

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من اعداد الطالب: درويش مصطفى

بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 10 جوان 2014

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح) رئيسا

الأستاذ/ مناصرية رشيد

(أستاذة محاضرة ب-جامعة قاصدي مرباح) مشرفا

الأستاذة/مسغوني منى

(أستاذ مساعد أ-جامعة قاصدي مرباح) مناقشا

الأستاذ/ لعروسي العربي

السنة الجامعية 2013 – 2014

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم صلي وسلم على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين الى يوم الدين

أهدي عملي هذا الى

أغلى ما في الوجود

اليك يا من تضحى براحتك لتتير عقلي بالعلم والايمان يا من كنت خير مربى وناصح: والدي العزيز.

اليك يا أحن وأعظم قلب في الدنيا يا من أمدني من نور قلبها لتتير دربي: أمي الحبيبة.

الى كل الأهل والأقارب

والى كل الأصدقاء والزملاء

مصطفى

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته، والحمد لله الذي أذل كل شيء لعزته.

الحمد لله الذي خضع كل شيء لملكه، والحمد لله الذي استسلم كل شيء لقدرته.

الحمد لله وحده لا شريك له، والصلاة والسلام على نبينا محمدا صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني في هذا المقام الى أن أتقدم بشكري الجزيل والعرفان الى الأستاذة الدكتورة مسغوني منى لإشرافها على هذه المذكرة، وملاحظاتها وتوجيهاتها المستمرة والقيمة.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة الكرام، الأستاذة الدكتورة مقراش فوزية، الأستاذة محسن عواطف، الأستاذة بلطرش حورية.

تهدف هذه الدراسة الى اختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولمعالجة هذه الاشكالية قمنا بدراسة عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. وقد تم جمع قاعدة البيانات باستخدام الاستبيان التي تم تحليلها باستعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية لتحديد خصوصية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال النتائج التي توصلنا اليها، اتضح أنه توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة، الا أنه توجد معوقات تعرقل من تطبيقه وممارسته بشكل يسمح بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. كما تبين من خلال النتائج المتوصل اليها أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية تتعدد من حيث مصادرها، الا أنه اثبتت النتائج على عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما أنه أثبتت نتائج الدراسة على عدم وجود علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة. وقد خلصت الدراسة الى تقديم جملة من التوصيات تهدف الى تأكيد ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وجعله منهاج عمل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المتغيرات البيئية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Summary:

This study aimed to test the role of strategic planning in achieving competitive advantage for small and medium enterprises, and to address this dilemma, we studied a sample of 30 small and medium enterprises. Has been collecting the database using the questionnaire that was analyzed using a set of statistical methods to determine the privacy of strategic planning in small and medium enterprises and its role in achieving competitive advantage.

Through our findings, it turns out that there is the practice of strategic planning in the institutions under study, but there are obstacles that hinder the exercise of its application and allows achieving a competitive advantage for the organization. As is clear from the results obtained that the institutions under study possesses competitive advantages are numerous in terms of their sources, but it has proven results on the lack of a relationship between strategic planning and competitive advantage, it also demonstrated the results of the study on the lack of a relationship between the constraints of strategic planning and competitive advantage in the institutions under study. The study concluded to

make a number of recommendations designed to confirm the need to focus on strategic planning and make it a platform managers of small and medium enterprises.

Keywords: Strategic Planning, Competitive Advantage, Environmental variables, Small and medium enterprises.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

قائمة المراجع

الملاحق

الغائفة

المقدمة

الفهرسة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
18	الفصل الثاني: الدراسة ميدانية
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
35	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
49	الملاحق
58	الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
5	ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
6	ثالثاً: خصوصية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	المطلب الثاني: الميزة التنافسية وأنواعها
9	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
10	ثانياً: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
11	ثالثاً: المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة
13	أولاً: دراسة ماجد محمد الفرا وسمير رجب عطا الله
13	ثانياً: دراسة محمود الروسان
14	ثالثاً: دراسة حليلة رواحة
14	رابعاً: دراسة نهاية عبد الهادي التلبياني، مروان سليم الأغا وآخرون
15	خامساً: دراسة بوزيان جواهر
15	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة
15	أولاً: من حيث الموضوع والأهداف
16	ثانياً: من حيث المنهج المستخدم

16	ثالثا: من حيث الأداة المستخدمة
16	رابعا: من حيث عينة ومجتمع الدراسات
17	خلاصة الفصل الأول
18	الفصل الثاني: الدراسة ميدانية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
20	المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة
20	أولا: منهج وطبيعة الدراسة
20	ثانيا: الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة
20	المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
20	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
25	ثانيا: أداة الدراسة
28	ثالثا: وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
34	رابعا: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة
35	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
35	المطلب الأول: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة
35	أولا: تحليل متغير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
36	ثانيا: تحليل متغير ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
37	ثالثا: تحليل متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
38	رابعا: تحليل متغير الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
39	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج
39	أولا: اختبار صحة الفرضيات
40	ثانيا: تفسير النتائج
40	ثالثا: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الثاني
43	الخاتمة
46	قائمة المراجع
49	الملاحق
58	الفهرس

هيمن الدور المتزايد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الفكر الاقتصادي، حيث أصبحت تمثل محورا أساسيا لبناء القطاع الخاص بهدف تحقيق الثروة والنمو الاقتصادي، وهذا لاعتبارها كيانا مختلفا في حجمها وطريق تسييرها ومرونتها في مواجهة التغيرات المتسارعة في الاقتصاد العالمي، والناجحة أساسا عن تنامي ظاهرة العولمة والانفتاح على الأسواق الخارجية. وبالرغم من أهميتها البالغ في اقتصاديات الدول المتقدمة، إلا أنها تعاني هذه المؤسسات من عدة مشاكل ضمنية وبيئية، خاصة في الدول السائرة في طريق النمو.

والجزائر كغيرها من الدول النامية، حاولت في العشريتين الأخيرتين من تدعيم وتأهيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لم تبلغ بعد هذه المؤسسات المكانة التي تمكنها من المنافسة ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها؛ خاصة وأن السوق المحلي يعرف غزو للمنتجات الأجنبية مما يؤثر سلبا على مثل هذا النوع من المؤسسات، حيث أصبح بقاءها مرهونا بمدى قدرتها على التنافسية، هذه القدرة تتأثر بنوعية و نمط التسيير المتبع، لذلك يتوجب الأخذ بعين الاعتبار طرق علمية تساعد على مواجهة المنافسة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الناجعة في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، فوجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية تتلاءم مع الامكانيات والموارد المالية والبشرية للمؤسسة، يخلق دافعا لمواجهة مختلف التحديات واستغلال الفرص المتاحة. ومن خلال هذا البحث سوف نحاول تبيان مدى أهمية تبنى التخطيط الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، باعتبارها حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها، حيث يمكنها من التعامل مع مختلف متغيراته وكذلك انشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرار.

ب- طرح الاشكالية .

من خلال ما سبق، تتضح لنا اشكالية الدراسة في ما يلي:

ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

ويندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق هذه التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟. وما هو دوره في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات؟

ت - فرضيات البحث

يتعين وضع وتحديد الفرضيات التي ستكون اجابات أو حلول مؤقتة حول تساؤلات الدراسة، والتي سنحاول اثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة . ومن هنا تم وضع جملة من الفرضيات هي:

- **الفرضية الأولى:** التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مدى قدرتها على التكيف مع محيطها الذي تنشط فيه وهذا في ظل التغيرات البيئية.
- **الفرضية الثانية:** تحقق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق عدة منافذ أو مصادر، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الطرق لتحقيق ميزة تنافسية في مثل هذا النوع من المؤسسات.
- **الفرضية الثالثة :** هناك ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، الا أنه هناك جملة من المعوقات تعرقل من ممارسته بشكل ايجابي. كما أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

ث- مبررات اختيار الموضوع

يعتبر موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع المهمة، الا أنه لم يلقى اهتماما كبير خاصة من ناحية عدم الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مختلف الأهداف المرجوة. ولهذا كان اختيار الموضوع يهدف بشكل عام لمعرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودوره في تحقيق التميز لهذه المؤسسات.

ج- أهداف الدراسة و أهميتها

✓ أهداف الدراسة

على ضوء اشكالية الدراسة وتساؤلاتها يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل بتحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنه تتحدد الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام والمؤسسات محل الدراسة بشكل خاص؛
- تحديد ومعرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية؛
- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات محل الدراسة، لمساعدتهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي .

✓ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من كون التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها، علما أن معظم المؤسسات الرائدة تتبنى هذا الأسلوب في التخطيط، إضافة أن المزايا التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صنع مكانة لها في السوق لذا لا بد من البحث في هذين المتغيرين من خلال تسليط الضوء على كل منهما.

وتعد أهمية الدراسة امتدادا طبيعيا لأهمية التخطيط الاستراتيجي وامكانية كونه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تبرز الأهمية كذلك في مدى امكانية تطبيق هذا النوع من التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال محاولتها تحليل العوامل المؤثرة في بناء الميزة التنافسية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

ولقد جاءت الدراسة لتصب في اطار محاولة المساهمة في التعرف على مدى أهمية اكتساب ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل مواجهة المنافسين وأيضا تحقيق الأهداف المرغوبة.

كما تمنح هذه الدراسة امكانية لمعرفة مختلف النقاط المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية والعمل على معرفة العلاقة بينهما للاستفادة من ذلك، وكذا ابراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشيء الذي يساهم في تحسين أدائها.

وفي ضوء ما سبق ستكمل الدراسة أهميتها في الجوانب التالية:

- **الجانب النظري (الأكاديمي)**: متمثلا بدراسة تشمل كلا من عناصر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يثر المكتبة .
- **الجانب الميداني**: تنبثق الأهمية الميدانية للدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة (التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية) من خلال مساهمتهما في توضيح معطيات جديدة في مجال التسيير، لأن مختلف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات المتزايدة التي تواجهها تزيد من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق أهدافها وكذا ضمان استمرارها.

ح- حدود الدراسة

تتعلق الحدود الزمنية في الدراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل للفترة الممتدة من 2013-2014، أما الحدود المكانية فهي تتمثل في مناطق نشاط المؤسسات عينة الدراسة وعددها 30 مؤسسة موزعة في مختلف دوائر ولاية جيجل.

خ- منهجية البحث

من أجل الوصول الى النتائج المرجوة، وقصد الاجابة على الأسئلة المطروحة يتطلب منا اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لكونه الأكثر والأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث. بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بهدف توصيف البيانات واختبار الفرضيات، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة واختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ه- هيكل البحث

أنجز هذا البحث وفقاً لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، حيث جاء على شكل مقدمة وكانت عبارة عن مدخل للموضوع وفصلين أولهما نظري وثانيهما تطبيقي وخاتمة وجملة من التوصيات.

اهتم الفصل الأول بالأسس النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، وقد قسم الى شطرين يتناول الأول مفاهيم عامة متعلقة بمتغيرات الدراسة لكل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الشطر الثاني فيهتم بالدراسات السابقة المنجزة والمتعلقة بالموضوع محل الدراسة. في حين تعرض الفصل الثاني الى الدراسة الميدانية التي سنحاول من خلالها معرفة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل.

تمهيد

استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تبرهن عن فعاليتها في ترقية النشاط الاقتصادي، فهي تقوم بدور فعال في التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال توسيع الانتاج الصناعي وتنويعه وتحقيق الأهداف الانمائية الأساسية وخلق مناصب الشغل، مما جعلها تكتسب مكانة كبيرة جعلتها محط أنظار العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين الذين أجمعوا على حيوية هذا القطاع ودوره الفعال في تحقيق التنمية. ونظرا لأهمية هذا النوع من المؤسسات الا أنها تواجه مشاكل وعراقيل تهدد بقاءها واستمرارها في السوق مما يتوجب عليها الاعتماد على أدوات حديثة في التسيير تمكنها من التكيف مع مختلف التغيرات البيئية الناشطة فيها، والتبصر أو التنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة من أجل تحسين ميزتها التنافسية.

وبناء عما تقدم، قمنا بقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين، كما يلي:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية

- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: مدخل حول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

والتخطيط عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحیطة والتدبير.¹

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها الى تحقيق الأهداف الموضوعية.²

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. التخطيط الاستراتيجي يجب عن سؤالين:³

– ماهي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها ؟

– ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة: السعر، الجودة، السرعة، المرونة ؟

من جهة أخرى التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي:⁴

أين نحن الآن ؟ – أين نرغب أن نكون ؟ – كيف سنصل الى هناك ؟ – كيف نقيس مدى تقدمنا ؟.

¹ إسماء الذيبان، مفرش فوزية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، المؤتمر الدولي حول: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي "جدلية الإطار وفاعلية المضمون"، الأردن، 2014، ص 5.

² حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و علاقته ب (الامكانيات – اتخاذ القرار – أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية، 2012، ص 91.

³ نفس المرجع و الصفحة سابقا.

⁴ خالد محمد طلال بني حمدان ، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007، ص 10.

فمما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يقوم بالتبصر بما سيكون عليه المستقبل، والعمل على الوصول إليه من خلال التحديد المنظم لرؤية المنظمة ورسالتها، وتذليل الصعوبات لتحقيق الغاية المنشودة. وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمؤسسة دورا هاما في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار.

2. خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن اجمالها بمايلي¹ :

- ✓ الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- ✓ المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الادارة العليا ونزولا الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- ✓ المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- ✓ حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة الا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- ✓ الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.

3. أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية بالغة للمؤسسات تتمثل فيمايلي² :

- ✓ ضرورة لمواجهة التغيرات المستقبلية: فمن أجل الوصول الى غايات وأهداف المؤسسة، فالمخطط لا يمكنه أن يضع أهدافه، ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعمل بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.
- ✓ يركز على أهداف المؤسسة: حيث تسعى المؤسسات الى وضع خطط لإنجاز هذه الأهداف، ومتابعة هذه الخطط دوريا وتعديلها، وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية، وبما يضمن تحقيق أهدافها.
- ✓ يوفر النفقات: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية بأكفأ الوسائل مما يؤدي الى تخفيض التكاليف.

¹ حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، مرجع سابق ذكره، ص 113.

² سميرة محمد عبد الرحمن أبو عيشة، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر و علاقته بتحقيق الأهداف الانمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2011، ص 26.

- ✓ أساس للرقابة: حيث لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، فالمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة بدون تخطيط.
- ✓ يقلص من المخاطر: حيث يكمن دور التخطيط في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر الى المستقبل، لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للموارد خاصة اذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.
- ✓ تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل، ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الادارة.
- ✓ يساعد في عملية الاتصال : يعمل على إيجاد قنوات اتصال متعددة في كل الاتجاهات، كما يساعد في تنظيم العلاقات بين المستويات الادارية المختلفة من أجل تحقيق الخطط الاستراتيجية.

ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يتم التخطيط الاستراتيجي وفق عدة مراحل نذكرها في يلي¹:

1. مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة "المسح البيئي":

ان التحليل الاستراتيجي للبيئة هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف) لتحديد كفاءة المؤسسة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلا، والتعرف على الموقف التنافسي والحصة السوقية مقارنة مع باقي المؤسسات.

ومنه يمكن القول أن هذه المرحلة تهدف الى تحديد العناصر الاستراتيجية التي تتضمنه كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لاستخدامها كمدخلات في المرحلة اللاحقة وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عناصر استراتيجية وهي²:

- عوامل القوة في البيئة الداخلية؛
- عوامل الضعف في البيئة الداخلية؛
- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية؛
- المخاطر في البيئة الخارجية.

¹ نهاية عبد الهادي التلاني، مروان سليم الأغا و آخرون، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، العدد2، 2012، ص 215.

² نورالدين نصري، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة ، 2013، ص 4.

2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي: والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة .
3. مرحلة التنفيذ: والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والاجراءات التنفيذية المختلفة.¹
4. مرحلة الرقابة الاستراتيجية: والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأن الاجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.²

ثالثاً: خصوصية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أكدت العديد من الدراسات أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصف سلوكها الاستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، فهي في أحسن الحالات تنتهج سلوكيات سلبية عند التعامل مع متغيرات محيطها خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل امكانياتها المحدودة وما يتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها الى تبني استراتيجيات ناشئة وفق التصور الذي قدمه "mintzberg"، وذلك على اعتبار أن امكانياتها لا تسمح لها بتبني استراتيجيات معتمدة، وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه.

وللوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد اعتمدنا على نتائج احدي الدراسات التي أجريت حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وشملت هذه الدراسة 31 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتوصلت الى النتائج التالية³:

- 55% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي بصفة رسمية؛
- يوجد 39% مؤسسة صغيرة ومتوسطة من عينة الدراسة لديها خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة ورسمية؛
- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مدركة بأهمية الرسالة ومعرفة الأهداف العامة لها، كذلك شكل الاستراتيجية؛
- غياب التخطيط الاستراتيجي الرسمي وهذا راجع لعدم الادراك بضرورته.

وفي دراسة أخرى توصلت نتائجها الى عدم وجود التخطيط الاستراتيجي على مستوى أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن نتائج هذه الدراسة أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسير وفق أساليب حدسية مبنية على أساس التجربة والتصرفات الماضية، بدلا من

¹ حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

² نفس المرجع و الصفحة سابقا.

³ بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011، ص 56-57 .

الاعتماد على استراتيجيات رسمية ومخططة وفق أسس علمية وهو ما يعكس التخطيط الاستراتيجي على مستوى ادارات هذه المؤسسات، وقد كان ذلك نتيجة لعدة قيود ومعوقات.¹

2. العوامل المؤثرة على اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يرتبط نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:²

✓ تأثير شخصية المالك (المسير): ان الأسلوب الاداري المتبع من قبل المالك والقدرات الادارية للمسيرين تمثل عوامل مهمة في اتخاذ قرار اعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي، اذ يتصف مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على الحدس والتجربة، والتخوف من التحليل، ويسود الاعتقاد بأن القيادة هي التي يتم من خلالها تحقيق الشهرة والنجاحات، وبفضل هذا النوع من المسيرين يمكن مواجهة المشاكل الحالية ومنتظر نتائج ومتطلبات قراراته بغرض القيام بالتصحيحات الضرورية، وعلى هذا الأساس فان أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسير بدون خطة رسمية.

✓ تأثير مستوى تعقيد النشاط: بالنسبة للنشاطات التي تكون نسبيا بسيطة (سوق أقل تذبذبا، منافسة ضعيفة) قد يمكن النجاح والاستمرارية من دون خطة واضحة، ولكن الأمر يكون أكثر صعوبة في حال ما تكون المؤسسة تنشط في مجال أين تكون التكنولوجيا معقدة والأسواق متذبذبة والمنافسة حادة، في هذه الحالة فالتخطيط الاستراتيجي يكون مبررا على اعتبار أن النشاط معقدا ويكتنفه الغموض وعدم التأكد.

✓ مدى المشاركة في صناعة القرار: التخطيط يؤدي الى تغيير وتحسين السلوكيات، بفضل مشاركة كافة الأطراف في اتخاذ القرار، وتسمح الخطة بتنسيق أفضل للجهود، وهو من شأنه توليد أفكار جديدة.

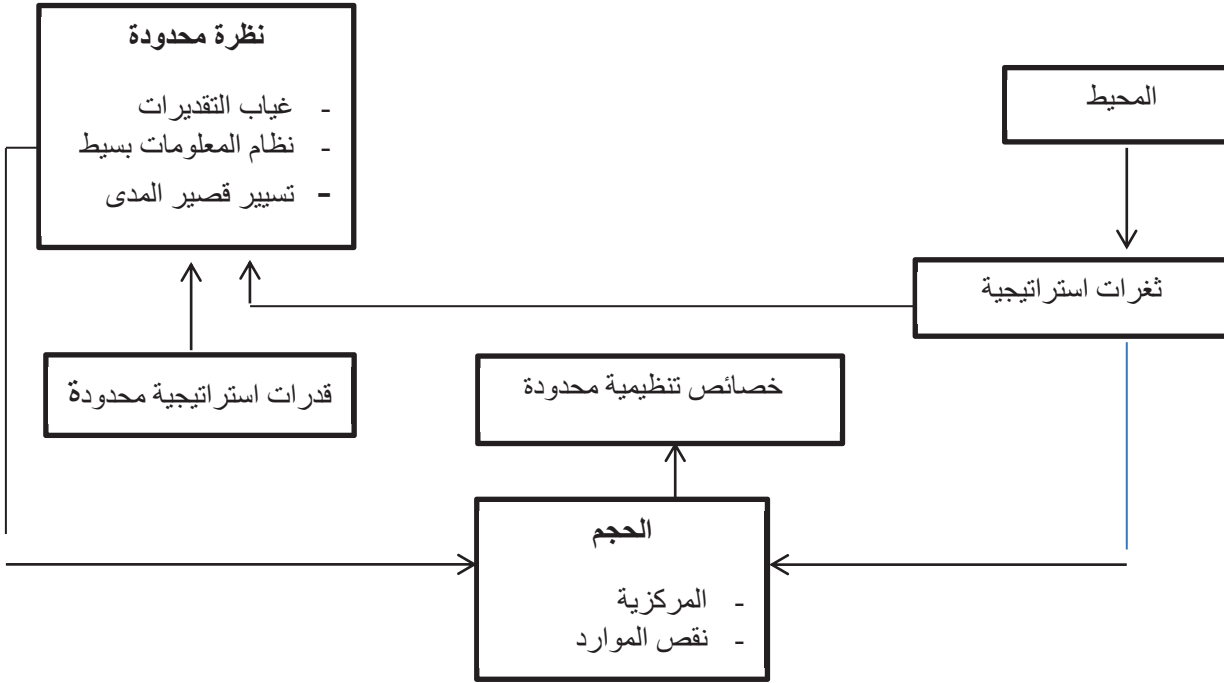
فيما يخص المدى الزمني لتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو المدى القصير، و حيث تخضع للنظرة الخاصة للمسير، هذا الأخير الذي يستطيع أن يتلمس تغيرات المحيط ويميز الفرص والتهديدات دون أن يكون بالضرورة كفوًا لتقديم الأسباب والتحليل وبالتالي يمكن التعبير عن هذه الوضعية بالحدس الاستراتيجي بدل التخطيط الاستراتيجي مع المرونة الكبيرة في هذا التخطيط وعليه فان الصبغة العامة للاستراتيجية المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي استراتيجية ضمنية وحدسية، غير رسمية وتكون على المدى القصير، مرنة وسهلة التغيير.³ ويمكن تلخيص التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل رقم (1).

¹ بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ Torres Olivier, les pme, (France: Dominos Flammarino,1999), p.27.

الشكل (1-1): التصور الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Gueguen G., Environnement et Management Stratégique des PME «Le cas du secteur Internet», Thèse de doctorat en sciences de gestion, France Université Montpellier1, 2001, p.97.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

1. تعريف الميزة التنافسية

لقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹

ويعرفها محسن أحمد الحضيري بأنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الانتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية.²

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية اذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتضمن لها البقاء والاستقرار.

2. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية³:

- ✓ تبنى و تصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
 - ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل؛
 - ✓ تكون غالباً مركزة جغرافياً.
- أما الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فهي تتلخص فيما يلي⁴:
- ✓ حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس، أو المنافسين؛
 - ✓ الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
 - ✓ امكانية الدفاع عنها: يعني عدم امكانية تقليدها من جانب المنافسين.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سيكدة، 2007، ص 4.

² محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص 33-34.

³ عرابة الحاج، محمد نوالدين، وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 8-9.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبطة بالآخر.

3. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- ✓ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية شديدة؛
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

ثانياً: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

1. أنواع الميزة التنافسية

يعتبر التصنيف الذي جاء به -porter- أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية، وقد اعتمد في تصنيفه للميزة التنافسية على القيمة التي تحقق للعميل والتي تتمثل اما في التميز أو التكلفة المنخفضة.

✓ ميزة التكلفة الأقل:

تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج معين بأقل تكلفة مقارنة بتلك التي يتحملها المنافسون، مما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر.²

✓ ميزة التميز:

يعني بما قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسين من وجهة نظر المستهلك، أي أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة وتحقق له الرضا.³

¹ حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص6.

² هدى كاي، دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013، ص 8.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

2. مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها ما يلي¹:

- ✓ **الجودة:** تعتمد المؤسسة على الجودة كسلاح استراتيجي لحيازة مزايا تنافسية ودخول سوق وكذا كسب ثقة العاملين.
- ✓ **الكفاءة:** تعتبر انتاجية العامل من أهم مكونات الكفاءة لدى العديد من المؤسسات والذي يقاس بالمرجات بالنسبة لكل عامل، ومع الأخذ بعين الاعتبار كل الثوابت فاذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من انتاجية العامل فسوف تحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الانتاج وبهذا تكون المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية مركزة على تخفيض التكاليف.
- ✓ **الابداع:** ان ادخال الابداع على المنتجات يساهم في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة من خلالها فرض سعر عالي على منتج جديد وذلك كونها المورد الوحيد لذلك المنتج، وحينما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في ارساخ منتجها وعلامتها لدى عملائها وبالتالي يصعب على المنافسين التغلب عليها.
- ✓ **الاستجابة لحاجات العميل:** حتى تتمكن أي مؤسسة من أن تحقق هذا العامل يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد حاجات ورغبات عملائها، وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي يؤدي الى خلق التميز القائم على الميزة التنافسية.

ثالثا: المحددات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتوقف استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مزاولة نشاطها وبقائها على العديد من المتغيرات والعناصر ونذكر منها²:

- ✓ **الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكةا أو مسيرها، وعلى هذا الأساس فان شخصية المسير أو المقاول لها دور كبير في تحديد الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول:
- **التسيير المحافظ:** وهو سلوك المقاول الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى الى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة من مصادره الداخلية.
- **التسيير المجازف:** وهو سلوك المقاول الهادف الى تنمية مؤسسته وتطويرها ويميل الى المجازفة في البحث عن التوسع السريع، وعن أسواق وحصص سوقية جديدة، كما يعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث والتطوير، ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيفة حسب حاجاته.
- ✓ **اليقظة الاستراتيجية:** لكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، لابد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، وأن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، فاليقظة

¹ محمد سليم عيدان، دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013، ص 8-9.

² محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006، ص

الاستراتيجية هي عملية تحويل المعلومات المحصل عليها في اطار مراقبة المحيط، من أجل معرفة واكتشاف الفرص وتقليص المخاطر، وهي نظام لتحقيق الابداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ **الجودة التنظيمية:** ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فقبول التغيير والبحث عنه باستمرار مرتبط بالمسيرين والعمال، وصورته تتمثل في ادخال شبكات تنظيمية جديدة، واستعمال تكنولوجيا متطورة تتوقف عليها قدرات ومؤهلات العمال، وعليه وجب تنمية الموارد البشرية بالتكوين والتدريب، والبحث عن يد عاملة كفأة ومؤهلة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة، ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الانتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجودة التنظيمية داخل المؤسسة أساسية لدعم تنافسيتها.

✓ **الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيا الجديدة:** وهو الاستثمار في المعدات ذات التكنولوجيا المتطورة والتي تعمل على تحسين انتاجية المؤسسة وتخفيف تكاليف الانتاج بها، واكتساب المعارف التقنية والعلمية، وذلك لكي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق، وتناقلها بسرعة مع التغيرات الحاصلة في محيطها مما يجعل المقاتل في رصد دائم للمعلومات العلمية والاقتصادية، وجمعها ثم استغلالها.¹

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله 2006، التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة

قام الباحثان دراسة إشكالية مدى استخدام شركات المقاولات بقطاع غزة للتخطيط الاستراتيجي، والتي أُجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن غالبية شركات المقاولات التي تناولتها هذه الدراسة هي عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، أي ضمن مراحل وخطواته العلمية المعروفة، كما وجد هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطوات التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات يؤدي إلى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها فكلما توافرت الموارد المطلوبة وتم حصرها بمشاركة المعنيين وتدريبهم على كيفية استخدامها وتحفيزهم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة للمشاركة في إعداد هذه الخطط.

ثانياً: دراسة محمود الروسان 1999، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

فقد حاول الباحث أن يبين أثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وقد تم اختيار هذا القطاع لاعتباره يواجه تنافسية للصناعة الأردنية، ومن بين نتائج الدراسة أن تمتع شركات الأدوية الأردنية بمزايا تنافسية سعرية يعود إلى القدرة على التحكم بتكاليف الأنشطة الأخرى من غير الإنتاج، بالإضافة إلى أن الشركات الدوائية الأردنية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية غير السعرية من خلال النوعية والابتكار والمرونة، وأوصى الباحث بضرورة قيام شركات الأدوية الأردنية بتحليل أنشطة سلسلة القيمة لمعرفة جوانب القوة لشركة والسعي لبناء الميزة التنافسية من خلالها وضرورة انتهاج استراتيجية التميز، إلى أن تتراكم مصادر أخرى للميزة التنافسية لاحقاً.

ثالثاً: دراسة حليلة رواحنة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوايل بسكرة، 2011.

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية، التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له، مرونة الهيكل التنظيمي) ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية، والنتائج المتوصل لها بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة والميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؛
- المتغيرات البيئية لها علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية؛
- التعلم من الأخطاء له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية؛
- اكتساب المعرفة ليس له علاقة مع الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- مرونة الهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت فيما يلي:

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذا لا بد للمؤسسة من زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال توعية الكوادر الإدارية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح؛
- تبني استراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى جعل العاملين يدركون مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي؛
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه؛
- يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها، ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها؛
- ضرورة أن تسعى المؤسسة للمحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق.

رابعاً: دراسة نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ”دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة“، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2012

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس الادارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسة، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية،

ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الابداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

ومن بين التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الادارة الحديثة والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها؛
- تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.

خامسا: دراسة بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي، 2011.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة العطور، وكذا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي، والتي أكدت على غياب شبه تام للتخطيط الاستراتيجي في ادارتها على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة مثل المؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة الى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يعيق تطبيقه كالآتي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي اهتماما للتخطيط الاستراتيجي، نظرا لدرجة وعي أصحابها بخبراتهم الشخصية كعائق رئيسي لتطبيقه؛
- غياب شبه تام للممارسات الاستراتيجية، حيث ليس هناك رسالة ورؤية استراتيجية مكتوبة؛
- تركيز الجهود نحو الجودة، وهذا خوفا من المخاطر نظرا لمحدودية الموارد المالية.

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الأساسية، يمكن رصد العديد من عناصر التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر في بناء هذه الدراسة.

أولاً: من حيث الموضوع والأهداف

تناولت الدراسات مجموعة من الموضوعات والأهداف، حيث تناولت بعضها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل دراسة: (نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون 2012) ودراسة: (حليمة رواحنة 2011) ودراسة: (ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله 2006). وتتشابه مع دراسة (بوزيان جواهر 2011) حيث تم اعتماد متغيرات مشتركة في كلا الدراستين مثل: ممارسة التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ومن هنا ما تناولت الخيار الاستراتيجي بنفس المفهوم مثل دراسة: (محمود الروسان 1999)، كما تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ما عدا دراسة (ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله 2006) والتي هدفت أساسا إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات بغزة.

أما الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولة ابراز أهمية ومعرفة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

ثانيا: من حيث المنهج المستخدم

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

ثالثا: من حيث الأداة المستخدمة

اشتركت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

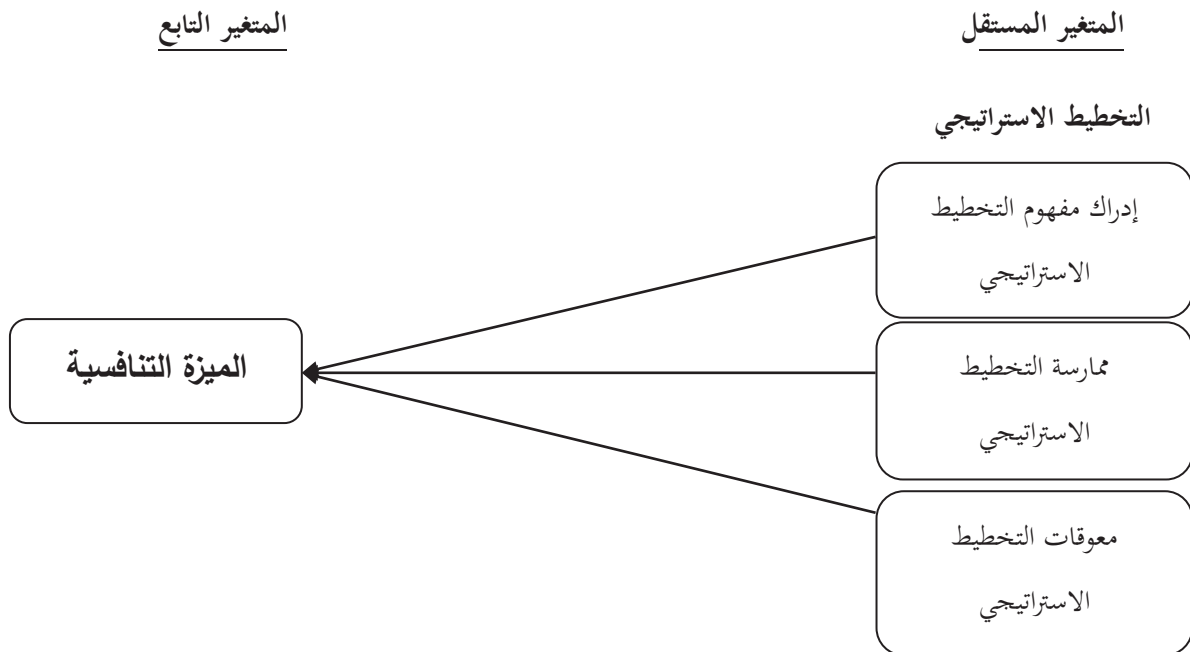
رابعا: من حيث عينة ومجتمع الدراسات

اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول شركات المقاولات في قطاع غزة وهذا ما نجده في دراسة (ماجد محمد الفرا وسمير رجب عطا الله 2006) دون مراعاة حجم وخصوصية الشركة. أما دراسة : (نهایة عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون 2012) فكان مجتمع الدراسة شركات الأدوية بغزة حيث لم يتم مراعات الاختلاف بينها من حيث الحجم، ودراسة (حليمة رواحنة 2011) كان مجتمع الدراسة منحصر في مؤسسة واحدة وهذا لا يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

لكن الدراسة تتشابه من حيث عينة الدراسة مع دراسة: (بوزيان جواهر 2011) حيث تناولت واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

استنادا إلى الإطار النظري للدراسة وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه، واعتمادا على نتائج الدراسات السابقة فقد تم تشكيل النموذج، الذي ينطلق من فكرة دور التخطيط الاستراتيجي في بناء وتحقيق ميزة تنافسية والذي سيتم توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-2): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من اعداد الطالب

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل النظري يلاحظ أن هناك تفاوت حول تعريف التخطيط الاستراتيجي وذلك باختلاف وجهات النظر، كما أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية بالغة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تتمكن هذه الأخيرة من استغلال الفرص والامكانيات المتاحة.

ولإثراء ما تم التوصل اليه من خلال هذا العرض النظري، سيتم من خلال الفصل الموالي محاولة الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال محاولة التعرف على أهم المعوقات التي قد تحول دون استخدامه، وما مدى ممارسته في مثل هذا النوع من المؤسسات.

ولمعرفة كل هذا سيتم الاعتماد على دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط بولاية جيجل.

تمهيد

بعد ما قمنا بدراسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري، سوف نحاول في الجانب التطبيقي لهذا الموضوع القيام بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، والتي تتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بتطبيقات التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وستكون الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي يحوي على مجموعة من الأسئلة موجهة الى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .

سنتناول الدراسة الميدانية في مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات
- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة

تحت هذا العنوان سوف يتم عرض المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ومصادر جمع المعلومات ومجال حدود الدراسة والمتعلقة بمعطياتها من حيث حدودها الزمنية والمكانية والبشرية.

أولاً: منهج وطبيعة الدراسة:

لدراسة اشكالية الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام بعض مقاييس الاحصاء الوصفي، وهذا لكونه الأكثر والأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث. بالإضافة الى استخدام المنهج الاستقرائي بهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة واختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- 1- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- 2- المجال المكاني: نقصد بها هنا الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية جيجل.
- 3- المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة 2013-2014.

المطلب الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

لولاية جيجل مكانة هامة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة فيها، حيث الجدول رقم (2-1) يوضح تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2013 والجدول رقم (2-2) يوضح تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية خلال سنة 2013 حسب قطاع النشاط الاقتصادي ومعيار العمالة .

الجدول رقم -1.2- تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2013

النسبة %	عدد المؤسسات	نوع المؤسسات
99.92	9102	المؤسسات الخاصة
0.08	07	المؤسسات العمومية
100	9109	المجموع

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بولاية جيجل

الجدول رقم -2.2- تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل خلال سنة 2013 حسب قطاع النشاط

ومعيار العمالة.

الرقم	قطاع النشاط	عدد المؤسسات	عدد العمال
01	الفلاحة والصيد البحري	183	702
02	المياه والطاقة	04	43
03	المحروقات	04	04
04	خدمات الأشغال البترولية	/	/
05	المناجم والمحاجر	09	113
06	الحديد والصلب	86	305
07	مواد البناء	137	341
08	البناء والأشغال العمومية	1890	5222
09	كيمياة - مطاط - بلاستيك	13	35
10	الصناعة الغذائية	306	970

134	103	صناعة النسيج	11
38	11	صناعة الجلد	12
396	243	صناعة الخشب والفلين والورق	13
52	24	صناعة مختلفة	14
6060	3640	النقل والمواصلات	15
1922	969	التجارة	16
662	310	الفندقة والإطعام	17
1641	550	خدمات للمؤسسات	18
1043	560	خدمات للعائلات	19
23	15	مؤسسات مالية	20
16	13	أعمال عقارية	21
201	30	خدمات للمرافق الجماعية	22
20635	9102	المجموع	

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بولاية جيجل

وعند تحديد مجتمع البحث تم الاعتماد على مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

- ✓ تم أخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الخدمي والصناعي فقط .
- ✓ تم استبعاد المؤسسات التي تنشط في القطاعات التالية:

النقل والمواصلات، الأعمال العقارية، المؤسسات المالية، صناعة المناجم والتنقيب، الفلاحة والصيد البحري، المياه والطاقة، المحروقات، المناجم والمحاجر، الحديد والصلب، صناعة النسيج، خدمات للمؤسسات كذلك البناء والأشغال العمومية. وهذا للأسباب التالية:

- غياب مقر ثابت لهذه المؤسسات مما يصعب إيجاد عنوان محدد؛
 - صعوبة الاتصال بها نظرا لبعدها المسافة ومحدودية الامكانيات؛
 - عدم رغبة أصحابها في الخوض في هذا الموضوع؛
 - الاهتمام بالمؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات ملموسة لقياس الميزة التنافسية.
- ✓ تم اهمال المؤسسات المصغرة التي تشغل من 01 الى 09 عمال لأن أغلبيتها مؤسسات فردية حديثة النشأة. ومنه فان المجتمع المعني بالدراسة يتمثل في المؤسسات الخدمية والصناعية بولاية جيجل والتي تشغل من 10 الى 250 عامل، ويمكن توضيح مجتمع الدراسة في الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم -3.2- مجتمع الدراسة

الرقم	قطاع النشاط	عدد المؤسسات	عدد العمال
01	مواد البناء	137	341
02	كيمياة - مطاط - بلاستيك	13	35
03	الصناعة الغذائية	306	970
04	صناعة الجلد	11	38
05	صناعة الخشب والفلين والورق	243	396
06	صناعة مختلفة	24	52
	مجموع المؤسسات الصناعية	734	1832
07	الفندقة و الاطعام	310	662

1043	560	خدمات للعائلات	08
201	30	خدمات للمرافق الجماعية	09
1906	900	مجموع المؤسسات الخدمائية	
3738	1634	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب

اذن فعدد المؤسسات الكلية المكونة للمجتمع هي 1634 حيث تمثل المؤسسات الصناعية نسبة 44.92 %، أما المؤسسات الخدمية فتتمثل نسبة 55.07 %.

2- عينة الدراسة

تم الاعتماد على طريقة العينة لعدم امكانية اجراء الدراسة الميدانية لجميع مؤسسات المجتمع الأصلي، وفيما يخص حجم العينة فقد تم أخذ 30 مؤسسة تعمل في مجالات متنوعة حيث تضم العينة 21 مؤسسة صناعية بنسبة 70% و 09 مؤسسات خدمائية بنسبة 30% والجدول التالي يوضح المؤسسات المختارة :

الجدول رقم -4.2- الخصائص التعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	منتجاتها	العنوان
1	S.I.B.L	الخشب و الفلين	z.i.ouled Salah
2	مطحنة بوجريجة	الدقيق و مشتقاته	z.i ouled salah
3	عتامنة و شركائه	المشروبات الغازية	Taher
4	بوكديرة نورالدين	الأنابيب الخرسانية	Taher
5	كبي للكراريس	الكراريس	El milia
6	Boulemenakher	تحويل البلاستيك	El milia
7	ش.ذ.م.م لقمان	صناعة الرخام	z.i.ouled Salah
8	Brilex	صناعة مواد التنظيف	El hadada
9	Ets boudjada	صناعة مواد البناء	El milia
10	الكاتمية للفلين	العازلة والمساعة	Jijel
11	جن جن للصناعة و البناء	مواد البناء	z.i.ouled Salah
12	Somimi	Mecanique	z.i.ouled Salah

Jijel	الحشب و مشتقاته	E.N.A.B	13
z.i.ouled Salah	تحويل الزجاج	تكنوقلاس	14
z.i.ouled Salah	الدقيق	Lalaoui	15
El hadada	صناعة الجلد	TENNERIE	16
z.i.ouled Salah	البلاط	عياشي	17
Tassouste	الحليب و مشتقاته	ملبنة الأمل	18
El hadada	تحويل البلاستيك	حمود محمد	19
El milia	معالجة الجلود	مذبغة خنيفر	20
El milia	الأحذية	بوخمخم فريد	21
Jijel	حضانة و تعليم الأطفال	روضة المدللون	22
Jijel	حضانة	روضة براعم طيور الجنة	23
Jijel	فندقة و اطعام	السلام	24
Jijel	فندقة و اطعام	لويزة	25
Jijel	فندقة و اطعام	جزيرة	26
Jijel	فندقة و اطعام	النسيم	27
Jijel	فندقة و اطعام	كتامة	28
Jijel	التنظيف العمومي	Jijel.net	29
Jijel	التنظيف العمومي	شباب حمزة	30

المصدر: من اعداد الطالب (انظر الملحق رقم 4)

ثانيا: أداة الدراسة

سيتم التطرق الى كيفية بناء أداة الدراسة وقياس صدقها .

1- بناء أداة الدراسة

من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستبيان الذي يعتبر الأداة الأكثر استخداما من طرف الباحثين في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، وهذا من أجل جمع بيانات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان من خلال مراجعة أدبيات ونظريات الدراسة لكل من موضوعي التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعض الاستبيانات التي أجريت في بعض الدراسات والبحوث السابقة.

وقصد إكمال الجانب التطبيقي من الدراسة ولدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، تم تطوير استبيان استنادا الى دراسات سابقة، حيث قسم الاستبيان الى ثلاث أقسام رئيسية (أنظر الملحق رقم 1).

القسم الأول: يشمل معلومات تخص المؤسسات محل الدراسة: قطاع النشاط، عدد العمال، نوع المؤسسة، تاريخ بداية النشاط، متوسط الزيادة في رقم الأعمال، وضع المنافسة على السوق، أثر المنافسة على المؤسسة، وضعية المؤسسة في السوق.

القسم الثاني: يضم فقرات أو عبارات خاصة بالمتغير المستقل المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي المتوقع أن يكون له دور في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقيس كل منها واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من خلال المحاور التالية:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمسير المؤسسة: يتكون من أربعة فقرات ؛
- ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة: يتكون من تسعة فقرات؛
- معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة: يتكون من خمسة فقرات.

القسم الثالث: يشمل فقرات المتغير التابع والمتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يضمن أحد عشر فقرة.

2- تقنين أداة الدراسة

- عرض الاستبيان على الخبراء:

يتطلب تقنين أداة الدراسة التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المحكمين بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، وجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس. وبعد اعداد الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية تم مراجعتها مع المشرف وعرضه على أستاذين ذوي صلة بالموضوع من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وفي ضوء التوجيهات التي أبدوها تم ادخال التعديلات التي أتفق عليها معظم الأساتذة.

- ثبات وصدق أداة الدراسة:

بهدف التأكد من صلاحية مقياس الدراسة وتوفيرها على خصائص الصدق والثبات، تم توزيع المقاييس على عينة البحث الاستطلاعية والتي قوامها 30 مؤسسة ممن ابدوا استعداد للاشتراك في الدراسة، وكانت إجابتهم على المقاييس كاملة. تم قياس صدق وثبات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وصفيًا أو تحليلاً استنباطيًا أو ما يعرف باختبارات الفروض. وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (كرونباخ _ ألفا) Cronbach's Alpha، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. ويشير المقياس إلى قوة الترابط والتماسك بين فقرات المقياس كما يزود بتقدير جيد للثبات، ومن الناحية التطبيقية إذا كان المقياس Cronbach's Alpha أكبر من أو يساوي 0.60 يعد معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.

وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

الجدول رقم -5.2- معامل الثبات كرنباخ ألفا

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرنباخ ألفا
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	9	.873
معوقات التخطيط الاستراتيجي	5	.846
الميزة التنافسية	11	.831

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

معامل كرنباخ ألفا أكبر من 0.60 بالنسبة للمتغيرات الثلاثة، اذن ثبات الأداة محقق.

أما فيما يخص صدق الأداة نستخدم اختبار معامل ارتباط كل فقرة بالنسبة للمتغير، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة sig أقل أو يساوي 0.05 أما معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة للمتوسط أكبر من 0.50 حتى نقول أن الأداة صادقة.

وقد تم التوصل الى النتائج التالية، والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم -6.2- اختبار صدق الأداة

المتغير	العبارة	مستوى الدلالة sig	ارتباط العبارة بالنسبة للمتغير أو لكل العبارات
ممارسة التخطيط الاستراتيجي	1	0.000	0.601
	2	0.000	0.610
	3	0.000	0.742
	4	0.000	0.794
	5	0.000	0.773
	6	0.000	0.787
	7	0.000	0.829
	8	0.000	0.598
	9	0.000	0.670
معوقات التخطيط الاستراتيجي	1	0.000	0.814
	2	0.000	0.759
	3	0.000	0.790
	4	0.000	0.845
	5	0.000	0.724

0.564	0.001	1	الميزة التنافسية
0.629	0.000	2	
0.568	0.000	3	
0.698	0.000	4	
0.612	0.000	5	
0.662	0.000	6	
0.650	0.000	7	
0.624	0.000	8	
0.616	0.000	9	
0.671	0.000	10	
0.751	0.000	11	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الجدول اعلاه، أن مستوى الدلالة بالنسبة لكل العبارات هو $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من 0.05، كما أن معامل الارتباط لكل عبارة لمتغير ممارسة التخطيط الاستراتيجي محصور بين 0.601 و 0.829 أي معامل الارتباط أكبر من 0.50 أي أنه هناك علاقة قوية بين متغير ممارسة التخطيط الاستراتيجي والفقرات المعبرة عنه، اذن صدق الأداة محقق بالنسبة لهذا المتغير. ومعامل الارتباط لكل عبارة لمتغير معوقات التخطيط الاستراتيجي محصور بين 0.724 و 0.845 أي معامل الارتباط أكبر من 0.50 أي علاقة قوية، اذن صدق الأداة محقق بالنسبة لهذا المتغير. كما أن معامل الارتباط لكل عبارة لمتغير الميزة التنافسية محصور بين 0.564 و 0.75 أي معامل الارتباط أكبر من 0.50 أي علاقة الارتباط قوية، اذن صدق الأداة محقق بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية.

ثالثاً: وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

1- تحليل قطاع النشاط الذي تنتمي اليه عينة الدراسة:

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب قطاع النشاط:

الجدول رقم -7.2- خصائص عينة الدراسة حسب قطاع النشاط

النسبة %	التكرار	القطاع
20	6	مواد البناء
10	3	كيمياء-مطاط-بلاستيك
13.3	4	الصناعة الغذائية
10	3	صناعة الجلد
10	3	صناعة الخشب و الفلين و الورق

6.7	2	صناعة مختلفة
16.6	5	الفندقة و الاطعام
6.7	2	خدمات للعائلات
6.7	2	خدمات للمرافق الجماعية
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول (2-7) أن قطاع مواد البناء يمثل خمس عينة الدراسة أي بنسبة 20 %، ثم يليه قطاع الفنادق والاطعام بنسبة 16.6 % وفي المرتبة الثالثة نجد قطاع الصناعة الغذائية بنسبة 13.3 %، بينما في القطاعات الأخرى نجد تساوي في النسب فمثلاً نجد كل من قطاع كيمياء-مطاط-بلاستيك، صناعة الجلد، صناعة الخشب والفلين والورق متساوية من حيث النسب وهي 10 % نفس الشيء مع قطاع صناعة مختلفة، خدمات للعائلات، خدمات للمرافق الجماعية متساوية من حيث النسب وهي 6.7 % لكل قطاع وهذه الأخيرة تمثل أدنى نسبة في عينة الدراسة.

2- حسب عدد العمال:

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب عدد العمال:

الجدول رقم -8.2- خصائص عينة الدراسة حسب عدد العمال

النسبة %	التكرار	عدد العمال
76.7	23	بين 10 و 49
16.6	5	بين 50 و 99
6.6	2	بين 100 و 199
	0	بين 200 و 249
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (2-8) أن أغلبية مؤسسات عينة الدراسة يتراوح عدد عمالها ما بين 10 و 49 عامل وهو ما يعادل نسبة 76 % حيث يمكن القول أن أغلبية مؤسسات عينة الدراسة هي مؤسسات صغيرة، أما المؤسسات التي عدد عمالها ما بين 50 و 99 تمثل نسبة 16.6 % من عينة الدراسة، ثم تليها المؤسسات التي عدد عمالها بين 100 و 199 بنسبة 6.7 % من عينة الدراسة والمؤسسات التي عدد عمالها بين 200 و 249 منعدمة في عينة الدراسة.

3- نوع المؤسسة:

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث نوع المؤسسة:

الجدول رقم -9.2- خصائص عينة الدراسة من حيث نوع المؤسسة

النسبة %	التكرار	النوع
13.3	4	عمومية
86.7	26	خاصة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (2-9) أن أغلبية المؤسسات المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات خاصة بنسبة 86.7 % أما المؤسسات العمومية بنسبة 13.3 %.

4- تاريخ بداية النشاط:

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث تاريخ بداية النشاط:

الجدول رقم -10.2- خصائص عينة الدراسة من حيث تاريخ بداية النشاط

النسبة %	التكرار	عدد السنوات
6.7	2	أقل من 3 سنوات
10	3	بين 3 و 5 سنوات
83.3	25	أكثر من 5 سنوات
10	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (2-10) أن أغلبية المؤسسات المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات تنشط لأكثر من 5 سنوات وهي تمثل نسبة 83.3 % من عينة الدراسة، تليها المؤسسات التي مدة نشاطها ما بين 3 و 5 سنوات بنسبة 10 % وكأدنى نسبة نجد المؤسسات التي مدة نشاطها أقل من 3 سنوات تمثل 6.7 % من عينة الدراسة.

5- القائم بإدارة المؤسسة:

الجدول رقم -11.2- خصائص عينة الدراسة من حيث القائم بإدارة المؤسسة

النسبة %	التكرار	القائم بالمؤسسة
86.7	26	مالك المؤسسة
13.3	4	مدير أجنبي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم(2-11) أن أغلبية المؤسسات المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات يديرها مالكيها بحد ذاته وهي تمثل نسبة 86.7% من عينة الدراسة، أما المؤسسات التي تعتمد على مدير أجير لإدارة المؤسسة فهي تمثل نسبة 13.3% من عينة الدراسة.

6- متوسط الزيادة في رقم الأعمال:

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث متوسط الزيادة في رقم الأعمال:

الجدول رقم -12.2- خصائص عينة الدراسة من حيث متوسط الزيادة في رقم الأعمال.

متوسط الزيادة في رقم الأعمال	التكرار	النسبة %
ارتفاع قوي	3	10
ارتفاع ضعيف	10	33.3
استقرار	14	46.7
انخفاض ضعيف	2	6.7
انخفاض قوي	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

لتحديد فيما يخص الزيادة في رقم الأعمال نحسب الوسط الحسابي أو ما يسمى المتوسط بنحده يساوي 2.6000

نضع : ارتفاع قوي = 1 ، ارتفاع ضعيف = 2 ، استقرار = 3 ، انخفاض ضعيف = 4 ، انخفاض قوي = 5 .

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \text{و نحسب المدى}$$

نجد : اذا المتوسط ينتمي [1 ، 1.79] ارتفاع قوي .

اذا المتوسط ينتمي [1.80 ، 2.59] ارتفاع ضعيف .

اذا المتوسط ينتمي [2.60 ، 3.39] استقرار .

اذا المتوسط ينتمي [3.40 ، 4.19] انخفاض ضعيف .

اذا المتوسط ينتمي [4.20 ، 5] انخفاض قوي .

لدينا المتوسط = 2.6 ينتمي [2.60 ، 3.39] هذا يعني استقرار . (انظر الملحق رقم 2)

7- وضع المنافسة في السوق

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث وضع المنافسة في السوق:

الجدول رقم -13.2- خصائص عينة الدراسة من حيث وضع المنافسة في السوق

النسبة %	التكرار	وضع المنافسة
-	0	ضعيفة
16.7	5	دون الوسط
43.3	13	متوسط
13.3	4	فوق الوسط
26.7	8	قوية
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

لتحديد فيما يخص وضع المنافسة في السوق نحسب الوسط الحسابي أو ما يسمى المتوسط نجده يساوي 3.5.

نضع: ضعيف = 1، دون الوسط = 2، متوسط = 3، فوق الوسط = 4، قوية = 5.

$$\text{نحسب المدى} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

نجد: اذا المتوسط ينتمي [1 ، 1.79] ضعيف.

اذا المتوسط ينتمي [1.80 ، 2.59] دون الوسط.

اذا المتوسط ينتمي [2.60 ، 3.39] متوسط .

اذا المتوسط ينتمي [3.40 ، 4.19] فوق الوسط.

اذا المتوسط ينتمي [4.20 ، 5] قوية .

لدينا المتوسط = 3.5 ينتمي [3.40 ، 4.19] فوضع المنافسة على السوق فوق المتوسط . (انظر الملحق رقم 2)

8- أثر المنافسة على المؤسسة

يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث أثر المنافسة على المؤسسة:

الجدول رقم -14.2- خصائص عينة الدراسة من حيث أثر المنافسة على المؤسسة

النسبة %	التكرار	أثر المنافسة
40	12	إيجابي
33.3	10	سليبي
26.7	8	لا يوجد أثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

لتحديد فيما يخص أثر المنافسة على المؤسسة نحسب الوسط الحسابي أو ما يسمى المتوسط نجده يساوي 1.8667.

نضع: إيجابي = 1 ، سليبي = 2 ، لا يوجد أثر = 3 .

$$و\ نحسب\ المدى = \frac{1-3}{3} = 0.67 .$$

نجد : اذا المتوسط ينتمي [1 ، 1.67] ايجابي .

اذا المتوسط ينتمي [1.68 ، 2.35] سليبي .

اذا المتوسط ينتمي [2.36 ، 3] لا يوجد تأثير .

لدينا المتوسط = 1.8667 ينتمي [1.68 ، 2.35] فأثر المنافسة سليبي . (انظر الملحق رقم 2)

9- وضعية المؤسسة في السوق:

الجدول رقم -15.2- خصائص عينة الدراسة من حيث وضعية المؤسسة في السوق.

النسبة %	التكرار	وضعية المؤسسة
26.7	8	حصة سوقية قوية
63.3	19	حصة سوقية متوسطة
10	3	حصة سوقية ضعيفة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

نضع: حصة سوقية قوية = 1 ، حصة سوقية متوسطة = 2 ، حصة سوقية ضعيفة = 3.

$$0.67 = \frac{1-3}{3} = \text{و نحسب المدى}$$

نجد : اذا المتوسط ينتمي [1 ، 1.67] حصة سوقية قوية .

اذا المتوسط ينتمي [1.67 ، 2.34] حصة سوقية متوسطة.

اذا المتوسط ينتمي [2.34 ، 3] حصة سوقية ضعيفة .

لدينا المتوسط = 1.8333 ينتمي [1.67 ، 2.34] اذن حصة سوقية متوسطة . (انظر الملحق رقم 2)

رابعاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

حتى يتم اختبار صحة الفرضيات يجب أن تخضع متغيرات الدراسة الى التوزيع الطبيعي أي يجب أن يكون معامل الالتواء ينتمي الى المجال المغلق [-1 ، 1] .

والجدول التالي يوضح معامل الالتواء لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول رقم - 16.2 - معامل الالتواء

معامل الالتواء	المتغير
0.844	ممارسة التخطيط الاستراتيجي
0.496	معوقات التخطيط الاستراتيجي
0.638	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول لدينا معامل التواء المتغيرات ينتمي الى المجال [0.496 ، 0.844] وهو ينتمي الى المجال [-1 ، 1] .

اذن: متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ويمكن اختبار صحة الفرضيات.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء ودراسة التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبيان. وقد تم احتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة ومدى قبولهم أو رفضهم لكل سؤال من أسئلة الاستبيان. وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. واستنادا لذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة اعتمدنا على المعيار التالي لتفسير النتائج:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1 إلى 1.79	منخفض جدا ←
1.80 إلى 2.59	منخفض ←
2.60 إلى 3.39	متوسط ←
3.40 إلى 4.19	مرتفع ←
4.20 إلى 5	مرتفع جدا ←

أولا: تحليل متغيرة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

يتضمن الجدول التالي اجابات مسيرو المؤسسات محل الدراسة على الأسئلة الخاصة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

الجدول رقم - 17.2- التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر ادارة المؤسسة

السؤال 1	التكرار	النسبة %
نعم	23	76.7
لا	7	23.3
المجموع	30	100
السؤال 2	التكرار	النسبة %
نعم	14	46.7
لا	16	53.3
المجموع	30	100

السؤال 3	التكرار	النسبة %
نعم	13	43.3
لا	17	56.7
المجموع	30	100
السؤال 4	التكرار	النسبة %
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (2-17) يتضح لنا ما يلي:

- أغلبية المؤسسات محل الدراسة يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنسبة 76.7%. بينما نسبة 23.3% من مسيري المؤسسات محل الدراسة أجابوا بـ لا.
- ما نسبته 53.3% من مسيري المؤسسات محل الدراسة يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة و أخرى، في حين ان نسبة 46.7% من مسيري المؤسسات محل الدراسة أجابوا بـ لا.
- يرى مسيري المؤسسات محل الدراسة بنسبة 43.3% من أن التخطيط الاستراتيجي هو قدرة المؤسسة على التنبؤ بمبيعاتها المستقبلية، بينما نسبة 56.7% من مسيرو المؤسسات محل الدراسة أجابوا بـ لا.
- بالنسبة للسؤال 4 نسبة 90% من مسيري المؤسسات محل الدراسة يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل، بينما نسبة 10% من مسيري المؤسسات محل الدراسة أجابوا بـ لا.
- مما سبق يتبين لنا أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد على التخطيط العملي والممارسات اليومية وتحمل التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: تحليل متغيرة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

يتضمن الجدول التالي اجابات مسيرو المؤسسات محل الدراسة على الأسئلة الخاصة بممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم.

الجدول رقم - 18.2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير ممارسة التخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.332	2.1333	3.3	1	23.3	7	3.3	1	23.3	7	46.7	14	1

1.074	1.8667	-	-	13.3	4	10	3	26.7	8	50	15	2
1.166	2.4667	-	-	26.7	8	20	6	26.7	8	26.7	8	3
1.048	1.9333	-	-	10	3	20	6	23.3	7	46.7	14	4
1.105	2.1333	3.3	1	10	3	16.7	5	36.7	11	33.3	10	5
1.006	2.2333	-	-	13.3	4	23.3	7	36.7	11	26.7	8	6
1.019	1.8333	-	-	13.3	4	3.3	1	36.7	11	46.7	14	7
1.101	2.4000	3.3	1	13.3	4	26.7	8	33.3	10	23.3	7	8
0.844	1.9000	-	-	3.3	1	20	6	40	12	36.7	11	9

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة دلت أن متغير ممارس التخطيط الاستراتيجي منخفض بشكل عام حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المتغير ما بين 1.83 كأقل نسبة و 2.4 كأعلى نسبة، على الرغم من أن المؤسسات محل الدراسة توافق بشدة بنسبة 46.7% على أنها تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات وبنفس النسبة كذلك توافق بشدة على أن لها رسالة واضحة في ذهن المسير، وأنها تضع أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها. وهذا يعني أن انخفاض ممارسة التخطيط الاستراتيجي ترجع الى مدى كفاءة وخبرة المسير حتى يتسنى له الاستغلال الأمثل لمثل هذه الأدوات الحديثة في التسيير.

ثالثاً: تحليل متغيرة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

يتضمن الجدول التالي اجابات مسيرو المؤسسات محل الدراسة على الأسئلة الخاصة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم.

الجدول رقم - 19.2 - نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير معوقات التخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.478	2.4333	10	3	23.3	7	6.7	2	20	6	40	12	1
1.441	2.3000	6.7	2	26.7	8	-	-	23.3	7	43.3	13	2
1.332	2.8667	6.7	2	36.7	11	16.7	5	16.7	5	23.3	7	3
1.407	2.4667	6.7	2	26.7	8	10	3	20	6	36.7	11	4
1.322	2.1000	6.7	2	13.3	4	10	3	23.3	7	46.7	14	5

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة دلت أن متغير معوقات التخطيط الاستراتيجي منخفض بالنسبة للفقرات 1، 2، 4، 5، والتي تراوح المتوسط الحسابي بها بين 2.10 كأدنى قيمة و2.46 كأعلى قيمة، حيث عينة الدراسة توافق بشدة على عدم الالتزام بالخطة الموضوعية، وحسب اعتقادنا يرجع ذلك الى مدى التأثير بالمتغيرات البيئية سواء الداخلية والخارجية مما يفرض عليهم التغيير على مستوى الخطة الموضوعية، كما أن المؤسسات محل الدراسة توافق بشدة على عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا راجع لطبيعتها التي تتميز بها بضعف بنيتها المالية، وكذلك اعتقاد المسير أن التخطيط الاستراتيجي سيلزومه تكاليف باهضة، كما أنها توافق بشدة على عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، هذا ما يدل على أن مسيري المؤسسات محل الدراسة لا يولون أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي ويخصصون اهتمامهم بالعمليات الانتاجية وتنظيم العمل. أما بالنسبة للفقرة 3 المتوسط الحسابي يساوي 2.86، حيث أن 36.7 % من عينة الدراسة توافق على أنها تقوم بالتشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي، هذا يدل انه توجد رغبة لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي من ناحية، ومن ناحية أخرى غياب الأرضية الواضحة لكيفية التطبيق.

رابعا: تحليل متغيرة الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم - 20.2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جدا		غير موافق		محايد		موافق		موافق جدا		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.297	2.2000	6.7	2	13.3	4	13.3	4	26.7	8	40	12	1
1.261	2.1667	6.7	2	10	3	16.7	5	26.7	8	40	12	2
1.085	1.8333	6.7	2	-	-	10	3	36.7	11	46.7	14	3
1.406	2.5667	13.3	4	16.7	5	10	3	33.3	10	26.7	8	4
1.040	1.7667	3.3	1	3.3	1	13.3	4	26.7	8	53.3	16	5
0.681	1.4667	-	-	-	-	10	3	26.7	8	63.3	19	6
1.050	2.0000	3.3	1	3.3	1	23.3	7	30	9	40	12	7
1.195	2.1333	6.7	2	6.7	2	16.7	5	33.3	10	36.7	11	8
0.563	1.4000	-	-	-	-	3.3	1	33.3	10	63.3	19	9
0.546	1.3333	-	-	-	-	3.3	1	26.7	8	70	21	10
0.758	1.6667	-	-	-	-	16.7	5	33.3	10	50	15	11

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة دلت أن متغير الميزة التنافسية منخفض جدا بالنسبة لكل من الفقرات 5، 6، 10، 9، 11 وتراوح المتوسط الحسابي بين 1.33 كأدنى قيمة و1.76 كأعلى قيمة، حيث أن عينة الدراسة توافق بشدة على أنها تسعى للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين، وأنها تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة كذلك عينة الدراسة موافقة بشدة ونسبة 70 % على أنها تعمل لتحسين جودة منتجاتها. أما بالنسبة للفقرات الأخرى لمتغير الميزة التنافسية فالمتوسط الحسابي منخفض وتراوح بين 1.83 كأدنى قيمة و2.56 كأعلى قيمة، حيث أن عينة الدراسة توافق بشدة ونسبة 40% على أنها تعمل بالتركيز على الجودة لإعاقه دخول منافسين جدد، كذلك توافق بشدة ونسبة 40% على أنها تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف للمنافسين وتعمل على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

لاختبار صحة الفرضيات الجزئية 1، 2، 3 نستخدم الوسط الحسابي. (انظر الملحق رقم 2)

- بالنسبة للمتوسط الحسابي الاجمالي لممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة يساوي 2.1000 اي ينتمي الى [1.8 ، 2.59]، اذن توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي لكن باستجابة ضعيفة ومنه الفرضية الجزئية 1 مقبولة.
- بالنسبة للمتوسط الحسابي لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة يساوي 2.4333 ينتمي الى [1.8 ، 2.59]، اذن توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي لكن باستجابة ضعيفة، ومنه الفرضية الجزئية 2 مقبولة.
- بالنسبة للمتوسط الحسابي للميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة يساوي 1.8667 ينتمي الى [1.8 ، 2.59] ، اذن تمتلك ميزة تنافسية لكن ضعيفة، ومنه الفرضية الجزئية 3 مقبولة.

لاختبار صحة الفرضية الجزئية 4 و5 نستخدم معامل الارتباط بيرسون(انظر الملحق رقم 3):

- علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية: مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.962$ وهو أكبر من 0.05، اذن لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ومنه الفرضية الجزئية 4 مرفوضة.
- علاقة معوقات التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية: مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.365$ وهو أكبر من 0.05، اذن لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ومنه الفرضية الجزئية 5 مرفوضة.

ثانيا: تفسير النتائج

- سيتم تفسير النتائج المتحصل عليها خلال اختبار الفرضيات بناء على المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.
- **الفرضية الجزئية الأولى:** توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، تؤكد هذه النتيجة على وعي أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي يمكنهم من اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، كما يمكنهم من معرفة واكتشاف الفرص وتقليص المخاطر.
 - **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، يمكن تفسير ذلك أن الأسلوب الإداري المتبع من قبل مسيري عينة الدراسة يسير بدون خطة واضحة ورسمية، وأن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تنشط في مجال أين تكون التكنولوجيا معقدة والأسواق متذبذبة والمنافسة حادة.
 - **الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد أو تمتلك المؤسسات محل الدراسة ميزة تنافسية، يمكن أن نفسر ذلك بالدور الأساسي لسلوك مسيري المؤسسات محل الدراسة، وهو السلوك الذي يعمل على بقاء واستمرارية المؤسسة، ويركز على حل المشاكل الداخلية، ويسعى الى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة.
 - **الفرضية الجزئية الرابعة:** لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، هذا يدل أن التخطيط الاستراتيجي غير مفسر لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات العينة، هناك عوامل أخرى تفسر الميزة التنافسية في مؤسسات العينة.
 - **الفرضية الجزئية الخامسة:** لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، هذا يدل أن معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تم التطرق لها لا تبرز العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، أي أنه هناك معوقات أخرى للتخطيط الاستراتيجي تولد العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

- بعد أن قمنا بتفسير مخرجات الدراسة الميدانية، سنقوم بمقارنتها بما توصلت له الدراسات السابقة.
- **توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة:** توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة «بوزيان جواهر» حيث وصلت الدراسة الى أنه هناك ممارسة للتخطيط الاستراتيجي لكنها منخفضة، حيث ليس هناك رؤية ورسالة استراتيجية مكتوبة. واختلفت هذه النتيجة مع باقي نتائج الدراسات السابقة لاختلاف فرضيات الدراسة والمؤسسات محل الدراسة.
 - **توجد معوقات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة:** توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة «بوزيان جواهر» حيث توصلت الباحثة أن معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تتعلق بدرجة وعي وثقافة مسيريها، وكذا نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، والامكانيات المحدودة سواء المادية والبشرية.

- توجد ميزة تنافسية في المؤسسات محل الدراسة:
توافقت هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة: «محمود الروسان» الذي توصل الى أن الشركات الدوائية الأردنية تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة «حليمة رواحنة» التي أثبتت أنه توجد ميزة تنافسية في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، كما توافقت أيضا مع دراسة «بوزيان جواهر».
- لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة:
اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة «نهایة عبد الهادي التلاني» حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظة غزة. لكن اتفقت مع نتائج دراسة «حليمة رواحنة» حيث توصلت الباحثة الى أن ادراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة:
اختلفت هذه النتيجة مع جميع نتائج الدراسات السابقة وهذا راجع لعدم التطرق لدراسة العلاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل التطبيقي، ما تجدر الإشارة أنه مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دور ايجابي في تطوير وتحسين الاقتصاد، فان هذا لا ينفى المشاكل والصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات، هذا بالإضافة الى التحديات الكبيرة التي ستواجه هذه المؤسسات في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية والمتمثلة في العولمة وتزايد عمليات تحرير التجارة والاستثمار.

ومواجهة هذه التحديات يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسييرا اداريا متميزا مبني على أسس علمية ومنهجية، يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيه، ويدعم طبيعتها بما فيها من ايجابيات.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	تعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2013	1-2
21	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل خلال سنة 2013 حسب قطاع النشاط ومعيار العمالة.	2-2
23	مجتمع الدراسة	3-2
24	الخصائص التعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة	4-2
27	معامل الثبات كرونباخ ألفا	5-2
27	اختبار صدق الأداة	6-2
28	خصائص عينة الدراسة حسب قطاع النشاط	7-2
29	خصائص عينة الدراسة حسب عدد العمال	8-2
30	خصائص عينة الدراسة من حيث نوع المؤسسة	9-2
30	خصائص عينة الدراسة من حيث تاريخ بداية النشاط	10-2
30	خصائص عينة الدراسة من حيث القائم بإدارة المؤسسة	11-2
31	خصائص عينة الدراسة من حيث متوسط الزيادة في رقم الأعمال.	12-2
32	خصائص عينة الدراسة من حيث وضع المنافسة في السوق	13-2
33	خصائص عينة الدراسة من حيث أثر المنافسة على المؤسسة	14-2
33	خصائص عينة الدراسة من حيث وضعية المؤسسة في السوق	15-2
34	معامل الالتواء	16-2
35	التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر ادارة المؤسسة	17-2
36	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير ممارسة التخطيط الاستراتيجي	18-2
37	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير معوقات التخطيط الاستراتيجي	19-2
38	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الميزة التنافسية	20-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	التصور الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-1
16	نموذج الدراسة المقترح	2-1

حاولنا من خلال دراستنا هذه اجراء دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثلت الاشكالية المطروحة في تبيان دور التخطيط الاستراتيجي كأداة تسيير حديثة تهدف الى تحقيق التميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذلك تطلب معالجة هذه الاشكالية عبر الفصلين باستخدام المنهج والأدوات المشار اليه في مقدمة البحث انطلاقا من فرضيات متعددة. وبناءا عليه تتوزع هذه الخاتمة الى نتائج البحث، التوصيات ثم آفاق البحث.

أولا: نتائج البحث

لقد توصلنا من خلال بحثنا الى العديد من النتائج حيث قسمناها الى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

1- نظرية :

- يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى اتباع أساليب علمية وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها للوصول الى الأهداف المنشودة.
- يختلف تطبيق التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة الى أخرى، ففي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون التخطيط الاستراتيجي بسيطا وهذا لبساطة العمليات التي تقوم بها مثل هذا النوع من المؤسسات وكذلك محدودية نشاطها.
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كفاءة وخبرة مسير المؤسسة.
- تعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- تطبيقية :

تم التوصل للنتائج التطبيقية من خلال اختبارنا للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الثالثة

- الفرضية الجزئية الأولى مقبولة، اذ توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .
- الفرضية الجزئية الثانية مقبولة، اذ توجد معوقات كثيرة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة مقبولة، اذ تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية.
- الفرضية الجزئية الرابعة مرفوضة، اذ لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- الفرضية الجزئية الخامسة مرفوضة، اذ لا توجد علاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: التوصيات

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل اليها، نورد التوصيات التالية و هي موجهة الى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- تعزيز الاهتمام بممارسة التخطيط الاستراتيجي و الحرص على التأكد من مدى فعاليته.

- العمل على صياغة رسالة المؤسسة بحيث تكون قابلة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- الحرص على أن تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.
- تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.
- البحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي لتجنبها.
- الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها، تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الادارة الحديثة والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية والتي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مراحلها.

ثالثا: افاق البحث

اضافتنا لما سبق نقترح بعض افاق الدراسة والتي من وجهة نظرنا تستحق البحث فيها ومعالجة اشكالياتها نذكر ما يلي:

- دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- أثر التغيرات البيئية على الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
50	استبيان الدراسة	1
54	المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة	2
55	معامل الارتباط بيرسون	3
56	توقيع المؤسسات محل الدراسة	4



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... يسعدنا الأخ(ت) المحترم(ة)... ، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحت عنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل "، تحت إشراف الأستاذة مسغوني منى، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة. شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

ملاحظة : يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة √ .

أولاً: معلومات تخص مؤسستك

	اسم المؤسسة
	نشاط المؤسسة

1- ما هو قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة؟

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> الفلاحة والصيد البحري | <input type="checkbox"/> الصناعة الغذائية | <input type="checkbox"/> خدمات للعائلات |
| <input type="checkbox"/> المياه والطاقة | <input type="checkbox"/> صناعة النسيج | <input type="checkbox"/> مؤسسات مالية |
| <input type="checkbox"/> المحروقات | <input type="checkbox"/> صناعة الجلد | <input type="checkbox"/> أعمال عقارية |
| <input type="checkbox"/> خدمات والأشغال البترولية | <input type="checkbox"/> صناعة الخشب والفلين والورق | <input type="checkbox"/> خدمات للمرافق الجماعية |
| <input type="checkbox"/> المناجم والمحاجر | <input type="checkbox"/> صناعة مختلفة | |
| <input type="checkbox"/> الحديد والصلب | <input type="checkbox"/> النقل والمواصلات | |
| <input type="checkbox"/> مواد البناء | <input type="checkbox"/> التجارة | |
| <input type="checkbox"/> البناء والأشغال العمومية | <input type="checkbox"/> الفنادق والإطعام | |
| <input type="checkbox"/> كيميائ - مطاط - بلاستيك | <input type="checkbox"/> خدمات للمؤسسات | |

2- عدد العمال

- بين 10 و 49
- بين 50 و 99
- بين 100 و 199
- بين 200 و 249

3- هل مؤسستكم ؟

- مؤسسة عمومية
- مؤسسة خاصة

4- ما هو تاريخ بداية نشاطكم ؟

اقل من 03 سنوات

بين 03 إلى 05 سنوات

اكثر من 05 سنوات

5- من هو القائم بادارة المؤسسة ؟

مالك المؤسسة

مدير اجير

6- ما هو متوسط الزيادة في رقم الأعمال ؟

ارتفاع قوي

ارتفاع ضعيف

استقرار

انخفاض ضعيف

انخفاض قوي

7- ما هو وضع المنافسة على السوق

ضعيفة

دون الوسط

متوسط

فوق الوسط

قوية

8- ما هو أثر المنافسة على المؤسسة

ايجابي

سلبي

لا يوجد تأثير

9- وضعية المؤسسة في السوق

حصة سوقية قوية

حصة سوقية متوسطة

حصة سوقية ضعيفة

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

1- ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لك ؟

لا	نعم	التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرك
		1- عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
		2- قدرة المؤسسة على ادارة الازمات التي تواجهها بين فترة واخرى
		3- قدرة المؤسسة على التنبؤ بمبيعاتها المستقبلية
		4- وضع خطة عمل توضح اهداف المؤسسة في المستقبل

2- ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	فقرات ممارسة التخطيط الاستراتيجي
					1- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
					2- تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
					3- تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة

					4- تمتلك المؤسسة رسالة واضحة في ذهن المسير
					5- تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفة في ممارسة نشاطها
					6- هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها
					7- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها
					8- يشارك كل قسم في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة القصيرة الاجل (اقل من سنة) .
					9- تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة .

3- معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	فقرات معوقات التخطيط الاستراتيجي
					1- عدم الالتزام بالخطة الموضوعية .
					2- عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
					3- عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي .
					4- التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية .
					5- عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد

ثالثا: الميزة التنافسية في المؤسسة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرات
					1- تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة .
					2- تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
					3- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد .
					4- تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين .

					5- تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين .
					6- تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين .
					7- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات و العمليات .
					8- تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.
					9- تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات .
					10- تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات .
					11- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
increasenumber	30	1,00	5,00	2,6000	,89443
competitivesitua	30	2,00	5,00	3,5000	1,07479
competitionimpact	30	1,00	3,00	1,8667	,81931
organizationsituation	30	1,00	3,00	1,8333	,59209
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
practice	30	1,00	4,00	2,1000	,76333	,844	,427
barriers	30	1,00	5,00	2,4333	1,09932	,496	,427
competitive	30	1,00	3,64	1,8667	,62926	,638	,427
Valid N (listwise)	30						

Correlations

		practice	barriers	competitive
practice	Pearson Correlation	1	-,516**	-,009
	Sig. (2-tailed)		,003	,962
	N	30	30	30
barriers	Pearson Correlation	-,516**	1	,172
	Sig. (2-tailed)	,003		,365
	N	30	30	30
competitive	Pearson Correlation	-,009	,172	1
	Sig. (2-tailed)	,962	,365	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب :

1- حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي و علاقته ب (الامكانيات - اتخاذ القرار - أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2012.

2- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

3- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مصر، 2004.

الأطروحات والمذكرات:

4- جواهر بوزيان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011.

5- سميرة محمد عبد الرحمن أبو عيشة، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الانمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2011.

6- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سكيكدة، 2007.

7- محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006.

8- محمد سليم عيدان، دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.

9- نور الدين نصري، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.

10- هدى كافي، دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013.

الدوريات والملتقيات :

11- إسراء الذبيان، مقراش فوزية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، المؤتمر الدولي حول: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي "جدلية الإطار وفاعلية المضمون"، الأردن، 2014.

12- الحاج عرابة، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007.

13- حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

14- نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية ”دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة“، مجلة جامعة الأزهر بغزة، العدد2، 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

15- Torres Olivier, les pme, Dominos Flammarino, France, 1999.

الأطروحات والمذكرات:

16- Gueguen G., Environnement et Management Stratégique des PME «Le cas Internet», Thèse de doctorat en sciences de gestion, , France du secteur Université Montpellier1.