيع استغلال بعض الفرص بشكل أفضل من المؤسسات الكبرى .
- تستفيد من التغيرات قصيرة المدى .

-تستجيب للتغيرات بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة، مثلاً إمكانية التحول الرقمي و توظيف و اعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة¹⁷.

و من هنا فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تملك العديد من المقومات التي تساعد على اعتماد التخطيط الاستراتيجي و يمكن تلخيص أهم هذه المقومات فيما يلي:

- تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتوجه البيروقراطي المحدود، فالإجراءات الرسمية قليلاً ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات مقارنة مع المؤسسات الكبيرة .

- طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات توجه إنساني ، فالاتصال الشخصي المباشر بين الإدارة و العاملين يساهم في سرعة تدفق المعلومات سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ، و للإشارة تعد المعلومات ركيزة أساسية و عنصراً ضرورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي .

- بساطة الهيكل التنظيمي و سهولة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة.

-ضيق نطاق السوق، و المعرفة الجيدة و الشخصية للعملاء يسهل عملية جمع المعلومات حول المحيط التنافسي للمؤسسة.

العوامل المؤثرة على اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يرتبط نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدة عوامل أهمها ما يلي :

-تأثير شخصية المالك المسير :

يمثل كل من الأسلوب الإداري المتبع من قبل المالك ، و القدرات الإدارية للمديرين ن عوامل مهمة في اتخاذ قرار اعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي ، إذا يتصف مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على الحدس و التجربة ، و التخوف من التحليل و من تم تفصيل القرارات التكيفية ، و يسود الاعتقاد أن القيادة هي التي يتم من خلالها تحقيق الشهرة و النجاحات ، وفضل هذا النوع من

المديرين ، يمكن مواجهة المشاكل الحالية و ينتظر نتائج و متطلبات قراراته بغرض القيام بالتصحيحات الضرورية ن وعلى هذا الأساس ، فان أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسير بدون خطة رسمية¹⁸.

تأثير مستوى تعقيد النشاط:

بالنسبة للنشاطات التي تكون نسبيا بسيطة (سوق أقل تذبذبا ، منافسة ضعيفة) ، قد يمكن النجاح و الاستمرارية من دون خطة واضحة ، و لكن الأمر يكون أكثر صعوبة في حال ما تكون المؤسسة تنشط في مجال أين تكون التكنولوجيا معقدة و الأسواق متذبذبة و المنافسة حادة في حالة التخطيط الاستراتيجي يكون مبررا على اعتبار أن النشاط معقد ويكتفه الغموض و عدم التأكد .

- مدى المشاركة في صناعة القرار :

التخطيط يؤدي إلى تغير و تحسين التصرفات و السلوكيات ، لذلك و بفضل مشاركة كافة الأطراف في اتخاذ القرار ، و تسمح الخطة التي تم بناؤها بتنسيق أفضل للجهود ، وهو ما من شأنه توليد أفكار جديدة.

مما سبق ن يتضح بأن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحمل عملية التخطيط الاستراتيجي ، و هذا راجع إلى عدة عوامل ، خاصة منها المتعلقة بالجوانب النفسية الشخصية للمقاول ، و غياب الوعي بأهميته في المؤسسة عموما و في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص¹⁹.

الخلاصة

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المقاولات المتمثلة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذا يعمل على ربطها مع محيطها ، مما يساعد على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط و تعقيداته ، و بذلك يعتبر من بين العوامل المهمة لنجاحها و بقاء و استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بحد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها رغم خصوصيتها و أمكانتها المحدودة و من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أهم النتائج و المتمثلة في:

-التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل.

- يعتبر عدم الالتزام بالخطة الموضوعة من أكبر العوائق التي تقف أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي ، و هذا راجع إلى مدى التأثير بالمتغيرات البيئية بما يفرض التغيير على مستوى الخطة الموضوعة .

- إن استخدام التخطيط الاستراتيجي من طرف مقاولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يساعد على نمو و تطور المؤسسة ، و يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي يؤديه بالإضافة إلى زيادة معرفة الدور في العمل .

و يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات و المتمثلة في :

- ضرورة تعميم مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المقاولين .

- تدريس مقاييس تتعلق بإنشاء المؤسسات و كيفية التخطيط لها في مختلف الاختصاصات.

- ضرورة التكييف من عمليات المتابعة للمقاولين بعد إنشاء

المؤسسات لضمان الاستمرارية و النجاح .

- ضرورة التخفيف من الإجراءات الإدارية، من اجل تأسيس المؤسسة و المدة التي يستغرقها .

- اعتماد رقمنة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مواكبة للتطور الحاصل في مجال التكنولوجيا من اجل المساهمة في رفع أدائها و ضمان استمراريته.

قائمة المراجع:

أولا : النصوص القانونية

1- القانون رقم 18/01 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، ج ر عدد 77 الصادرة 2001.

2 -المادة 05 من القانون رقم 17-02، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤرخ في 10 يناير 2017، ج ر عدد 02 ، الصادرة في 11 يناير 2017.

ثانيا : الكتب

- 1- صندرة صياحي ، سيرورة انشاء المؤسسة : أساليب المرافقة ، دار المقاولية ، قسنطينة ، سنة 2008.
- 2- هاريسون دفيد ترجمة ناطورية علاء الدين ، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2010.
- 3-- خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2007.
- 4-- نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2004.
- 5-- محمد الصيرفي ، التخطيط الاستراتيجي ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2008.
- 6-- محمد عبد السميع و أحمد طيبة ، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2010.
- 7- السيد سالم عرفة ، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2011 .

ثالثا : أطروحات الدكتوراه و مذكرات الماجستير

- 1- وردة سعايدية ، تأهيل و تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنوع الاقتصادي في الجزائر - دراسة تحليلية - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، سنة 2024.
- 2- فريدة شلوف ، المرأة المقاتلة في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2009.

رابعاً: المقالات

1-صبايحي ربيعة ، حول تنظيم و تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني ، المجلد 11، العدد 03 عدد خاص ، الجزائر سنة 2022، ص 09.

2- كوثر بلحوث ، بن تريح بن تريح ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 07، العدد 03، سنة 2020، ص 04.

3-أشرف عبد اللطيف عبد الرحمان مختار ، تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة الى الرقمية في سلطنة عمان : مسار النجاح و العقبات المحتملة ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، المجلد 11 ، العدد 01 ، جامعة واد النيل ، سنة 2023، ص 24.

رابعاً: الملتقيات

1 -توفيق خذري و حسين بن الطاهر ، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05-06 ماي 2013، ص 03.

2-عبد المالك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة سطيف 25-28 ماي ، سنة 2023، ص 84.

3-يوسف زيدان و محمد دباش ، الاقتصاد الرقمي في الجزائر بين السبل و التحديات ، الملتقى الدولي الافتراضي ، البيانات الضخمة و الاقتصاد الرقمي كألية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية – الفرص ، التحديات و الافاق - ، الوادي جامعة حمة لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المنعقد يوم 27 نوفمبر 2024، ص 10

الهوامش

- 1 - صندرة صياي ، سيورة انشاء المؤسسة : أساليب المرافقة ، دار المقاولية ، قسنطينة، سنة 2008، ص 6.
- 2 -توفيق خذري و حسين بن الطاهر ، المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، ملتقى وطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، المنعقد يومي 05-06 ماي 2013، ص 03.
- 3 - فريدة شلوف ، المرأة المقاول في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2009، ص 9.
- 4 -صندرة صياي ، المرجع السابق ، ص 7.
- 5 -يوسف زيدان ومحمد دباش ، الاقتصاد الرقمي في الجزائر بين السبل و التحديات ، الملتقى الدولي الافتراضي ، البيانات الضخمة و الاقتصاد الرقمي كألية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية - الفرص ، التحديات و الافاق - ، الوادي جامعة حمة لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المنعقد يوم 27 نوفمبر 2024، ص 10
- 6 -القانون رقم 18/01 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، ج ر عدد 77 الصادرة 2001.
- 7 -المادة 05 من القانون رقم 02-17، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤرخ في 10 يناير 2017، ج ر عدد 02 ، الصادرة في 11 يناير 2017.
- 8 -صباحي ربعة ، حول تنظيم و تحفيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون الجزائري، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني ، المجلد 11، العدد 03 عدد خاص ، الجزائر سنة 2022، ص 09.
- 9 -السيد سالم عرفة ، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2011، ص 64
- 10 - ورده سعادية ، تأهيل و تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خيار استراتيجي لدعم التنوع الاقتصادي في الجزائر - دراسة تحليلية - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي 1945 قلعة ، سنة 2024، ص 44.
- 11 -خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، سنة 2007 ، ص 06.
- 12 - نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2004، ص 32.
- 13 -محمد الصبري ، التخطيط الاستراتيجي ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، سنة 2008 ، ص 94.
- 14 -محمد عبد السميع و أحمد طيبة ، الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2010، ص 34.
- 15 -كوثر بلحوث ، بن تريح بن تريح ، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الأغواط ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 07، العدد 03، سنة 2020، ص 04.

- 16 - عبد المالك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة سطيف 25-28 ماي ، سنة 2023، ص 84.
- 17 - أشرف عبد اللطيف عبد الرحمان مختار ، تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة الى الرقمية في سلطنة عمان : مسار النجاح و العقبات المحتملة ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، المجلد 11 ، العدد 01 ، جامعة واد النيل ، سنة 2023، ص 24.
- 18 - عبد المالك مزهودة، المرجع السابق ، ص 84.
- 19 - محمد عبد السميع و أحمد طيبة، المرجع السابق ص 34.