



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry Of Higher Education And Scientific Research  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
Mohamed Khider University Of Biskra  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences  
قسم العلوم الاقتصادية  
Department of Economics



## الموضوع

# دور التخطيط الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بسكرة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

إشراف الأستاذة:

د. بوزاهر نسرين

إعداد الطالبة:

زياني منيرة

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ خوني رابح
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ بوزاهر نسرين
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ عديسة شهرة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ خير الدين جمعة
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ العشي هارون
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ ضو نصر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ



## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ومعرفة مدى إسهامه في تخفيض ظاهرة التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال نموذج خاص تتم بواسطته دراسة مساهمة أبعاد التخطيط الإستراتيجي -والمتمثلة في: الأجل الزمنية، التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، والبيئة الإستراتيجية- في تخفيض التعثر المالي بمختلف أبعاده: الأجل الزمنية (دورة الفشل)، البيئة الإدارية والخارجية، البعد المالي والقدرة التنافسية.

وللتحقق من العلاقة الموجودة بين هذين المفهومين، أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة، معتمدة على كل من الاستبيان والمقابلة أداتين للدراسة، متبنية أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامجي SPSS و AMOS .

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية، أهم النتائج النظرية كانت التأكيد على أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا واجتماعيا، وقدرتها على رفع مؤشرات الاقتصاد الوطني، لذلك كان من الضروري دراسة مقومات نجاحها وبقائها، بالتركيز على ظاهرة التعثر المالي المنقشية فيها وإعطاء الحلول الوقائية والعلاجية لها، والمتمثلة في تبني الممارسات الإدارية الرشيدة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي المناسب.

أما عن النتائج التطبيقية، فقد تمثلت في التأكيد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتخفيض التعثر المالي بين كل الأبعاد، وبالتالي مطابقة النموذج النظري مع خصائص العينة المدروسة، مع تفاوت قوة وضعف العلاقات بين أبعاد المتغيرين تعزى بشكل أساسي لمواصفات العينة .

**الكلمات المفتاحية :** التخطيط الإستراتيجي، التعثر المالي، الفشل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## **Abstract**

This study aims to shed light on the concept of strategic planning and to figure out the extent of which its contribution has reduced the financial distress for small and medium enterprises as well. The present study follows its own model in order to study the contribution of strategic planning dimensions which is represented in the following: time limits, strategic thinking, strategic analysis, and strategic environment in reducing the financial distress in all its dimensions- time limits, the management and external environment, financial dimension, and finally competitiveness.

To verify this relationship, the study is being conducted on a random sample of small and medium enterprises at the level of Biskra state, by means of a questionnaire and an interview as study tools, following a structural modeling equations using SPSS and AMOS software.

The research reached a set of theoretical and practical conclusions. The most important theoretical results were the emphasis on the importance of small and medium enterprises economically and socially. In addition, its ability to raise the indicators of the national economy. Therefore, it was necessary to study the elements of its success and survival by focusing on the widespread phenomenon of financial distress within it and providing preventive and curative solutions presented in the adoption of rational management practices by applying appropriate strategic planning.

Concerning the practical results, it was confirmed that there is an existence of a statistically significant relationship between strategic planning and reducing financial distress between all the dimensions. Thus, matching the theoretical model with the characteristics of the studied sample, with the varying strength and weakness of the relationships between the dimensions of the two variables was highly confirmed mainly due to the specifications of the sample.

**Keywords:** strategic planning, financial distress, small and medium enterprises

## **Le résumé**

L'objectif de cette étude est de mettre en lumière le concept de planification stratégique et de connaître l'étendue de sa contribution à la réduction du phénomène d'insolvabilité financière des petites et moyennes entreprises, à travers un modèle particulier, par lequel l'apport des dimensions de la planification stratégique est étudié. Représenté par: les délais, la réflexion stratégique, l'analyse stratégique, et l'environnement stratégique - En réduisant les difficultés financières dans ses différentes dimensions : les délais (le cycle de l'échec), l'environnement administratif et externe, la dimension financière et la compétitivité.

Pour vérifier la relation qui existe entre ces deux notions, l'étude a été menée sur un échantillon aléatoire des petites et moyennes entreprises au niveau de Biskra, sur la base à la fois du questionnaire et de l'entretien comme deux outils d'étude, en adoptant la méthode de modélisation par équation structurelle. En utilisant les programmes SPSS et AMOS

A travers cette étude, plusieurs résultats théoriques et pratiques ont été atteints. Les résultats théoriques les plus importants obtenus étaient pour objectif, de mettre l'accent sur l'importance économique et sociale des petites et moyennes entreprises, et leur capacité à relever les indicateurs de l'économie nationale, il était donc nécessaire d'étudier les éléments de leur réussite et de leur survie, en se focalisant sur les phénomènes de trébuchement financier sévissent en elles et en leur donnant des solutions préventives et curatives, représentées par l'adoption des pratiques de gestion rationnelle en appliquant une stratégie de planification appropriée.

Quant aux résultats appliqués, ils ont été représentés en soulignant l'existence d'une relation statistiquement significative entre la planification stratégique et la réduction de la pierre d'achoppement financière entre toutes les dimensions, ainsi en faisant correspondre le modèle théorique avec les caractéristiques de l'échantillon étudié, avec la force et la faiblesse des relations entre les dimensions des deux variables dues principalement aux spécifications de cet échantillon.

**Mots-clés** : planification stratégique, difficultés financières, échec, petites et moyennes entreprises.



# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
.....	الإهداء.....
.....	الشكر والعرفان.....
.....	الملخص باللغة العربية.....
.....	الملخص باللغة الإنجليزية.....
.....	الملخص باللغة الفرنسية.....
I	فهرس المحتويات.....
XI	فهرس الجداول.....
XVI	فهرس الأشكال.....
XVII	فهرس الملاحق.....
<b>المقدمة</b>	
أ	تمهيد.....
ب	طرح الإشكالية.....
ج	فرضيات البحث.....
ج	تحديد إطار البحث.....
ج	أسباب اختيار البحث.....
ج	أهمية الدراسة.....
ح	أهداف الدراسة.....
ح	المنهج والأدوات المستخدمة.....
خ	الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الأول: ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي ( 2-51 )</b>	
02	تمهيد.....
03	<b>المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية</b> .....
03	<b>المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية</b> .....
03	<b>أولاً : تعريف وأهمية الإستراتيجية</b> .....
03	1.1. تعريف الإستراتيجية.....
04	2.1. أهمية الإستراتيجية.....
05	<b>ثانياً : مراحل الإستراتيجية</b> .....
05	1.2. مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها.....
06	2.2. اختيار الإستراتيجية الجيدة.....

الصفحة	التعيين
07	المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي.....
07	أولاً : خصائص التفكير الإستراتيجي.....
07	1.1 جدوى التفكير الإستراتيجي للمؤسسات.....
08	2.1 الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي.....
10	ثانياً : مؤشرات غياب منهج التفكير الإستراتيجي ومعوقات تفعيل الالتزام به.....
10	1.1 مؤشرات غياب منهج التفكير الإستراتيجي.....
11	2.1 معوقات تفعيل الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي.....
13	المبحث الثاني: ماهية للتخطيط والتخطيط الإستراتيجي.....
13	المطلب الأول: مدخل للتخطيط Planing.....
13	أولاً : تعريف التخطيط.....
13	1.1 التخطيط لغة.....
13	2.1 التخطيط اصطلاحاً.....
15	ثانياً : استنتاجات فكرية حول التخطيط.....
15	1.2 التخطيط هو آلية التحكم بالحدث.....
17	2.2 التخطيط مقدمة للنجاح.....
17	3.2 الأعمال تولد مرتين.....
17	المطلب الثاني : تعريف وأهمية التخطيط الإستراتيجي.....
18	أولاً : تعريف التخطيط الإستراتيجي وتمييزه عن بعض المصطلحات المشابهة له.....
18	1.1 تعريف التخطيط الإستراتيجي.....
20	2.1 مفاهيم اساسيه متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.....
21	ثانياً : أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.....
21	1.2 تحسين النتائج.....
22	2.2 التركيز والتوجيه.....
22	3.2 حل المشكلات.....
22	4.2 فرصة للتعلم وبناء الفريق.....
22	5.2 الإتصال والتسويق.....
22	6.2 التغلب وتجنب الأزمات.....
23	ثالثاً : مراحل ونماذج التخطيط الإستراتيجي.....
23	1.3 التخطيط الإستراتيجي بأسلوب SWOT.....
25	2.3 نموذج فوخ للتخطيط الإستراتيجي.....
26	3.3 نموذج جودستين للتخطيط الإستراتيجي.....
27	4.3 نموذج كوفمان للتخطيط الإستراتيجي.....
27	5.3 نموذج ستينر للتخطيط الإستراتيجي.....



الصفحة	التعيين
29	المبحث الثالث: مراحل وأبعاد التخطيط الإستراتيجي (نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي).....
29	المطلب الأول : نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي.....
29	أولاً : تقديم النموذج.....
29	ثانياً : تميز النموذج عن النماذج الأخرى.....
30	المطلب الثاني : خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي التطبيقي.....
31	أولاً : التخطيط للتخطيط.....
31	1.1 تحديد الاستعداد لتنظيم التخطيط الإستراتيجي .....
31	2.1 تطوير التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي.....
32	3.1 التعرف على أعضاء الفريق.....
33	4.1 تنفيذ المؤسسة وفريق التخطيط حول عملية التخطيط الإستراتيجي.....
33	5.1 إشراك أصحاب العلاقة بالمؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي.....
33	6.1 التعاقد من أجل التخطيط الإستراتيجي.....
34	ثانياً : القيم والثقافة.....
34	1.2 المقصود بالقيم .....
34	2.2 عناصر القيم.....
35	ثالثاً : الرؤية والرسالة.....
35	1.3 تحديد الرؤية.....
36	2.3 تحديد الرسالة.....
36	رابعاً : نمذجة الأعمال الإستراتيجية.....
37	1.4 تحديد مجالات العمل.....
40	2.4 تحديد الآليات الإستراتيجية.....
41	3.4 تحديد نوع الثقافة .....
41	خامساً : تدقيق الأداء.....
41	1.5 تحليل SWOT.....
41	2.5 تحليل مجالات العمل ووحدات العمل الرئيسية .....
41	3.5 تحليل المنافسين.....
41	4.5 تحلي السوق.....
42	سادساً : تحليل الفجوة واغلاقها.....
42	سابعاً : دمج خطط العمل وتوحيدها.....
43	ثامناً : التخطيط للطوارئ.....
43	تاسعاً : تنفيذ الخطة.....
43	عاشراً : الرصد البيئي واعتبارات التطبيق.....
43	1.10 الرصد البيئي.....

الصفحة	التعيين
44	2.10 اعتبارات التطبيق.....
44	المطلب الثالث : أبعاد التخطيط الإستراتيجي.....
45	أولاً : الأجل الزمنية.....
45	ثانياً : التفكير الإستراتيجي.....
45	1.2 مفهوم التفكير الإستراتيجي.....
46	2.2 أهمية التفكير الإستراتيجي.....
47	ثالثاً : البيئة الإستراتيجية.....
47	1.3 مفهوم البيئة الإستراتيجية.....
48	2.3 أنواع البيئة.....
49	رابعاً : التحليل الإستراتيجي.....
49	1.4 مفهوم التحليل.....
49	2.4 ضرورة التحليل وأهميته.....
51	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: التعثر المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....(53-103)</b>	
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
54	المطلب الأول : المقاربات النظرية والإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
54	أولاً : المقاربات النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
54	1.1 البقاء للأقوى.....
55	2.1 المؤسسة الصغيرة ليست نسخة من المؤسسة الكبيرة.....
55	3.1 تبني أفكار شيكاغو.....
55	ثانياً : المقاربات الإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
56	1.2 نظرية المقاول أو المنظم.....
56	2.2 اقتصاد الحجم وما يعاكسها.....
56	3.2 اقتصاد المجال وما يعاكسها.....
57	4.2 نظرية الفجوات.....
57	5.2 اقتصاد التجربة وما يعاكسها.....
57	6.2 أثر الحجم.....
57	7.2 أثر التضخيم.....
58	ثالثاً : مظاهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
59	1.3 أدلة خاصة بالعمل الميداني.....
59	2.3 أدلة منهجية.....
59	3.3 أدلة نظرية.....

الصفحة	التعيين
59	المطلب الثاني : ماهية وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
59	أولاً : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
59	1.1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
61	2.1 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
61	3.1 مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
62	4.1 نظام التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
64	ثانياً : دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
64	1.2 الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
65	2.2 الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
66	ثالثاً : المشاكل والأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
66	1.3 المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
67	2.3 الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
69	<b>المبحث الثاني: ماهية التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....</b>
69	المطلب الأول : ماهية التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
69	أولاً : المعنى العام للتعثر.....
69	1.1 المعنى اللغوي.....
69	2.1 المعنى الاصطلاحي.....
69	ثانياً : ماهية التعثر المالي في بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
70	1.2 تعريف التعثر المالي.....
70	2.2 تمييز التعثر المالي عن المصطلحات المشابهة له.....
72	3.2 ضبط مفهوم التعثر المالي.....
73	المطلب الثاني : المقاربات النظرية والمناهج التفسيرية لظاهرة التعثر المالي.....
73	أولاً : المقاربات النظرية في تفسير ظاهرة التعثر المالي.....
73	1.1 المقاربة الاقتصادية.....
75	2.1 المقاربة المالية.....
77	3.1 المقاربة الإستراتيجية.....
79	4.1 المقاربة التنظيمية والإدارية.....
79	ثانياً : المناهج التفسيرية لظاهرة التعثر المالي.....
79	1.2 المسار الأول ( John Argenti ).....
80	2.2 المسار الثاني ( الخضير ).....
81	3.2 المسار الثالث ( أبو الفتوح ).....
82	4.2 المسار الشمولي.....

الصفحة	التعيين
84	ثالثًا: أبعاد التعثر المالي.....
84	1.3. الأآال الزمنية ( دورة الفشل ).....
84	2.3. البعد المالي.....
85	3.3. بعد البيئة الداخلية.....
85	4.3. بعد البيئة الخارجية.....
85	5.3. القدرة التنافسية.....
86	<b>المبحث الثالث: تحليل مسارات التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</b>
86	<b>المطلب الأول :</b> التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
86	<b>أولًا :</b> مسارات وسيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
86	1.1. مسارات النمو والتدهور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
88	2.1. سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
90	<b>ثانيًا :</b> مسارات التعثر المالي في مرحلة الانطلاق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
91	1.2. سيناريو بدء التشغيل التطوري .....
92	2.2. سيناريو البدء التدريجي.....
93	3.2. سيناريو البدء الفوضوي.....
94	4.2. سيناريو البدء المخطط.....
95	<b>المطلب الثاني :</b> تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أدوات التخطيط الإستراتيجي.....
95	<b>أولًا :</b> أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
96	<b>ثانيًا :</b> ملاءمة التخطيط الإستراتيجي لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
96	1.2. لتخطيط الإستراتيجي ومشكلة تحديد الحجم الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
97	2.2. التخطيط الإستراتيجي وكفاءة التقنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
97	<b>المطلب الثالث :</b> العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
98	<b>أولًا :</b> اسقاط أبعاد التخطيط الإستراتيجي على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
98	1.1. الأآال الزمنية.....
98	2.1. التفكير الإستراتيجي.....
99	3.1. البيئة الإستراتيجية.....
99	4.1. التحليل الإستراتيجي.....
99	<b>ثانيًا :</b> بناء العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
100	1.2. تأثير البعد الزمني للتخطيط الإستراتيجي على تخفيض التعثر المالي بـ PME.....
101	2.2. أهمية التفكير الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي بـ PME.....
101	3.2. أهمية التحليل الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي بـ PME.....
102	4.2. تأثير البيئة الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي على تخفيض التعثر المالي بـ PME.....
103	<b>خلاصة الفصل</b>

الصفحة	التعيين
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (105-164)</b>	
105	تمهيد.....
106	<b>المبحث الأول: إشكالية التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....</b>
106	المطلب الأول : نشاط PME في الجزائر خلال الفترة 2019/2015.....
106	أولاً : تطور PME في الجزائر خلال الفترة 2019/2015.....
106	1.1 تطور PME في الجزائر حسب الحجم خلال الفترة 2019/2015.....
108	2.1 تطور PME في الجزائر حسب الملكية خلال الفترة 2019/2015.....
109	3.1 تطور PME في الجزائر حسب النشاط خلال الفترة 2019/2015.....
110	ثانياً : مساهمة PME في التنمية الاقتصادية خلال الفترة 2019/2015.....
110	1.2 مساهمة PME في التشغيل خلال الفترة 2019/2015.....
111	2.2 مساهمة PME في القيمة المضافة خلال الفترة 2019/2015.....
112	3.2 مساهمة PME في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2019/2015.....
113	4.2 مساهمة PME في المبادلات الخارجية خلال الفترة 2019/2015.....
114	<b>المطلب الثاني : تحليل تعثر PME في الجزائر خلال الفترة 2019/2015.....</b>
114	أولاً : إنشاء وتعثر PME حسب العدد خلال الفترة 2019/2015.....
116	ثانياً : إنشاء وتعثر PME حسب النشاط خلال الفترة 2019/2015.....
118	<b>المطلب الثالث : إشكالية تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة خلال الفترة 2020/2015.....</b>
118	أولاً : تقديم عام لولاية بسكرة.....
118	1.1 الموقع الجغرافي.....
118	2.1 المؤهلات الاقتصادية.....
118	ثانياً : نشاط PME على مستوى ولاية بسكرة خلال الفترة 2020/2015.....
119	1.2 تطور PME على مستوى ولاية بسكرة خلال الفترة 2019/2015.....
119	2.2 توزيع PME على مستوى ولاية بسكرة خلال الفترة 2019/2015.....
120	ثالثاً : تعثر PME على مستوى ولاية بسكرة خلال الفترة 2020/2015.....
121	<b>المبحث الثاني :إجراءات الدراسة.....</b>
121	المطلب الأول : منهج الدراسة.....
121	أولاً : مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية.....
122	ثانياً : المعالجة الإحصائية والوسائل المستخدمة.....
122	1.2 برنامج SPSS.....
122	2.2 برنامج AMOS.....
122	3.2 مميزات تخص برنامج AMOS دون برنامج SPSS.....
123	4.2 برنامج EXCEL.....

الصفحة	التعيين
123	المطلب الثاني : إعداد الدراسة الميدانية.....
123	أولاً مجتمع وعينة الدراسة.....
123	1.1 مجتمع الدراسة.....
123	2.1 عينة الدراسة.....
123	ثانيًا : أدوات جمع البيانات الدراسة.....
123	1.2 استمارة الاستبيان.....
126	2.2 المقابلة.....
126	3.2 السجلات والوثائق.....
127	المطلب الثالث : الدراسة الاستطلاعية.....
127	أولاً : اعتمادية وكفاءة مقياس الدراسة.....
127	1.1 صدق الاستبيان.....
133	2.1 ثبات الاستبيان.....
134	ثانيًا : عينة الدراسة الاستطلاعية.....
134	1.2 حدود عينة الدراسة الاستطلاعية.....
134	2.2 خصائص العينة الاستطلاعية.....
136	ثالثًا : إجراءات الدراسة الأساسية.....
136	1.3 عينة الدراسة الأساسية.....
138	2.3 توصيف العينة الأساسية.....
140	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
140	المطلب الأول : اختبار الفرضيات .....
140	أولاً : اختبار الفرضية الأساسية الأولى.....
140	1.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
141	2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
141	3.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
142	4.1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
143	5.1 النمذجة بالمعادلة البنائية.....
144	6.1 نمذجة محاور التخطيط الإستراتيجي وبعد الأجل الزمنية للتعثر المالي.....
146	ثانيًا : اختبار الفرضية الأساسية الثانية.....
146	1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
146	2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
147	3.2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
147	4.2 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
148	5.2 نمذجة محاور التخطيط الإستراتيجي والبعد المالي للتعثر المالي.....

الصفحة	التعيين
149	ثالثًا : اختبار الفرضية الأساسية الثالثة.....
149	1.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
150	2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
150	3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
151	4.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
153	5.3 نمذجة محاور التخطيط الإستراتيجي وبعد البيئة الإدارية للتعثر المالي.....
153	رابعًا : اختبار الفرضية الأساسية الرابعة.....
153	1.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
153	2.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
153	3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
154	4.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
154	5.4 نمذجة محاور التخطيط الإستراتيجي وبعد البيئة الخارجية للتعثر المالي.....
156	خامسًا : اختبار الفرضية الأساسية الخامسة.....
156	1.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
156	2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
157	3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
157	4.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
158	5.5 نمذجة محاور التخطيط الإستراتيجي وبعد القدرة التنافسية للتعثر المالي.....
159	المطلب الثاني : نمذجة هيكلية لمتغير التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي.....
161	المطلب الثالث : تفسير ومناقشة النتائج.....
164	خاتمة الفصل.....
<b>الخاتمة</b>	
166	تمهيد.....
167	النتائج.....
169	اختبار الفرضيات.....
171	الاقتراحات والتوصيات.....
172	آفاق الدراسة.....
174	قائمة المراجع.....
185	قائمة الملاحق.....



# قائمة الجداول





قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-2	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري.....	60
1-3	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم خلال 2019/2015.....	107
2-3	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الملكية خلال 2019/2015.....	108
3-3	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب النشاط خلال 2019/2015.....	109
4-3	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر خلال 2019/2015.....	110
5-3	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة في الجزائر خلال 2019/2015....	111
6-3	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الخام في الجزائر خلال 2019/2015.....	112
7-3	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المبادلات الخارجية في الجزائر خلال 2019/2015	113
8-3	تطور إنشاء وشطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الطبيعة خلال 2019/2015..	115
9-3	تطور إنشاء وشطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب النشاط خلال 2019/2015...	116
10-3	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة خلال 2020/2015.....	119
11-3	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة حسب النشاط خلال 2020/2015.....	119
12-3	إنشاء وتعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة خلال 2020/2015.....	120
13-3	مكونات استمارة الاستبيان.....	124
14-3	التقدير الكمي لعبارات الاستبيان.....	125
15-3	درجات عبارات الاستبيان.....	125
16-3	صدق المحكمين للمحور الأول.....	128
17-3	صدق المحكمين للمحور الثاني.....	128
18-3	معامل الارتباط Pearson لبيان صدق الاتساق الداخلي للهياكل.....	129
19-3	معامل ارتباط عبارات محور الأجل الزمنية مع محور التخطيط الاستراتيجي.....	129
20-3	معامل ارتباط عبارات محور التفكير الاستراتيجي مع محور التخطيط الاستراتيجي.....	130
21-3	معامل ارتباط عبارات محور الهيئة الاستراتيجية مع محور التخطيط الاستراتيجي.....	130
22-3	معامل ارتباط عبارات محور التحليل الاستراتيجي مع محور التخطيط الاستراتيجي.....	130
23-3	صدق الاتساق الداخلي لبعد الأجل الزمنية من محور التعثر المالي.....	131
24-3	صدق الاتساق الداخلي للبعد المالي من محور التعثر المالي.....	132
25-3	صدق الاتساق الداخلي لبعد البيئة الإدارية من محور التعثر المالي.....	132
26-3	صدق الاتساق الداخلي لبعد البيئة الخارجية من محور التعثر المالي.....	132
27-3	صدق الاتساق الداخلي لبعد القدرة التنافسية من محور التعثر المالي.....	133
28-3	قيم الثبات لقيم ألفا كرومباخ.....	133
29-3	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....	134

135	.....توصيف العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	30-3
136	.....توصيف العينة الاستطلاعية حسب الخبرة	31-3
136	.....عينة الدراسة الأساسية	32-3
138	.....توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والوظيفة	33-3
138	.....توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة و المؤهل العلمي	34-3
139	.....توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المؤسسة وسنوات نشاطها	35-3
140	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي لأجال لتخطيط الاستراتيجي وأجال التعثر المالي	36-3
141	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الاستراتيجي وأجال التعثر المالي	37-3
141	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الاستراتيجية وأجال التعثر المالي	38-3
142	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الاستراتيجي وأجال التعثر المالي	39-3
145	.....ملخص نتائج اختبار نموذج البناء	40-3
146	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي لأجال لتخطيط الاستراتيجي والبعد المالي	41-3
146	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الاستراتيجي والبعد المالي	42-3
147	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الاستراتيجية والبعد المالي	43-3
147	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الاستراتيجي والبعد المالي	44-3
148	.....ملخص نتائج اختبار نموذج البناء	45-3
149	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي لأجال لتخطيط الاستراتيجي والبيئة الإدارية	46-3
150	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الاستراتيجي والبيئة الإدارية	47-3
150	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الاستراتيجية والبيئة الإدارية	48-3
151	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الاستراتيجي والبيئة الإدارية	49-3
151	.....ملخص نتائج اختبار نموذج البناء	50-3
153	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي لأجال لتخطيط الاستراتيجي والبيئة الخارجية	51-3
153	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الاستراتيجي والبيئة الخارجية	52-3
154	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الاستراتيجية والبيئة الخارجية	53-3
154	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الاستراتيجي والبيئة الخارجية	54-3
155	.....ملخص نتائج اختبار نموذج البناء	55-3
156	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي لأجال لتخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية	56-3
156	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الاستراتيجي والقدرة التنافسية	57-3
157	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الاستراتيجية والقدرة التنافسية	58-3
157	.....تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الاستراتيجي والقدرة التنافسية	59-3
158	.....ملخص نتائج اختبار نموذج البناء	60-3
159	.....ملخص نتائج اختبار نموذج البناء	61-3
161	.....ملخص نتائج اختبار الفرضيات	62-3



# قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
30	خطوات نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي.....	1-1
38	مجالات العمل ووحدات العمل الرئيسية والمساعدة.....	2-1
40	هرم تسلسل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية.....	3-1
62	نظام التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	1-2
72	مراحل الانحدار المالي.....	2-2
82	مراحل التعثر المالي الشمولي.....	3-2
87	مراحل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	4-2
87	مراحل وأزمات تطور المؤسسات.....	5-2
88	مشاكل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	6-2
89	سيناريو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة.....	7-2
89	سيناريو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الناضجة.....	8-2
90	سيناريو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناضجة.....	9-2
91	سيناريوهات بدء التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	10-2
92	السيناريو البدء التطوري لبدء التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	11-2
93	السيناريو البدء التدريجي لبدء التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	12-2
93	السيناريو البدء الفوضوي لبدء التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	13-2
94	السيناريو ا لبدء المخطط التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	14-2
101	تأثير بعد الآجال الزمنية على التعثر المالي.....	15-2
107	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم خلال 2019/2015.....	1-3
108	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الملكية خلال 2019/2015.....	2-3
110	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب النشاط خلال 2019/2015.....	3-3
111	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر خلال 2019/2015.....	4-3
112	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة في الجزائر خلال 2019/2015....	5-3
113	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الخام في الجزائر خلال 2019/2015.....	6-3
113	مساهمة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المبادلات الخارجية في الجزائر خلال 2019/2015	7-3
114	تطور إنشاء وشطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الطبيعة خلال 2019/2015..	8-3
115	تطور إنشاء وشطب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب النشاط خلال 2019/2015...	9-3
117	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة خلال 2020/2015.....	10-3
135	توصيف العينة حسب الجنس.....	11-3

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
135	توصيف العينة حسب السن.....	12-3
139	توصيف العينة حسب الخبرة والمؤهل العلمي.....	13-3
145	نموذج الهيكل لمحاور التخطيط الاستراتيجي والآجال الزمنية.....	14-3
149	نموذج الهيكل لمحاور التخطيط الاستراتيجي و البعد المالي.....	15-3
152	نموذج الهيكل لمحاور التخطيط الاستراتيجي والبيئة الإدارية.....	16-3
155	نموذج الهيكل لمحاور التخطيط الاستراتيجي والبيئة الخارجية.....	17-3
159	. نموذج الهيكل لمحاور التخطيط الاستراتيجي و القدرة التنافسية.....	18-3
160	نموذج البناء لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	19-3



# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
185	استمارة الاستبيان.....	01
192	طلب التحكيم وقائمة المحكمين.....	02
193	شكل الانتشار للمتغيرات.....	03
197	بعض مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.....	04
200	بعض مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS.....	05



# المقدمة





# مقدمة

مع اتساع نطاق الأسواق المفتوحة، وتنوع مجالات التفاعلات، والتأثيرات فيما بينها وبين بيئة الأعمال، ومع سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مكانة متميزة في بيئتها باعتبار أهميتها البالغة في تحريك عجلة التنمية وتغيير مؤشرات الاقتصاد الوطني الكلي إلى الأحسن، كان لزاما عليها وعلى غرار المؤسسات الكبيرة في الدول المتقدمة، أن يكون تحركها وفق رؤية إستراتيجية متكاملة، ورسالة واضحة، وأهداف وإستراتيجيات محددة؛ لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، بما يحقق طموحات ومنافع أصحاب المصلحة والعلاقة بها.

رغم هذه الأهمية التي تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لخصوصيتها والمشاكل والمعوقات التي تعترض سبيلها، فضلا عن محدودية وندرة الموارد لديها، وكثرة التزاماتها بما لا يتناسب مع الأهداف والطموحات المرجوة، مما يحتم عليها في كثير من الأحيان الانسحاب المبكر من التحدي الذي كان يشوبه عدم امتلاك الأداة التي تحصر وترتب الإمكانيات المتاحة ومقابلتها بحجم الأهداف والغايات، ثم ترتيب الأولويات في سد الفجوات المترتبة عن ذلك، بالإضافة إلى الاستعداد لأي تغيير قد يُحدث خللاً بين المتاح والمرغوب، فالأمر لم يعد مجرد إهدار للإمكانيات والفرص فحسب-بل أكثر خطورة- أن لا تتوفر لدى هذه المؤسسات تلك الأدوات للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واكتشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، ولا تتوفر لديها القدرة على توظيف تلك الاتجاهات بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها.

ولأن التخطيط الإستراتيجي لا يُعنى بالقرارات المستقبلية، بقدر عنايته بمستقبلية القرارات الحالية، فإن كل ما يتعين على هذه المؤسسات القيام به، هو إعداد نفسها لظروف عدم التأكد، والاستعداد للبقاء وعدم الخروج المبكر من السوق والتعثر مالياً، وهو الشيء الذي كان بالإمكان تجنبه من البداية عبر التخطيط السليم والواقعي الذي يواجه بشكل أكثر جدية متطلبات البقاء وتحقيق الأهداف.

ويظهر بشكل أولي أن التعثر المالي يعني مرحلة قد تحدث نتيجة لعدة أسباب، قد تكون عبارة عن اضطرابات مالية أو إدارية (هيكلية)، التي من الممكن أن تتخطاها المؤسسة عن طريق إجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب، مما يجنبها الوقوع في الإفلاس وبالتالي الزوال، حيث تعتبر ظاهرة تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الظواهر المكلفة للاقتصاد القومي، مما يتطلب دراستها والبحث فيها، ومعرفة أسبابها، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تضمن بدرجة معينة عدم الوقوع فيها، أو على الأقل تصحيحها دون اللجوء إلى الإفلاس والفشل المالي.

وتعرف ولاية بسكرة تطورا ملحوظا في حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار الاقتصاد الوطني، وهي بدورها تمر بجملة من المشاكل التي تُطرح في شكل تعثر مالي يؤدي في أغلب الأحيان إلى الإفلاس والزوال المبكر.

## أولاً: طرح الإشكالية

انطلاقاً مما تقدم عرضه، وللأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسعيها لاستمراريتها وتفاديا لاحتمال تعثرها، ولأهمية التخطيط الإستراتيجي في حل المشكلات، نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في تخفيض تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عتبة من هذه المؤسسات في ولاية بسكرة؟**

من أجل الإجابة عن هذه الإشكالية نستعين بالتساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مضمون التخطيط الإستراتيجي كمنهج إستراتيجي؟
2. ما هي خصوصية الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة؟
3. ما هي أسباب تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
4. كيف يسمح التخطيط الإستراتيجي كمنهج بضبط توجهات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة؟
5. هل يوجد نموذج للتخطيط الإستراتيجي يمكن تطبيقه على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
6. كيف يقود التفكير والتحليل الإستراتيجيين للبيئة الإستراتيجية (وفقاً لمعطيات المنافسة والموقف الذي تملكه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة) إلى خيارات إستراتيجية جديدة في ظل التحديات لتحقيق التميز في وضع تلك المؤسسات في مسار نموها الصحيح والملائم، مع الترقب الحذر لكل التهديدات التي من الممكن أن تُحوّل ذلك المسار إلى مسار مضاد ومعاكس تماماً، مسار التعثر المالي والفشل؟

## ثانياً: صياغة الفروض

كرد فعل أوليٍّ تُجاه التساؤلات العلمية المطروحة، تمت صياغة بعض الفرضيات التي تعتبر الأداة التي تُوصلنا إلى إجابات تبقى دائماً قابلة للإثبات أو النفي من خلال التحليل والنقاش، وهي كما يلي:

### 1.2. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي ودورة الفشل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آجال التخطيط الإستراتيجي ودورة الفشل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

2.1.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي ودورة الفشل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

3.1.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية ودورة الفشل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

4.1.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي ودورة الفشل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

## 2.2. الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التّخطيط الإستراتيجي والبعد المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.2.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آجال التّخطيط الإستراتيجي والبعد المالي للتعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

2.2.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والبعد المالي للتعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

3.2.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية والبعد المالي للتعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

4.2.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والبعد المالي للتعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

## 3.2. الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التّخطيط الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آجال التّخطيط الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

2.3.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

3.3.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية والبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

4.3.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والبيئة الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

#### 4.2. الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التّخطيط الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.4.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آجال التّخطيط الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

2.4.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

3.4.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية والبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

4.4.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والبيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

#### 5.2. الفرضية الرئيسة الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التّخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.5.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آجال التّخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

2.5.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

3.5.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

4.5.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة.

### ثالثاً: تحديد إطار البحث

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، ومحاولة بلوغ أهدافها، نقوم بإعداد مجال الدراسة بعد وضع المحددات التالية:

- تعتمد الدراسة على صياغة وتحليل نموذج في شكل علاقة تنشأ بين المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الإستراتيجي الذي يؤثر على المتغير التابع والذي يمثل التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد كان التركيز على فكرة إيجاد خطة إستراتيجية قادرة على تحسين أداء المؤسسات، وتخفيض إمكانية تعثرها في الأجل الطويل والمتوسط، وهذا ما يُعزز دورها في التنمية الاقتصادية المنشودة.
  - يتم وصف وتحليل وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة ( 2020/2015 )، من أجل تقييم الوضعية الحالية للنشاط الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف على مشاكل وسيناريوها ت التعثر عند هذه المؤسسات على المستوى الوطني.
  - تُبنى الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المتعثرة وغير المتعثرة، في ولاية بسكرة كعيّنة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولاية من خلال الاستبانة، وتحليل البيانات باستخدام التحليلين الإحصائيين SPSS و AMOS، من أجل بناء العلاقة بين المتغيرين.
- رابعاً: أسباب اختيار البحث.

تمّ اختيار الموضوع بعناية نظراً لاهتمامنا الكبير بمتغيري الدراسة؛ فالتوجه الإستراتيجي والتخطيط بصفة خاصة من الأدوات المهمة التي تنظم وتحدد الموارد واستخداماتها بدقة، ويعتبر كخريطة طريق واضحة أمام المؤسسات، ومن ناحية أخرى الأهمية البالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جميع المستويات، المحلي، الوطني، والدولي.

### خامساً: أهمية البحث

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي والاهتمام به من أكبر النجاحات التي يمكن للمؤسسات تحقيقها، نظراً لأهميته المتزايدة كأداة إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية المنشودة من طرف كل المؤسسات، بتميزها، وعيها، معرفتها لخطوات الوصول إلى أهدافها، واستعدادها لكل طارئ قد يطرأ على بيئة متحركة ومتغيرة باستمرار.

بالإضافة إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرافد للتنمية، وكبديل يُعوّل عليه في استخلاف الاقتصاديات الريعية، وكمصحح للاختلالات التي تُحدثها التغيرات في أسعار النّفط في هذه الاقتصاديات.

لذلك فالبحث ذو أهمية نظريّة، كونه يثري الخزين المعرفي والعلمي في بناء الوعي، والدراية بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في تخفيض التعثر المالي على مستوى تلك المؤسسات، أما الأهمية التطبيقية على المستوى العملي؛ فمن المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة كل من الحكومة والأكاديميين، وكذلك وبشكل خاص أصحاب ومسيّري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### سادسًا: أهداف الدراسة.

نسعى من خلال الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- تحديد المكونات الأساسية لبناء الخطة الإستراتيجية، وفهم ماهية التوجه الإستراتيجي.
- بعث تنمية محلية مستدامة من خلال تأهيل وتهيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة للقيام بها.
- التمييز بين المؤسسات المتعثرة والسليمة.
- اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على تخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية.
- بناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها، وتأثير بعضها على بعض.
- الوقوف على واقع التسيير الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بسكرة.
- إثراء المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية حول موضوع مهم وحيوي.

#### سابعًا: منهجية البحث.

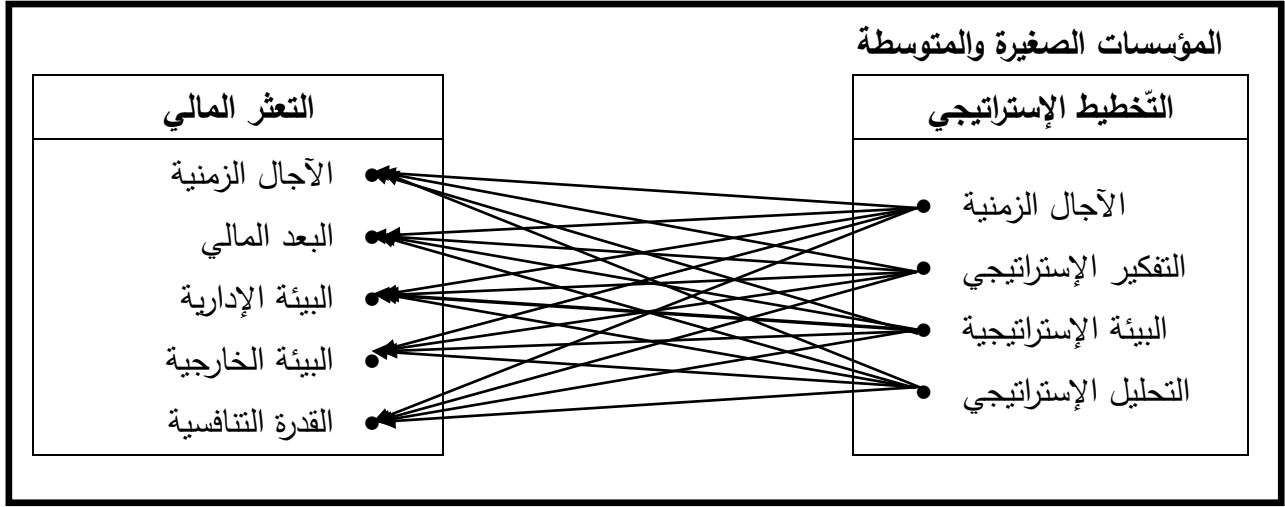
حتى نتمكن -من خلال هذا البحث-، من وضع إطار عام للدراسة، والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تمّ استخدام بعض المناهج الضرورية لهذا النوع من الدراسات، نوجزها فيما يلي:

- **المنهج الوصفي:** بناءً على عمليات الوصف المرتبطة بالظاهرة المدروسة، وهي تحديد ماهية الفكر الإستراتيجي، ورصد سيناريوهات التعثر في المؤسسات محل الدراسة، ومتابعة التطور المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.
- **المنهج التحليلي:** بهدف الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشخيص تجربتها الإستراتيجية، ومساهمتها في تغيير مؤشرات الاقتصاد الوطني، وكذا الوقوف على حجم ظاهرة التعثر المالي بها.
- **الأسلوب الاستقرائي والاستنباطي:** فيما تعلق بتحليل وتقييم الكتابات السابقة، واستنباط وتحديد محاور وأفكار وإطار الدراسة.

#### ثامنًا: مخطط الدراسة الفرضي

من أجل توضيح مشكلة الدراسة، والسعي نحو تحقيق أهدافها، تمّ تصميم النموذج الافتراضي الذي يتضمن العديد من الأبعاد التي تعبّر عن متغيرات الدراسة، -التي تم بناؤها بالاعتماد على الدراسات السابقة- لتوضيح الترابط بين المتغير مستقل؛ التخطيط الإستراتيجي والمتغير التابع؛ التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثمّ التوصل إلى النموذج كما في الشكل (01)، تمهيدا لتقييم فرضيات الدراسة واختبار مدى وجود علاقة أو تأثير فيما بين المتغيرات.

شكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



### تاسعاً: موقع البحث من الدراسات السابقة

إنّ التطور الفكري لأية دراسة، يوجب اعتمادها على تحليلات ونتائج الدراسات السابقة بوصفها مرتكزا أساسياً لآفاق بحث جديدة، بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم.

ولتحديد الاتجاهات التي أشارت إليها تلك الدراسات لموضوع التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوقوف عند نقاط الاتفاق كمرتكزات أساسية للبحث الحالي ونقاط الاختلاف ومحاولة سد الفجوة البحثية.

من أجل ذلك، ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعةً معاً، قُسمت الدراسات السابقة إلى ثلاثة (03) محاور أساسية كالتالي:

#### 1.9 دراسات متعلقة بمتغير التخطيط الإستراتيجي:

1.1.9 دراسة: علي كزار مجذاب (2018)، التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق (دراسة عيّنة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط)، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال. (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، كلية الدراسات العليا.

تُعد هذه الدراسة محاولة للتعرف على أثر التفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية، ودراسة التحديات البيئية كمتغير معدل بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية؛ حيث طُبقت على القيادات الإستراتيجية في ثلاث ( 03 ) من الشركات المبحوثة وعدد من الشركات الساندة لها في العراق، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية على التفكير الإستراتيجي، وتمّ ذلك من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تمّ التأكد من صدقها عن طريق تحليل العاملين الاستكشافي والتوكيدي، وتمّ اختبار الفرضيات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، كانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث أنّ التفكير الإستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية مع الميزة التنافسية، وفي الأخير أوصت الدراسة

باعتبار التفكير الإستراتيجي من المهارات الحديثة التي تعتمد على التفاعل المباشر بين الزبون والشركة، وهو ما يحتم على المؤسسة تبني إستراتيجية واضحة تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي، وأن تكون رؤيتها واقعية تخاطب ذكاء العاملين ومشاعرهم.

اعتُبرت الدراسة الحالية امتداداً لهذه الدراسة؛ حيث يُعدّ التفكير الإستراتيجي أحد أبعاد التّخطيط الإستراتيجي، وركيزته الأساسية للنجاح، كما كانت هذه الدراسة مرجعاً مهماً جداً من الناحية المنهجية واستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث تبنت الدراسة الحالية معالجة كل أبعاد التّخطيط الإستراتيجي إضافةً إلى التفكير الإستراتيجي بنفس المنهجية، مع ربطها بمتغير التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**2.1.9. دراسة : أحمد آدم محمد عيسى (2015)، دور التّخطيط الإستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة (بالطبيق على شركة أبواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم) ، بحثٌ مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، (جامعة الرباط الوطني)، كلية الدراسات العليا. السودان.**

تناول هذا البحث التعرف على الفاعلية الإستراتيجية وأثرها في أداء الشركة، وأيضاً عملية تطبيق الإستراتيجية بالطرق السليمة، والتّخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق الأهداف المنشودة، وتمثلت أهمية البحث في الاستفادة من التّخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة، وأهميته في توضيح السلبيات واليجابيات وكيفية معالجتها، بالإضافة إلى أنه يحقق الأهداف وفق رؤية علمية ومدروسة، وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة وضع برامج وخطط إستراتيجية محكمة في عمليات التدريب والتأهيل باستمرار، بالإضافة إلى نشر الثقافة الإستراتيجية في توزيع الدورات والكورسات في المجالات المختلفة للحراسة والتأمين.

اتفق البحث الحالي مع هذه الدراسة على اعتبار أنّ التّخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء، وكذلك يصح مسار الخطة التي تسير عليها المؤسسات (إن وجد خلل)، كما يضمن استمرارية المؤسسة في المنافسة والبقاء، مع اختلاف ربط الدراسة الحالية، ويسهم التّخطيط الإستراتيجي بدوره في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات وهو جزء مهم جداً من أجل استمرارية البقاء.

**3.1.9. دراسة: سكارث جورج يوسف بشارة (2017)، درجة تطبيق نموذج جودشتاين، نولان، فايفر & Goodstein, Nolan, & Pfeiffer للتخطيط الإستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية (دراسة تطبيقية على الخطط الإستراتيجية 2011-2013)، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.**

كان هدف الدراسة التعرف على درجة تطبيق نموذج: "جودشتاين، نولان، و فايفر" Goodstein, Nolan, & Pfeiffer للتخطيط الإستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيقه على مجتمع الدراسة، وأظهرت الدراسة أنّ درجة تطبيق النموذج جاءت متوسطة، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان منها: ضرورة قيام الوزارات بمرحلة التخطيط للتخطيط، وإتاحة الفرصة لشريحة أكبر من العاملين بالوزارة للمشاركة في صياغة الرؤية، الرسالة وتحديد الأهداف، كما أوصت بتوفير الميزانيات اللازمة لعملية التّخطيط الإستراتيجي لإنجاحه.



تُعتبر هذه الدراسة عمليةً وتطبيقيةً لاختبار ممارسة التخطيط الإستراتيجي التطبيقي على أرض الواقع، باعتباره من أصلح نماذج التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات وأنجحها، وهو ما تبنته الدراسة الحالية واعتمدت عليه.

**4.1.9. دراسة: فراس عصمة هلال ( 2015/2016)، تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات (حالة التعليم العالي أنموذجاً)،** بحثٌ مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

ركزت الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات آخذةً وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية نموذجاً؛ وذلك تطويراً للقطاع ورسمًا للسياسات المستقبلية التعليمية في سوريا، وتوصل البحث إلى الكشف عن الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي على أداء الوزارة.

توافقت أهداف الدراسة تمامًا مع أهداف الدراسة الحالية، مع إضافة تخصيص تخفيض التعثر المالي لمزايا التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أضافت الدراسة الحالية تحليل التخطيط الإستراتيجي لعدة أبعاد أساسية ومهمة لإنجاحه.

**5.1.9. دراسة: آمال نمر حسين صيام ( 2010)، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ،** بحثٌ مقدّم كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (جامعة الأزهر بغزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال.

هَدَفَ هذا البحث إلى التعرف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج البحث وجودَ علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده، دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي البيئي، والتوجهات الإستراتيجية، وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وضرورة تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها لتحديد درجة الأداء الفعلي المؤسسي.

رغم تباين أبعاد التخطيط الإستراتيجي بين الدراستين، واختلاف وسط ممارسته إلا أنّ الدراستين اتفقتا على أهمية دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من كفاءة وأداء المؤسسات.

**ثانياً: دراسات مرتبطة بمتغير التعثر المالي**

**1.2.9. دراسة: مساهل سامية (2016/2017)، دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات (دراسة عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة)** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس-سطيف-.

تناولت الدراسة الإجابة على إشكالية مدى تأدية مكاتب المراجعة في الجزائر دورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات من خلال تطبيق إجراءات الانذار على المؤسسة التي تتعرض لصعوبات تهدد استمراريتها، والعوامل التي تتحكم في ذلك.

9.2.2.2. دراسة: سليمان انتصار (2016/2015)، التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة الاقتصادية (تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية) أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد مالي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة.

عالجت هذه الدراسة التعثر المالي، وبيّنت خطر حدوثه وآثاره على الاقتصاد، وأساليب علاجه، كما تناولت التحليل المالي لغرض التنبؤ به قبل حدوثه.

وكان هدف الدراسة، بناء نموذجين يتضمنان مجموعة من أفضل النسب المالية التي تُمكن من تصنيف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى مؤسسات ناجحة وأخرى متعثرة.

9.2.2.3. دراسة: أحمد الرفاعي هاشم (2017)، التنبؤ بتعثر الشركات باستخدام نموذج إلتمان (دراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق بورصة عمان)، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل كلية الأعمال. عمان / الأردن: (جامعة الشرق الأوسط) .

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت لدى نموذج "إلتمان" القدرة على التنبؤ بالتعثر المالي قبل حدوثه بسنتين على الأقل، وتم إجراء الاختبار على (61) شركة على مدار خمس (05) سنوات، وأظهرت النتائج قدرة النموذج على التنبؤ بتعثر أو سلامة الشركات.

**9.2.4 Etude de Philippe Jordon, (2007), Pr\u00e9vision de la d\u00e9faillance et r\u00e9seaux de neurones : l'apport des m\u00e9thodes num\u00e9rique de s\u00e9lection de variable,** Th\u00e8se pour obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Universit\u00e9 de Nice-Sophia-Antipolis.

تناولت الدراسة التنبؤ بالفشل والشبكات العصبية، ومساهمة الطرق الرقمية في تحديد المتغيرات؛ حيث اعتبرت المؤسسة الفاشلة: كل مؤسسة لم تسدد القروض المستحقة عليها ولم توزع أرباحها، واستندت الدراسة إلى أنّ نماذج الفشل دورية بشكل حقيقي، وبالتالي قامت بتحليل النقاط المشتركة بين جميع النماذج لمحاولة تحديد العناصر المستقرة، التي يمكن أن تكشف عن وجود متغيرات تفسيرية للفشل ليست دورية فقط، بالإضافة إلى تحليل أداء النماذج من أجل إنشاء تسلسل هرمي لجميع أزواج "طرق التنبؤ - تقنية الاختيار" التي تم اختبارها ومعرفة على وجه الخصوص ما يمكن أن يجلبه استخدام طرق الاختيار الملائمة للشبكات في هذا المجال. أخيراً، تناول الباحث معنى النماذج من حيث الفشل وما تبرزه.

توصلت الدراسة إلّا أنّ أسباب هذه الظواهر متعددة، وتضعف السيطرة عليها، كما أظهرت أنّ النموذج الذي تمّ إنشاؤه باستخدام شبكة عصبية يستفيد بشكل أفضل من مجموعة من المتغيرات التي يتم تنفيذها بأساليب تكيف مع خصائصها، مقارنة بتلك المستخدمة بشكل شائع. تتميز الأخيرة بكونها بسيطة وسريعة الاستخدام.

### 9.2.5 Etude de Sami Ben Jabeur (2011)، Statut de la faillite en theorie financiere: approches theorie et validation empiriques dans le contexte français , pour obtenir le Docteur en sciences .de gestion, Ecole Doctorale Toulon

تناولت الدراسة ظاهرة فشل المؤسسات ، وفهمها وشرحها من خلال تحليل أسبابها وأصولها ، وتأثيرها على الاقتصاد ككل، وهدفت إلى تصنيف المؤسسات التي تواجه صعوبة وفقاً لدرجة نجاتها، وفهم أسباب تدهور وضعها ؛ حيث قام الباحث بإجراء مقارنة بين ثلاثة (03) نماذج (التحليل التمييزي الخطي، ونموذج Logit وانحدار PLS)، وفي نهاية الدراسة، توصلت إلى اختيار أفضل نموذج مع تحديد أصل هذه الإخفاقات وأسبابها.

كل هذه الدراسات -وأخرى كثيرة- تناولت ظاهرة التعثر المالي بالدراسة، التحليل، التأسيس النظري لها، تحديد أسبابها ومدى خطورتها على المؤسسات، وعلى الاقتصاد الوطني، وهذا ما اتفقت فيه مع الدراسة الحالية، فكانت هذه الدراسات مهذاً للتأطير النظري، وتحديدًا لأبعاد الظاهرة المتعلقة بهذه الدراسة التي بين أيدينا، وبخاصة فيما يتعلق ببعده الآجال الزمنية لدورة الفشل، واعتبار الظاهرة دورية يجب التصدي لها بالتنبؤ بزمن حدوثها، بغض النظر عن يقوم بوظيفة التنبؤ، من داخل المؤسسة أو خارجها، وهنا تماما اختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في النظر للحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من الظاهرة؛ حيث اعتبرت أنه لا يكفي التنبؤ بدورة الفشل فحسب، بل بكسر روتينية الدورة، والتخفيض من حدوثها بالإجراء الوقائي -التخطيط الإستراتيجي-، أي التخطيط لعدم التعثر أو التقليل منه ومن جدته، وتقليل الأثر السلبي له لى المؤسسة، وتطبيق هذا المنهج على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من خصوصيتها، ومحدودية التصرف الإستراتيجي فيها.

#### ثالثا دراسات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3.9. دراسة: طارق فارس (2018/2017)، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدراتها التنافسية (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه، صفحة جامعة فرحات عباس / سطيف.

تناولت هذه الدراسة دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وآفاق تطورها، وما هي السبل الكفيلة بترقية قدرتها التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، وتوصلت في الأخير إلى أن الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترقية قدرتها التنافسية تتبّع سلوكها الإستراتيجي، مكانتها، طبيعة نشاطها ونمط تفاعلها مع المتغيرات البيئية؛ فكانت أهم توصيات الدراسة التحول من مفهوم كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة وغير قادرة على المنافسة إلى كونها قادرة على منافسة دوليا، فضلا على قدرتها محليا، ومضمون ذلك من ناحية التطبيق في بيئة الأعمال الجزائرية هو عدم التوسع في أشكال الدعم الذي يُشوه آلية عمل السوق لتقديم التمويل غير المدروس.

إنّ منطلق هذه الدراسة، وما توصلت إليه، وما أوصت به يدور حول ضرورة الممارسة الإستراتيجي ة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون التصريح بمصطلح التخطيط الإستراتيجي الذي هو محور وأساس الدراسة الحالية، التي اعتمدت كليا على ما توصلت إليه، وتبنته واعتبرته حجر الأساس لمواصلة البحث الحالي.

**2.3.9. دراسة: حنان جودي (2016/2017)، استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراة علوم، تخصص علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد إستراتيجية التأهيل كخيار يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي والتحقق من ذلك، تمت هذه الدراسة بتطبيقها على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة-، حيث انتقلت من نتائج التشخيص الإستراتيجي بعد التأهيل لتقييم أداء المؤسسة وتنافسيتها من أجل تدارك فجوتها الإستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتكامل بين برامج التأهيل المختلفة، والعمل على تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بإتمام المزيد من الإصلاحات.

ساهمت هذه الدراسة كثيرا في التأسيس العلمي والايديولوجي، وبسط الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكانت دعامة أساسية للدراسة الحالية من حيث المعلومات والمنهجية المتبعة، إلا أن الدراسة الحالية أضافت متغير التعثر المالي كعنصر مهم جدا يجب أن يحظى بالدراسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل وبعد تأهيلها.

**3.3.9. دراسة: عقبة نصيرة (2014/2015)، فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وتمويل.

تناول الباحث الإجابة على إشكالية: مدى تميز التمويل البنكي بالفعالية اللازمة لمواجهة ارتفاع طلب تمويل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، خاصة أن الجزائر لم تستكمل بعد إجراءات التحرر المالي لبنوكها، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج، كان أهمها: افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى وجود سوق مالي يجعلها ضعيفة الرسملة، مقارنة بباقي المؤسسات الكبيرة، وحتى بالمقارنة مع نظيراتها في الدول المتقدمة، والمتوفرة على أسواق مالية، وتتشأ في الجزائر العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحد الأدنى لرأس المال المسموح به قانونا، مما يعرضها لمخاطر الإفلاس حتى بعد انطلاق المشروع.

إن ما انتهت إليه هذه الدراسة، كان بداية للدراسة الحالية باعتبار أن ضعف الرسملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم أسباب تعثرها مالياً، ومن هنا جاء اقتراح التخطيط الإستراتيجي كحل وقائي، حيث كان لزاما على تلك المؤسسات أن تعير لمصادر تمويلها وكيفيات سدادها الخطة الإستراتيجية اللازمة، التي تضمن السير الحسن للعملية، دون تعرضها لمخاطر الإفلاس بعد انطلاق المشروع.

**4.3.9. دراسة:** سعيد لهواري ( 2006/2007)، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (دراسة نظرية وتطبيقية)، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

ساهمت هذه الدراسة بطرح نموذج يوضح العلاقة السببية بين مختلف المحدّات التي تؤدي إلى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنقسم إلى: محدّات أو أبعاد داخلية (خصائص المسير، خصائص المؤسسة، سيناريو الانطلاق)، وأبعاد خارجية (المحيط والإستراتيجية).

تعتبر الدراسة الحالية امتدادا لما انتهت إليه هذه الدراسة بتفعيل المحدّات الداخلية لشرح سيناريوهات الفشل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستنتاج المحدّات الأساسية لدورة التعثر المالي واقتراح التّخطيط الإستراتيجي كحل وقائي استنادا للمحدّات الخارجية التي توصلت إليها هذه الدراسة.

**5.3.9. دراسة:** سلطاني محمد رشدي ( 2005/2006)، التسيير الإستراتيجي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تفرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

والتي تناولت شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ بحيث وضّح أهمية هذا النمط التسييري باعتباره حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها، إذ يمكّنها من التعامل مع مختلف تغيراته وعوامله المستمرة، كما تعرض البحث للسياسات والآليات الفعالة ذات البعد الإستراتيجي التي تضمن تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتحسين قدرتها التنافسية.

في حين سيبدأ بحثنا من حيث انتهت الدراسة السابقة بتخصيص عيّنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مركّزة على الممارسات الإدارية المؤدية إلى أسباب تعثرها واقتراح البديل الإستراتيجي كحل لذلك.

#### تاسعا: هيكل البحث

من أجل بلوغ أهداف البحث، تمّ تقسيمه إلى ثلاثة ( 03 ) فصول، ابتدئت بمقدمة، تناولت التعريف بالموضوع وطرح إشكاليته، وتساؤلاتها، وفروضه ومنهجيته.

تتألف **الفصل الأول** التّخطيط الإستراتيجي من حيث المفاهيم والتصورات، ومن حيث المنهج والخطوات، حيث انتهى الفصل باقتراح نموذج التّخطيط الإستراتيجي التطبيقي كنموذج صالح لكل المؤسسات، لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما **الفصل الثاني** فتناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكل ما يرتبط بها من أفكار وإيديولوجيات، وكذا دورها الاقتصادي والاجتماعي.

وتتألف **الفصل الثالث**، الدراسة التطبيقية واختبار الفروض، ومدى تطابق النموذج الفرضي مع معطيات عينة الدراسة.

وانتهى البحث **بخاتمة** تضمنت النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.



# الفصل الأول



## الفصل الأول: ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

### تمهيد:

مع تطور الزمن وتسارع تحولات العالم من حولنا، كان البقاء للمؤسسات الأقوى، والأصلح إدارياً، هذه الحقيقة تعطي الحافز، والدافع القوي للذين يجعلانها تعتمد في كفاءتها على حسن الاستثمار، والاختيار الجيد، والاهتمام بمواردها، وبطرق استخدامها من أجل تحقيق مؤسسة ناجحة وفعالة بكل المقاييس، ولا يخفى علينا أن للتخطيط السليم نفس القدر من الأولوية والاهتمام اللذين تحظى بهما المؤسسة، فكل مساعيها وسلوكياتها تهدف إلى تحقيق التوازن والتوافق بين ما ستقدمه اليوم، وما تحققه غداً، فيتوجب على المؤسسة أن تدار بطرق سليمة وأمنة لتحقيق دورها الفعال والناجح في المجتمع.

وللحفاظ على توازنها الاقتصادي يتحتم عليها تعزيز نظام تخطيطها، ورسم صورة واضحة لخطة سير العمل ومستقبله والاتجاهات المختلفة؛ مما يرفع من مستواها لسد احتياجاتها والوصول إلى تحقيق أهدافها. وبالإدراك والاستيعاب الكامل لمدى عمق هذه التوجهات وتطبيقها، وتحقيق هذا التوازن والتطور في الخطط، سنصل إلى المستوى الرفيع اللائق بنا كأفراد ومؤسسات ذات كيان واستقلال وثقل في مجال العمل الإيجابي المثمر حسب متطلبات العصر اليوم وغداً.

ومن أجل ترسيخ هذا التوجه جاء هذا **الفصل** ليضع القارئ أمام التأصيل العلمي لمصطلح التخطيط الإستراتيجي وذلك بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول **الأول** ماهية الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي ثم تبعه **مبحث ثان** ليفك اللبس عن التخطيط والتخطيط الإستراتيجي بصفة عامة كعلم حديث ارتبط بالمصطلح الأول ومهارة ضرورية للمؤسسات، ثم شرح وافٍ للتخطيط الإستراتيجي التطبيقي كنموذج ناجح من خلال **مبحث ثالث**.

## المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية

يحفل التراث الإداري بأدبيات الإستراتيجية، فرغم أن البدايات الرسمية للاهتمام بالإستراتيجية بدأت في الستينات من القرن الماضي مع كتابات (Ansoff;1965) في كتابه الموسوم بـ: (الإستراتيجية الشاملة، المدخل التحليلي لسياسة الأعمال من أجل النمو والتوسع)، إلا أن الإستراتيجية العسكرية التي تعني: (كسب الحرب خلافا للتكتيك وكسب المعرفة)، كانت معروفة قبل هذا بكثير، وهذا ما نجده لدى الصينيين والفيلسوف (Tzu)، ولدى القادة المسلمين الذين قاموا بالفتوحات، كما نجده في القرن التاسع عشر لدى مفكر الإستراتيجية العسكرية الشهير (كلو سيفتر)، وكتابه المعروف (فن الحرب)، كما تمثل الثمانينات من القرن الماضي عقد المساهمات الكبيرة في مجال الإستراتيجية، والتي تمثلت في مساهمة (مايكل بورتر: M. Porter) في (الإستراتيجيات التنافسية الشاملة، القوى الخمس، والتحليل الإستراتيجي باستخدام سلسلة القيمة) في كتابه (الميزة التنافسية) عام (1985)، وتوسيع مصادر الميزة التنافسية في كتابه (المزايا التنافسية للأمم) عام (1995).

هذه الإسهامات جعلت من الضرورة التطرق لماهية الإستراتيجية من خلال ما سيأتي:

### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

#### أولاً: تعريف وأهمية الإستراتيجية

#### 1.1 تعريف الإستراتيجية: فيما يلي بعض ممن تناولها في اسهاماتهم المعرفية

1.1.1 تعريف أول: كما جاءت في معجم الجيب أكسفورد (Oxford)، هي: فن الحرب، خاصة تخطيط حركة القوات والسفن..الخ، إلى مواقع مختارة، كالتخطيط لعمل أو سياسة في عمل تجاري أو سياسي..الخ.

2.1.1 تعريف ثان : عرفها ألفرد (تشاندر: A.Chandler) بأنها "تحديد الأهداف طويلة المدى والأهداف المحددة للمؤسسة وتبني مسارات عملية وتخصيص الموارد الضرورية للوصول للأهداف".

3.1.1 تعريف ثالث : عرفها (جيمس براين كوين: B. Koen) على أنها "تمط أو خطة تعمل على تكامل أهداف المؤسسة الكبرى وسياساتها وأعمالها في شكل واحد متماسك" (عبد اللطيف، 2016، صفحة 21).

4.1.1 تعريف رابع : في 1998 قدم (مينتزرغ: Mintzberg) مقارنة أخرى لتعريفها فقال إنها "تجمع بين كلمات محورية أساسية سميت بـ 5PS وتعني:

- **Plan خطة:** بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو النوايا المستقبلية).
- **Pattern نمط:** بمعنى آثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي والحاضر).
- **Position موقع:** بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين (بالنظر إلى الموقع).
- **Perspective تصور:** بمعنى رؤية وطبيعة عمل (بالنظر إلى عقل المؤسسة).
- **Ploy حيلة:** بمعنى حركة معينة تذل بتوازن الخصم (بالنظر للصراع).



**5.1.1. تعريف خامس:** الإستراتيجية هي إطار الخيارات التي تحدد طبيعة المؤسسة واتجاهها: كالمعتقدات، القيم السائدة، المزايا التنافسية المحددة ومصالح حملة الأسهم..."

نلاحظ أن اختلاف تعريفات الإستراتيجية يعود لاختلاف متناوليها، وتشعب مجالاتها؛ فكلّ يراها بحسب منظوره، إلا أنها في الأخير تصب في بوتقة العلم الذي يخدم كل العلوم، أما على مستوى المؤسسات، فإن طبيعة أية مؤسسة هو ما يمثلها وما يصف شخصيتها وما يعطيها شكلا معروفا.

إن طبيعة المؤسسة هي التي تمنح التماسك الإستراتيجي لصناعة القرار والاتصالات فيها، وبطبيعة الحال فإن للإستراتيجية علاقة وثيقة بالمستقبل، فالتوجه هو المصطلح الذي نطلقه على مسار المشروع في المستقبل، ذلك لأنه يضم الاختيارات التي سوف يتم تبنيها تجاه المنتجات والخدمات والعملاء والأسواق المستقبلية. (فريدمان و تريجو، 2006، صفحة 25).

## 2.1. أهمية الإستراتيجية

إن للإستراتيجية المؤسسة أهمية بالغة في التعامل مع المنافذ الأساسية المؤثرة في مستقبل المؤسسات، ويمكن أن نحدد أهميتها كما ورد في (محمد، جليل، و هاشم، 2012، الصفحات 46-49).

- إن الإستراتيجية تُغطي جميع نواحي ووظائف الأعمال بالشكل الذي يمكنها من إعطاء صيغ تطبيقية أفضل نابعة من استعمالها لكل جزء من أجزاء المزيج من الأعمال.
- ترتبط الإستراتيجية بجميع الأنشطة والأعمال من خلال إنجاز الأهداف الأساسية وخلق قيمة مضافة والوصول إلى أهداف أعلى وأسمى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- الإستراتيجية تغطي بعمق جميع نشاطات المؤسسة.
- للإستراتيجية اتصال مباشر بمجمل التغييرات وما تتضمنه علاقة المؤسسة ببيئتها.
- الإستراتيجية هي الأساس الجوهرى لتطوير الميزة التنافسية المتاحة.
- الإستراتيجية تعمل على تطوير القيمة المضافة بشكل يفوق ما تحققه المبيعات الربحية، القيمة السوقية، العوائد لكل سهم، أو المؤشرات الأخرى.
- تضمن الإستراتيجية الاستخدام السليم والفاعل للموارد المختلفة، خاصة الموارد البشرية.
- تضمن الإستراتيجية تحقيق التناغم والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات والفعاليات المختلفة التي تُؤدّى داخل المؤسسة.
- تضمن الإستراتيجية توفير الإطار الذي من خلاله يمكن للمؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه سواء كانت معلومات، بيانات، مواد، أو موارد مختلفة.
- تضمن الإستراتيجية تحسين الأعمال وارتفاع نسبة الأداء.

- تضمن الإستراتيجية القدرة وقابلية التعامل مع حالة عدم التأكد، باعتبارها وسيلة ناجحة لاستقراء المستقبل، وكذلك تساعد على التعامل ومواجهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها، والقدرة وقابلية الاستفادة من الفرص من خلال عملية التحليل البيئي في المؤسسة.

ثانياً: مراحل الإستراتيجية واختبارات جودتها

## 1.2. مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها

يجب على المدير التنفيذي خلال اختيار العملية الإستراتيجية أن يخضع لتأثير الطبيعة الأصلية للعملية نفسها، والخطوات المحددة، لتحريك المؤسسة خلال العملية، فيصبح التحدي على نحو التساؤل التالي: ما هي الخطوات المهمة في وضع الإستراتيجية وتنفيذها؟ وكيف سننتقل مما نحن عليه الآن إلى ما نود ونرغب في الوصول إليه في المستقبل؟

وبشكل عام تتحدد تلك المراحل في الخطوات الخمسة التالية (فريدمان و تريجو، 2006، صفحة 34):

### 1.1.2. المرحلة الأولى: جمع المعلومات الإستراتيجية وتحليلها؛ تقييم الاتجاهات الحالية، والمحتملة مستقبلاً

في الأسواق، والمنافسة والظروف الاقتصادية، بالإضافة إلى فحص المتغيرات الداخلية

### 2.1.2. المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجية؛ بناءً على نتائج المرحلة الأولى، يتم البحث عن بدائل

مستقبلية، ثم اختيار مواصفات الرؤية الإستراتيجية، ثم إعدادها، وتعتمد جودة صياغة الإستراتيجية على قوة العملية التي يتخذ الفريق من خلالها هذه القرارات، وكذلك إمكانات فريق الإستراتيجية.

### 3.1.2. المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي للمشروعات الرئيسية؛ بناءً على الرؤية الإستراتيجية، سوف

تظهر العديد من المشاريع والمهام التي يجب انجازها لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم وضع خطة تتناول كيفية تحديد هذه المشروعات، وتحديد أولوياتها وتسلسلها، ومواردها، وضبطها؛ وبالتالي تحديد تلك التي سيكون لها أعظم أثر في حافظة مثلى للمشروعات.

### 4.1.2. المرحلة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجية؛ بعد وضع خطة جيدة، يبدأ التنفيذ الذي يتأثر نجاحه بعدة

عناصر منها: جودته في حد ذاته ومهارة الفريق المنفذ، وخلال مراحلها يراجع تقدم كل مشروع مراجعة منتظمة مع أخذ التعديلات اللازمة إن لزم الأمر.

### 5.1.2. المرحلة الخامسة: ضبط الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها؛ لضمان كفاءة الإستراتيجية، لا بد من أن

يتم ضبطها ورقابتها بصفة منتظمة، ومراقبة التقدم في تنفيذ المشروعات مقارنة بالأهداف الإستراتيجية، بما يتوافق والمؤشرات الداخلية والخارجية التي تتمثل في استمرار صحة الافتراضات الأساسية التي بُنيت عليها الرؤية. ومن خلال هذه المراحل يجب التأكيد على:

**1.5.1.2. التأكيد على البناء:** بمعنى أن المعلومات الجديدة قد تساعد على ضمان استمرار تجديد الإستراتيجية؛ أي أن تكون هناك مرونة في إعدادها، فلا يجب أن تكون بمعزل عن العالم الخارجي والأنشطة الداخلية الحيوية التي تضمن نجاح المؤسسة.

**2.5.1.2. إعداد الفريق:** لا بد من تجميع فريق كفاء، قادر على تبني صياغة إستراتيجية ناجحة، من أجل ذلك كانت هناك العديد من المعايير التي يجب توافرها في أعضاء الفريق، نذكر بعضها -على سبيل المثال لا الحصر-:

- أن يكون عملهم في المستويات العليا التي تضطلع بمستويات مهمة، وأن يكونوا قادرين على التأثير في شريحة كبيرة من أعضاء المؤسسة.
- أن يكونوا قادرين على التحرك خارج إطار التحليل المنتظم المبني على الحقائق، للعمل بالفطرة والحنكة اللتين تجعلان تقريرهم مقنعاً إلى أبعد حد.
- الاستعداد لإعادة النظر في الخيارات، من أجل حماية موارد المؤسسة مع مرور الوقت.

**2.2. اختبار الإستراتيجية الجيدة:** يوجد نوعان من الاختبارات من أجل التعرف على الإستراتيجية الجيدة وهما: (محمد، جليل، و هاشم، 2012، الصفحات 56-58):

**1.2.2. اختبارات الإستراتيجية المتعلقة بالتطبيق:** يستلزم هذا الاختبار وضع الإستراتيجية موضع التطبيق والاختبار من خلال ثلاث اختبارات توحى بما إذا كانت هذه الإستراتيجية جيدة وناجحة:

**1.1.2.2. اختبار القيمة المضافة:** تكون الإستراتيجية جيدة وناجحة إذا كانت تقدم قيمة مضافة في الأسواق من خلال مؤشر الربحية على المدى القريب أو من خلال مؤشر الحصة السوقية أو زيادة كفاءة الأداء على المدى البعيد، كما تعتبر زيادة القدرة على الابتكار من مؤشرات اختبار القيمة المضافة.

**2.1.2.2. اختبار الثبات:** أي مدى تناغم الإستراتيجية مع جميع أجزائها، ومدى انسجام مقدراتها التنظيمية مع الظروف في كل وقت، كما يأخذ بعين الاعتبار القدرة على استعمال الموارد بكفاءة.

**3.1.2.2. اختبار الميزة التنافسية:** كلما زادت الميزة التنافسية كلما دل على جودة الإستراتيجية في المؤسسات

**2.2.2. اختبارات الإستراتيجية الجيدة المتعلقة بالدقة الأكاديمية:** في هذا الإطار، هناك خمس (05) اختبارات توظف كطرق علمية ومنطقية هي:

**1.2.2.2. اختبار الأصالة:** أي المقدرة على الانجاز بطريقة مختلفة.

**2.2.2.2. اختبار الغرض:** أي غرض الإستراتيجية من خلال توجهات القادة أو المساهمين.

**3.2.2.2. اختبار الثبات المنطقي:** أي مدى تتابع التوجهات في طريق واضح ومنطقي من خلال استعمال بيانات واضحة ومدى علاقتها بالمنافسين.

**4.2.2.2. اختبار الموارد والخطر:** من خلال قياس الأخطار والموارد الواجب توفرها في المؤسسة؛ كالتمويل، الموارد البشرية والمهارات.

**5.2.2.2. اختبار المرونة:** من خلال تطابقها مع البيئة، أو مع الموارد غير الثابتة، ووفق ما يعتمد المنافسون، وهذا التنفيذ يكون في كل مستلزمات المؤسسة في الاقتصاد والإدارة...

### المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي

من الملاحظ أن من أهم سمات هذا العصر، سرعة تطور العلوم والمعارف بشكل كبير جدا مع تنافس المجتمعات والأمم فيما بينها على ذلك، مما يتطلب سرعة ومداومة المتابعة للناتج السنوي الجديد من المعارف بشكل مهني واحترافي، يضمن المتابعة الجيدة والانتقاء الفاعل، وذلك ما يعرف الآن بـ: (حكمة المعرفة) وهي أعلى وأرقى درجات المعرفة، مما يضمن التراكم المعرفي البشري الحقيقي.

والبحث في مجال الإستراتيجية أحد هذه المحاولات لاصطياد الحكمة وتوفير الخبرة البشرية التي تؤسس للنجاح، إضافة إلى سرعة البديهة والحكمة، فالإنسان بصورة أو بأخرى يمتلك عقلاً إستراتيجياً مبدئياً ومع مكتسباته يرسخ فيه ذلك النوع من الفكر، فالفكر الإستراتيجي جزء من تكوين الناجحين، يسري في عقولهم، وبالتالي فهذه العقول يُراهن عليها في الانتقال بالمؤسسات من شط لآخر يتسم بالنجاح، التفوق والتميز.

### أولاً: جدوى وخصائص التفكير الإستراتيجي

#### 1.1. جدوى التفكير الإستراتيجي للمؤسسات

التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية مع ومن خلال منهج التفكير الإستراتيجي أحد الأسس المهمة للتفرقة بين المؤسسات الناجحة المستقرة الرابحة والرائجة، وغيرها من المؤسسات الفاشلة المضطربة الخاسرة، ومن ثمة إذا ما رغبت هذه المؤسسات المتخلفة في التقدم والرقى، فلا بديل أمامها سوى الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية، كل هذه المتطلبات تمثل تحديات حقيقية أمام المؤسسات المعاصرة حتى تتمكن من تنمية مواردها، وتحقيق أهدافها، في ظل أعمال ديناميكية، معقدة، متغيرة، مركبة، مضطربة، وصاخبة.

إن وضع خطط إستراتيجية دون أن تكون للأطراف المعنية بذلك في المؤسسة منهجية في التفكير والتصرف، ودون أن يكون لديهم رؤية إستراتيجية عن المؤسسة وأهدافها، وإمكانياتها، وقدراتها، وتوفير الحقائق المتعلقة ببيئتها، ومكوناتها، وخصائصها، واتجاهاتها، قد لا يكون لصالح المؤسسات، ومن ثمة يمكن القول بأنه مهما كانت الخطط شاملة ومتكاملة، ومهما كانت البرامج والجدول متقنة، ومهما كانت الموارد والإمكانيات اللازمة متاحة، أو ممكنة، أو حتى فائضة، كل ذلك لا جدوى ولا فائدة مرجوة منه ما لم تكن لدى المؤسسات رؤية إستراتيجية وفق منهج التفكير الإستراتيجي، حيث يؤكد الشواهد العلمي، وتوضح نتائج الممارسات أن هناك

مؤسرات تفشل فشلا ذريعا في تحقيق أهدافها، وتعجز عجزا واضحا عن الوفاء بوعودها لموظفيها وعملائها، رغم ما وضعته وأعلنته من طموحات، وأهداف، وخطط، وبرامج، وسياسات، وقواعد، ورغم ما قد يكون فيها من دقة وتفصيل وشمول، رغم ما بُدِل فيها من جهد ووقت ومال لأجل إعدادها وتنفيذها، وفي المقابل نجد مؤسسات حققت انجازات رائعة واستطاعت أن تحقق ما أعلنته من أهداف، رغم ما قد يكون هناك من نقص، والبحث في سبب ذلك يُظهر أهمية وخطورة التفكير الإستراتيجي الذي به يمكن خلق الموارد وتوليد الإمكانيات، وبدون ه يتم إهدار الفرص وزيادة القيود والتهديدات، وعليه تتضح ضرورة تعلم وممارسة آلية التفكير الإستراتيجي . (مصطفى و فهد، 2008، الصفحات 61-62).

## 2.1. الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي (مصطفى و فهد، 2008، الصفحات 167-186):

إن التحدث عن الإدارة الإستراتيجية يعد مضيعة للوقت والجهد ما لم تتوفر على مقومات بناء وتنمية منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة، وتفعيل الالتزام بتطبيقه عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وسوف نتناول فيما يلي الخصائص والسمات الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي في الواقع العملي:

**1.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي يستند على الاستمرارية والتواصل :** نقصد بالتواصل أن جهود التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ونواتجها لفتوة زمنية معينة تكون امتداداً للممارسة ونتائج الإدارة الإستراتيجية في الفترة السابقة، وأحد المدخلات الرئيسية للفتوة القادمة.

**2.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي لا يمكن تفعيله استناداً لتصورات أو أهداف أو مسارات تم تأسيسها على ظواهر لم تدرك المؤسسة حقيقتها:** من الخطأ؛ بل من الخطورة أن يتم وضع بصورات ورؤية قائمة على ظواهر المواقف والأحداث دون أن تقف إدارة المؤسسة بوعي على حقيقة هذه المواقف والأحداث، فقد يؤدي هذا إلى تحدي إدارة المؤسسة لتوجهاتها وأهدافها على افتراضات خاطئة.

**3.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي يمنع مسببات حدوث فجوة ناتجة عن عدم الربط والتفاعل بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية:** من السمات البارزة في الدول المتخلفة أو النامية فجوة عميقة بين ما هو جديد وحديث من الرصيد المعرفي العلمي المهني والممارسة العملية في واقع المؤسسات، حيث يفقد مناخ العمل لمقومات التفكير، الابتكار الإبداعي، ومن ثمّة تضائل الدافع للتطوير والتحديث كإحدى المتطلبات الأساسية لممارسة الإدارة الإستراتيجية، في حين يتسم منهج التفكير الإستراتيجي بالربط والدمج المتواصل بين جناحي بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره، وتنمية المهارات، والقدرات المهنية من خلال الممارسة العملية، على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما المحددان للقدرة والأداء المتميز.

**4.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي يتسم بتحقيق التوازن والانسجام بين المنظور البعيد و الرؤية قصيرة المدى، ومن خلاله تتمكن المؤسسة من رؤية مرمى بصرها وضوح وإدراك موقع قدمها في نفس الوقت : تُعد النظرة الجزئية الأحادية إحدى أهم أسباب فشل الخطط وعدم فعالية القرارات لما يرتبط بذلك من عدم وضوح**

للرؤية، أمام المخطط ومنتخذ القرار، وهذا ما يصطدم مع جوهر التفكير الإستراتيجي، وبناءً عليه يجب التأكيد من وضوح الرؤية القائمة على وضوح العلاقة بين المحاور الثلاثة (03) التالية: المسار التاريخي السابق، تفهم واستيعاب دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منها وتحديد تأثيرها على صياغة الأهداف، واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

**5.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي يمكن الم مؤسسة من رؤية النتائج المستهدفة من القرارات قبل اتخاذها ذاتها:** إن منهج التفكير الإستراتيجي يقوم على التأكيد من جودة الفكر بما يضمن جودة الأهداف، هذا ما يساهم في حسن التصرف، والتأكد من جودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات، ثم التأكيد من اكتمال الحقائق ودقتها مما يساهم في رؤية الأمور والمواقف والأحداث على حقيقتها لا على ظواهرها وهذا ما يضمن الإدارة الرشيدة والتصرف على بصيرة، ثم بعد ذلك الاطمئنان على دقة ووضوح العلاقات السببية بين المسببات والنتائج، ومن ثم الاطمئنان على جودة البديل الإستراتيجي الذي تم اختياره، والتأكد من تحقيق الاستعداد للتعامل مع أي متغيرات مفاجئة تقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

**6.2.1. ألا تقع قيادات المؤسسة في ظاهرة "عمى الإنجاز"، وألا تسحقها وطأة العثرات أو القيود والعوائق:** إن افتقاد الرؤية الصحيحة الواضحة للمواقف والأحداث، واتخاذ القرارات على أساس تصورات وافتراضات خاطئة، يرجع بشكل أساسي إلى فقدان تلك القيادات لمنهج التفكير الإستراتيجي أو غياب مهنة الالتزام به في الواقع العملي، وتتضح هذه الظاهرة من خلال:

- ما تبدو عليه بعض المؤسسات من حالة عدم الرشد وفقدان للموضوعية تلك الحالة التي تحدث عند الإفراط في الإحساس بالأمان وغياب اليقظة والحذر والتي تعقب مرحلة تحقيق الأهداف، مما يترتب عليها تناقص الجهود المبذولة للتعامل مع القيود والتهديدات (عدم التوازن في الرؤى).
- حالة اليأس والإحباط والإفراط في التشاؤم التي تعقب حالة عدم تحقيق الأهداف والتي تقلل مستوى الرؤية أمام المدير أو متخذ القرار.

**7.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي يساعد على تمكين المؤسسة من تحقيق التوازن حيث تجمع في تفكيرها وتصرفها بين رؤية النمل ورؤية النحل:** منهج التفكير الإستراتيجي يوفر مقومات تحقيق التوازن بين الجانبين في السلوك الوظيفي والتنظيمي حيث يتم الجمع بين الرؤية الكلية الإجمالية للموقف (رؤية النحل)، والرؤية التفصيلية الجزئية (رؤية النمل التي لا تتعدى نطاق تحركه).

**8.2.1. منهج التفكير الإستراتيجي يحمي المؤسسة من التعامل مع بريق الحقيقة كتعامل البعوض مع ضياء المصباح:** بمعنى أن ما يعد فرصة لمؤسسة معينة، ليس بالضرورة فرصة لمؤسسة أخرى، وأن المؤسسات ليست مهيأة لتبني كل الفرص المتاحة، ولا يعد كل موقف به مكاسب أو منافع فرصة حقيقية يجب اقتناصها.

**9.2.1.** ألا تكون علاقة المؤسسة بالبيانات والمعلومات كالذي يموت جوعاً ولا يدرك أنه يحمل زادا وفيرا على ظهره: مع ارتفاع مستوى التعقيد والتغيير وعدم التأكد البيئي، ارتفع مستوى التقادم المعلوماتي، مما يؤدي تيسير إتاحة البيانات والمعلومات، فالإشكال لم يعد في توفر المعلومة بقدر كيفية الاستفادة من الكم الهائل من المعلومات وكيفية توظيفها فيما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

**10.2.1.** منهج التفكير الإستراتيجي يحمي المؤسسة من أن تكون هي وقياداتها كالفئران لا تتعلم من التجارب، المواقف، الأحداث والأزمات: يعتمد منهج التفكير الإستراتيجي على آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث المهمة الحرجة ذات التأثير الواضح على تاريخ المؤسسة ومسارها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتحليل تلك الأحداث والاستفادة منها وتجنب أسباب حدوث مشكلات ومنع تكرارها.

**11.2.1.** منهج التفكير الإستراتيجي يستند إلى التصرف مع أبعاد المواقف أو عناصر بيئة القرارات باعتبارها كل لا يتجزأ: إن التأكيد على تبني مدخل النظم وما يتضمنه من الرؤية المتكاملة لأبعاد الموقف، والتقدير الصحيح لنوع وقوة العلاقات التبادلية بين هذه الأبعاد، يؤدي إلى تجنب الإخفاقات التي تواجهها بعض المؤسسات.

ثانياً: مؤشرات غياب منهج التفكير الإستراتيجي ومعوقات تفعيل الالتزام به

### 1.1. مؤشرات غياب منهج التفكير الإستراتيجي

إن غياب التفكير الإستراتيجي وعدم حرص المؤسسة على تعميق استخدام هئلمنهج في الممارسات الإدارية ينتج عن عدة مؤشرات وشواهد منها (مصطفى و فهد، 2008، الصفحات 165-167):

- ضياع العديد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين كان بالإمكان اقتناصها واستثمارها وعادة ما يرتبط ذلك بلمؤسسة التي يغيب فيها التفكير الإستراتيجي.
- غياب الربط بين رسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل من جهة أخرى، ويؤدي هذا عادة إلى وجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم المؤسسة وأهدافها.
- غياب أو خلل في الرؤية الإستراتيجية مما يؤدي إلى مناخ تنظيمي متوتر يسوده عدم الأمان والصراع والنزاع بين المديرين.
- ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس من خلال خطط عمل إستراتيجية واضحة ومدروسة بدقة.
- تخطيط المؤسسة في القرارات، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها.
- ضعف إيجاد البدائل الإستراتيجية التي يستمر بها توازن المؤسسة استجابة للتغيرات في محددات التخطيط الإستراتيجي.

- وقوع المؤسسة في ما يسمى ظاهرة "العداء البيئي" (إظهار مشاعر عدم الرضا والكرهية من طرف فئات المجتمع اتجاهها نتيجة حرصها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى).

## 2.1. معوقات تفعيل الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي

على ضوء فهم جوهر و أهمية منهج التفكير الإستراتيجي للمؤسسات وما يحققه ، من المفيد الإشارة إلى المعوقات التي تمنع أو تقلل فرص الممارسة الفعالة والتطبيق المهني لمنهج التفكير الإستراتيجي في واقع المؤسسات وفي بيئة الأعمال المعاصرة (مصطفى و فهد، 2008، صفحة 195).

- يعد غياب أو عدم ملاءمة الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين على الممارسة الفعلية لعملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجها، حيث تركز معظم الكتابات في مجال التخطيط الإستراتيجي على عدم الاهتمام الكافي والتركيز على الممارسات والنماذج والتجارب العملية للمديرين والممارسين لعملية التخطيط بنماذج واقعية يمكنهم من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع الخطط الإستراتيجية بكفاءة وتعميق الثقة والقناعة بجدوى التفكير والتخطيط الإستراتيجي.

- من معوقات تفعيل الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية من قبل الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الإستراتيجي، حيث تقتصر غالبيةهم على مجرد تقديم رأي أو تصور للإطار العام لإعداد الخطط الإستراتيجية، أو على أحسن الأحوال ينتهي دورها بمجرد صياغة الإستراتيجية دون أن يمتد دورها ومسئولياتها إلى تصحيح المفاهيم والتصورات لدى أعضاء المؤسسة، وتنمية معرفتهم بمنهج التفكير الإستراتيجي قبل البدء في إعداد الخطط والبرامج. كذلك، يتوقف دور هؤلاء الخبراء على تنفيذ هذه الخطط وعدم المشاركة في تحمل عبء نجاحها، وهذا النمط أدى إلى تعميق الإحساس بعدم الثقة في جدوى منهج التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، أو ضعف في قدره الخبراء الاستشاريين على تقديم منافع واضحة وملموسة.

- يعتبر عمق الفجوة بين الاعتراف بأهمية وضرورة التخطيط الإستراتيجي من قبل الممارسين وبين تحمسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء متطلبات ومعوقات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كبيرا جدا؛ وترجع هذه الفجوة إلى الإدراك المبالغ فيه للمستوى المرتفع للتقلبات الشديدة، وعدم التأكيد في بيئة الأعمال بصورة يصعب تقدير اتجاهاتها، مما يؤدي إلى تزايد تركيز الممارسين ومخذي القرارات على المدى الزمني القصير في عملية التخطيط وضعف الاهتمام بالمدى الزمني الطويل.

- لقد ساهم غياب وعدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية إلى عدم تفعيل الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي، حيث يلاحظ الدارس تركيز الكتابات في هذا الأمر على إيضاح المفاهيم والأسس النظرية والمراحل والخطوات وغيرها من النواحي الإجرائية، دون أن يتم توضيح الأدوات المهنية لممارسة التفكير الإستراتيجي، والتي يمكن استخدامها للقيام في مختلف مراحل، خطوات، وجوانب عملية الإدارة الإستراتيجية.



- ضعف أو غياب الجانب الإعلامي الذي يسلط الضوء على نماذج من المؤسسات العربية التي حققت نجاحا ونموا واضحين من خلال ممارسة التفكير الإستراتيجي بأسلوب صحيح، هذا بعكس الكتابات الأجنبية التي تبرز بصفه دورية مثل هذه الحالات، وتساهم في تحليلها وتوضيح مجالات الاستفادة منها.
- عدم وضوح المنافع المرتبطة بتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي خلال مختلف مراحل وخطوات عملية الإستراتيجية، وخطأ النصور بأن منافع هذا المنهج وهذه العملية تقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث نجد أن غالبية الممارسات الإدارية والتنظيمية تتحقق منافعها بعد تنفيذها وتطبيقها، في حين أن تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية لا تتحقق منهم مزايا ومنافع بمجرد تطبيقهم وممارستهم وحسب بل تتابع وتتراكم المزايا والمنافع بالانتقال من مرحلة إلى أخرى لدرجة أنه يمكن القول إنه وبمجرد اتخاذ قرار بتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي يتحقق للمؤسسة العديد من المنافع نتيجة هذا القرار أو التوجه.

## المبحث الثاني: ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

### مطلب أول: مدخل للتخطيط Planning

نشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية، عندما حاول الإنسان إصدار العديد من القرارات على المستوى الفردي والجماعي للموازنة بين الحاجات الإنسانية المتزايدة والموارد المتاحة المحدودة.

#### أولاً: تعريف التخطيط

#### 1.1. التخطيط لغةً:

مادة الكلمة وجذرها (خ ط ط)، من خَطَّ يَخُطُّ ، وخطَّ على الشيء أي رسم علامة، ويمكن أن يُقال من خطط تخطيطاً، مثل كَلَّمَ تكليماً، وهو مبالغة في خطَّ كمدّه مدّاً ومدده تمديداً (الأوسي، 1989، صفحة 406).

وجاء على لسان العرب لابن منظور "الخط": الطريقة المستطيلة في الأرض.. وخط بالقلم: كتب، والتخطيط التسطير والخطّة - بكسر الخاء -: الأرض ، والدار يخطُّها الرجل.. يحتجزها ويبني فيها ، والخطّة - بالضم - شبه القصة والأمر؛... وفي رأسه خطة: أي أمر ما... (محمد ب.، صفحة 287).

ويقال: فلان يخطُّ في الأرض إذا كان يفكر في أمر ويدبره. (إبراهيم، أحمد، و آخرون، 1973)

فالتخطيط هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يُقصد بالصورة أو بالرسم . (أبو القاسم، 1995، صفحة 244)

وعرّف بأنه: "الطريق والشارع، وخطها لنفسه خطأً واختطها، وهو أن يُعلّم عليها علامة بالخط ليعلم أنه اختارها " (مرتضى و الحسيني، صفحة 250).

بناءً على ما جاء في كتب المعاجم اللغوية نلاحظ أن الدلالة اللغوية للتخطيط لا تخرج عن معاني التأمل والتفكير والتدبير والبناء ورسم الطريق... وكلها عناصر تدخل تحت المفهوم العام للتخطيط وترتبط به ارتباطاً وثيقاً.

#### 2.1. التخطيط اصطلاحاً:

هو مفهوم متعدد رآخذه من الفلسفة المعتمدة عند مستعمليه أو الموضوع الذي يجري فيه العمل بالتخطيط، وارتأت الباحثة أن تُأصل المصطلح بعرضه على الشريعة الإسلامية، ثم على مفكري المدارس الإدارية باعتبار التخطيط من أهم وظائف الإدارة.

### 1.2.1. التخطيط في الفكر الإسلامي:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان لمهمة عظيمة تتمثل في عبادته سبحانه كما قرر في كتابه ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (56)، (سورة الذاريات)، والعبادة هي تحقيق مراد الله في تعبير الأرض قياماً بواجب الخلافة؛ ولذلك ربط الله عز وجل الإيمان بالعمل في القرآن الكريم، وحيثما ذكر المؤمنون إلا وذكر العمل واشترط فيه الصلاح؛ أي موافقاً لما شرع الله عز وجل، نافعاً لصاحبه ومساهمياً في تنمية مجتمعه وأمته، ولا شك أن العمل لا يكون صالحاً نافعاً إلا وفق تخطيط محكم يُؤتي ثماره المنشودة منطلقاً من الواقع بإمكاناته المتاحة مستشرفاً للمستقبل بأهدافه المرجوة مستنيراً بنور الوحي والاعتماد على الله سبحانه، لهذا كله كان الأخذ بالتخطيط السليم في كافة جوانب الحياة ضرورة شرعية ليست كضرورة لتنمية المجتمع وتقدمه فحسب بل لأن التخطيط جزء من عقيدة المسلم ودينه، ومن الأعمال والممارسات التي لازمت حياة سيد البشر محمد صلى الله عليه وسلم وصحابته الكرام (كيان، 2006، صفحة 16).

وقد جاءت الكثير من آيات القرآن الكريم، ونصوص السنة المطهرة تُؤسس لفكرة التخطيط المحكم في جميع الجوانب (التربوية، الاقتصادية، الاجتماعية، العسكرية، السياسية..)، وتتنوع بأهميته في حياة الناس، ومن ذلك الآيات التي نزلت في سورة يوسف عليه السلام، والتي تمثل التخطيط الاقتصادي الرباني، حيث يقول الله تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ \* قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ \* وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُونِ \* يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ \* قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴾ (43-49) (سورة يوسف)، والملح الاقتصادي واضح في أن الشدائد والأزمات (المشكل الاقتصادي) تقابل بترشيد كل من:

- الإنتاج؛ بزيادة استثمار الأراضي الزراعية والعمل المستمر من أجل تحقيق الأمن الغذائي.
- الاستهلاك؛ بضرورة الاقتصاد في الاستهلاك وعدم التبذير والإسراف (محمد، 1985، صفحة 288).

فيوسف عليه السلام رسم خطة لسنوات قادمة فاقت (14) سنة بتخطيط محكم (وهو ما يقودنا لمفهوم جديد للتخطيط طويل المدى (يأتي الحديث عنه لاحقاً) مع كمال إيمانه بالله وتوكله عليه.

فمن الآيات السابقة، نجد أن الهدف كان واضحاً و محدداً وهو الاستعداد مقدماً لمواجهة المجاعة؛ وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة أفضل استخدام عن طريق ادخار إنتاج سنوات الرخاء السبع لمواجهة سنوات الشدة السبع الأخرى، انتظاراً لعام الرخاء الذي في هيغاث الناس، وهذا المعنى الحرفي للتخطيط.

وسارت السنة النبوية على نهج القرآن الكريم في تخطيطها لكل شؤون الحياة، فالسنة مصدر من مصادر التشريع، وهي مبينة ومفسرة للقرآن، وقد حفلت بجملة من التوجيهات النبوية الكريمة التي تضع المعالم الهادية للتخطيط الجيد، من ذلك قوله **صلى الله عليه وسلم**: " **المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كذا كان كذا وكذا ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان** " (مسلم)، يتضمن هذا الحديث عدة مقومات للتخطيط منها: ضرورة توافر قوى عديدة في المخطط الناجح حسب نوع المجال : كالقوى الفكرية، والقوى الاقتصادية، والقوى الجسمانية، إضافة إلى القوة الإيمانية فهي الأساس، كما ينطوي على عدة مبادئ مهمة في عملية التخطيط: كالتوكل على الله، والسمو بالنفس، واحترام الأفراد مهما كانت قوتهم، كذلك ففي الحديث حث على بذل الأسباب وتوظيف الإمكانيات بالشكل الصحيح وعدم تأخير المهام أو الندم على ما فات.

وكذا حديث الأنصاري (داوود) الذي جاء يسأله شيئاً فأرشده **صلى الله عليه وسلم** إلى العمل والاحتطاب بما توفر له في بيته من إمكانيات حتى يتحسن مستوى معيشته، كما أن في سيرته **صلى الله عليه وسلم** أمثلة فذة، حيث لم يدع مجالاً من مجالات التخطيط المشروعة والممكنة إلا وسعى في هـ، واستعان عليـه بكل الوسائل والإمكانيات المتاحة، ولعل في ترتيبه وتجهيزه **صلى الله عليه وسلم** للهجرة إلى المدينة المنورة وما سبقها من استعدادات وما قرنها من احتياطات، مثلاً تطبيقاً واقعيّ عمليّ على هذا المبدأ، وقد مثل هذا في نظام مؤسسة الزكاة وغيرها.

فالنهوض بالأمة لا يتم إلا بالتخطيط الذي يعتبر واجباً تبعاً للقاعدة الأصولية المشهورة: " **ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب** "، فإن الأخذ بالأسباب العلمية لا يجب أن يغيب عنا لأن الصواب في العمل أصل قبوله في الآخرة وشرط نجاحه في الدنيا، وأن صواب الأعمال لا يتحقق إلا أن تكون وفق شروط الزمان والمكان وهو ما نلمسه في التخطيط (عثمان، 2015، صفحة 95).

اعتماداً على هذه النصوص الربانية القليلة التي سقناها، وغيرها مما لم نذكره، قرر كثير من الباحثين المعاصرين في الاقتصاد الإسلامي ضرورة التخطيط بصفة عامة، وأنه مصلحة شرعية وفريضة وقتية، يجب تفعيله والعمل به، زيادة على أن التخطيط أصبح سمة العصر.

### 2.2.1. التخطيط في الفكر الإداري: عبر تبلور الفكر الإداري عرّف التخطيط عدة تعريفات سيتم عرض

بعضها وصولاً إلى إعطاء تعريف عام (خالد و وائل، 2007، صفحة 10/6).

#### 1.2.2.1. التعريف الأول: "هو الوظيفة الأولى للإدارة، تتسق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية

الاختيار بين البدائل لإجراء العمل للمؤسسة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها، ولكل فرد من العاملين فيها".

مفاده أن وظيفة التخطيط تتسق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي بين

مجموعة من البدائل.

**1.2.2.2.1. التعريف الثاني:** يعرفه العالم الاقتصادي (هنري فايول: H.Fayol) على أنه "بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد له، وتحضير الخطة المناسبة له".

هذا التعريف يُبين أن التخطيط يقوم على عملية تقدير للمستقبل ، والنظر في البعد الزمني ، والتنبؤ بالمتغيرات، ووضع الخطط، والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

**1.3.2.2.1. التعريف الثالث:** يُعرف التخطيط على أنه: " الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد واستخدامها بطريقة علمية وعملية".

يتضح من هذا التعريف أن التخطيط أسلوب علمي يتم على أساس رصد الإمكانيات اللازمة لعملية الإنتاج وتنظيم الموارد المالية بأحسن الطرق بوضع خطة شاملة.

**1.4.2.2.1. التعريف الرابع:** يعرفه (جورج تيري: J.Terry) على أنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع فروض المستقبل، وصور الأنظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

هذا التعريف يُبين أن التخطيط يرتبط بالحقائق ، وذلك عن طريق الاختيار ، وكذلك وضع السياسات والإجراءات والخطوط اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**1.5.2.2.1. التعريف الخامس:** عرفه العالم (Ackoff,1974) بأنه "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات متبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب؛ فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد". (خالد و وائل، 2007، صفحة 6).

من هذا التعريف يُبين أن التخطيط يُمكن من تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه: "الوظيفة الأولى التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى، فهو التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين ، ويُعتبر جزءاً مهماً من الإدارة وعنصراً حيوياً من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها".

**ثانياً: استنتاجات فكرية حول التخطيط**

**1.2. التخطيط هو آلية التحكم بالحدث**

لكي نفهم هذه الآلية نستحضر قصة التخطيط الأزلي الأول الذي قام به إبليس لعنة الله عليه ضد آدم وحواء عليهما السلام ليجعلهما يأكلان من شجرة الخلد التي نُهيأ عنها، فكان الحدث هبوطهما من الجنة إلى

الأرض وهذا ما جاء في الآية الكريمة: ﴿ فَوَسَّوَسَ لَهُمَا الشَّيْطَانُ لِيُبْدِيَ لَهُمَا مَا وُورِيَ عَنْهُمَا مِنْ سَوْءَاتِهِمَا وَقَالَ مَا نَهَاكُمَا رَبُّكُمَا عَنْ هَذِهِ الشَّجَرَةِ إِلَّا أَنْ تَكُونَا مَلَكَيْنِ أَوْ تَكُونَا مِنَ الْخَالِدِينَ ﴾ (22-23)، (سورة الأعراف).

لا ريب في أن حركة الإنسان في هذا الكون، وإفراطه في عالم المادة يجعلنا نستنتج وبكل وضوح أن معيشتنا لم تتأسس على معرفة حقيقته بذاته، بيد أن الحقيقة الكبرى هي أن دور الإنسان في الأرض العمارة، فالحدث وآلية التحكم به هو العبادة وعدم الإشراف (عثمان، 2015، صفحة 92).

أي أن التخطيط آلية للتحكم بالأحداث المستقبلية وفق ما حُطَّط له، فالمؤسسات ما كانت لتحتل موقعها في السوق لو لم تتحكم في ذلك بخطةها.

## 2.2. التخطيط مقدمة النجاح

بما أن من السنن الكونية أن تكون النتائج مترتبة على المقدمات، وأن الأسباب قائمة على المسببات، فالتخطيط السليم أساس النجاح في أي عمل، وغيابه يؤدي إلى التخبث والضياع، لذلك فإن مستلزمات النجاح تتطلب تحديداً للأهداف، والتخطيط من أجل تحقيقها، فسبب نجاح الناجحين هو تخطيطهم الدقيق.

ولعل من أبرز مشاكل العصر الحديث القائمة على سيطرة القوي على الضعفاء وإبادتهم سببها الرئيس هو غياب التخطيط للمدى البعيد في حياة المجتمع والمؤسسات على غرار المجتمعات المتقدمة التي تُحكَّم وضع الخطط والبرامج أخذاً بالمنهج العلمي في رسم الخطط الرصينة، بمعرفة قيمة الموارد، ومدى الاستفادة منها لأقصى درجة، فالتخطيط بات السمة الأساسية لتطور أفراد المجتمع ومؤسساته وحكوماته.

## 3.2. كل الأعمال تولد مرتين

التخطيط يولد مرتين من خلال: (الوجود الذهني)؛ وهو الولادة الأولى وتصور النتائج، و(الوجود المادي)؛ وهو تنفيذ للولادة الأولى، وإذا أغفلنا الولادة الأولى، تعثرت الولادة الثانية كنتيجة طبيعية لها.

### المطلب الثاني: تعريف وأهمية التخطيط الإستراتيجي

يُعتبر التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس في حياة المؤسسات، من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات من فرص وتهديدات، والحفاظ على استمرارية بقائها، وصولاً بها للتنبؤ بالموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها، حيث ازدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والتكنولوجيا، وبعد التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، المنافسة والانصهار في البيئة الخارجية، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، فما هو التخطيط الإستراتيجي؟

أولاً: تعريف التخطيط الإستراتيجي وتمييزه عن بعض المصطلحات المشابهة له

### 1.1. تعريف التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام، والذي هو أيضا يمثل الجوهر في تطوير نظام الإدارة، حيث كان الأساس الأول له التخطيط المالي (Financial Planning) ووضع الموازنات، والتخطيط قصير المدى، ثم عُرِّز لاحقاً بالتخطيط متوسط وبعيد المدى، ليظهر بعد ذلك التخطيط الشامل (Corporate Planning) إثر تعقد العملية التخطيطية في المؤسسات الكبيرة المتكونة من عدة وحدات إستراتيجية، ومع زيادة التعقيد، وحاجة المؤسسات إلى نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة، جاء التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) للتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية، حيث ينطلق من تحديد المشكلة بتفحص دقيق وتحليل عميق، استناداً إلى معطيات عملية مترجمة وإلى مؤشرات عامة أو تفصيلية، ثم فرز وتحليل التوجهات والتطلعات المعيارية (خالد و وائل، 2007).

وعليه فقد عُرِّف التخطيط الإستراتيجي بعدة تعريفات نسوق بعضها فيما يلي:

**1.1.1. تعريف أول:** يُعرّف المعجم التربوي التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية تتصور بها المؤسسة مستقبلها، فتضع الإجراءات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل" (جيهان، 2018، صفحة 51).

يتبين إذن أن التخطيط الإستراتيجي هو أكبر من مجرد محاولة توقعات للمستقبل، بل يتعدى ذلك إلى الإقناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار زمني محدد.

**2.1.1. تعريف ثان:** عرّفه (Steiner,1969) بأنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف" (خالد و وائل، 2007، صفحة 8).

**3.1.1. تعريف ثالث:** "التخطيط الإستراتيجي مخطط لتحقيق أهداف الم وُسرة، حيث هناك أهداف معينة تحاول الم وُسرة تحقيقها أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية ؛ سيساعد فهم الأهداف التنظيمية لخطة الشركة الإستراتيجية على إنشاء خطط فعالة لتوجيه نمو المؤسسة، والخطة الإستراتيجية هي وثيقة تستخدم للتواصل مع أهداف المؤسسة، والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وجميع العناصر الحاسمة الأخرى التي تم تطويرها أثناء عملية التخطيط (MALEKA, 2015., p. 15).

إذن فالتخطيط الإستراتيجي هو نشاط إدارة تنظيمي يستخدم لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقة والموارد، وتعزيز العمليات، وضمان عمل الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة نحو أهداف مشتركة، وإبرام اتفاق حول النتائج المقصودة، وتقييم وتعديل اتجاه المؤسسة في استجابة لبيئة متغيرة.

**4.1.1. تعريف رابع:** عرّفه (Anthony,1965) بأنه: "الصياغات بعيدة المدى، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجيهات المؤسسة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف، وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد". (خالد و وائل، 2007، صفحة 8).

**5.1.1. تعريف خامس:** عرّف أنه: "عملية تفكير منطقي منظم تشتمل على مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة، بدءًا بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها مرورًا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وما قد يطرأ عليها من تغيرات مستقبلية، وانتهاءً بتطوير استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف المخططة في ضوء نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة مع مراعاة جانب المرونة تماشيًا مع التغيرات البيئية المتسارعة وعناصرها". (عمر، 2013، صفحة 234).

**6.1.1. تعريف سادس:** وهو ما أورده (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993) أنه: "عملية مستمرة تمثل الخطوات التي تقود أعضاء المؤسسة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل مؤسستهم، وتبني الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" (هذا التعريف ما ستعتمده هذه الدراسة للاعتبارات التي سنسوقها لاحقًا). إن مناقشة هذا التعريف تبين أن هناك مجموعة من العناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، نوجزها فيما يلي:

- الالتزام بالتفكير بالمستقبل، والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل إستراتيجي.
  - ضرورة استمرار عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم اقتصارها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة.
  - ضرورة أن يتم التخطيط في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائيًا.
  - الأشخاص المقصودون بالتخطيط الإستراتيجي أعضاء المؤسسة ككل، متخذو القرارات كالمدرء، والفاعلون فيها: كالمساهمين، العملاء والموظفون، كل حسب موقعه ودوره ومهمته.
  - حشد كل الإمكانيات والإجراءات، من تحديد رؤية واضحة وطويلة المدى إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
  - استخدام معايير ملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المؤسسة قد حققت النجاح المطلوب.
- بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط كنتيجة نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يُلتزم به.

ولكي يتم بناء نظام إداري متكامل وليس مجرد تنسيق للنظم الفرعية مع معطيات واقع النظام الجديد للإدارة، فمن المفترض أن تجد الإدارة البرامج اللازمة بدءًا بتحديد صياغة إستراتيجية، مرورًا بربط أهداف الأفراد العاملين بنظام عوائد جديد، وكذلك ربط العملية التخطيطية، وتخصيص الموارد بدورة الموازنة السنوية وانتهاءً بوجود أنظمة تغذية عكسية وأساسية لها القدرة على المساهمة في زيادة تعلم المؤسسة من معطيات تنفيذ إستراتيجيتها وقياسها في إطار مؤشرات مالية وغير مالية". (أكرم، علاء، و نغم، 2015، صفحة 200).



## 2.1 مفاهيم أساسية متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي

**1.2.1. التخطيط والتخطيط الإستراتيجي:** يعتبر التخطيط من مفاهيم علم الإدارة، حيث يحظى في الأدب الإداري بمعاني ومضامين متنوعة ومختلفة، لكنها تشترك في مبدأ فكري واحد يبدأ بلمتبار التخطيط كوظيفة جوهرية مهمة للإدارة، **فالتخطيط:** هو عمل يسبق أي عمل تنفيذي، في أوله تتحدد نقطة البداية؛ وهي الأهداف، وفي آخره تتحدد نقطة النهاية؛ وهي تحقيق الأهداف، كما يمكن اعتبار **التخطيط** بشكل عام بأنه النشاط الذي يتضمن التهيؤ والاستعداد للمستقبل، والتنبؤ بالتغيرات المؤثرة في نشاط المؤسسة، والتخطيط يتم بالاستناد على اتخاذ قرارات مسبقة، ولا يتعلق بالاكشاف، بينما يساعد **التخطيط الإستراتيجي** على اكتشاف ملامح، توجهات ومسار المؤسسة في المستقبل، فهو قبل كل شيء بحث طويل الأمد؛ لأنه مبني على أهداف طويلة، وتمثل أهمية أساسية بالنسبة للمؤسسة، كما أنه يهدف إلى تحقيق الأهداف القائمة على فئات راسخة تخدم المؤسسة في الأمد الطويل من ناحية، وتقديم خدمات بأقل تكلفه وأقل جهد، وأحسن أداء، وأكبر ربح ممكن من ناحية أخرى، وهذا يتطلب رؤية مستقبلية صحيحة قائمة على التوقعات الإحصائية والرياضية، وتخطيطاً لاستغلال الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية مع المتابعة والتقييم المستمر للخطط ولأهداف (مخناش، 2015، صفحة 10).

**2.2.1. التخطيط بعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي:** بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئتين المفترضة، **فالتخطيط بعيد المدى** معرني بتطوير وتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض ثبات المعلومات الحالية حول ظروف المستقبل، ومن ثمة ثبات الخطة خلال تنفيذها، أي أن التخطيط بعيد المدى يفترض أن المؤسسة تعيش في بيئة ثابتة نسبياً في المستقبل، أما **التخطيط الإستراتيجي** فيفترض أن المؤسسة تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة، وعلية فهو يؤكد على أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها، وهناك من قام بلجمال الفروق الموجودة بين التخطيط طويل المدى والتخطيط الإستراتيجي في خمس (05) نقاط وهي (حسين و آخرون، 2009، صفحة 141):

**1.2.2.1. من حيث الطبيعة:** إن التخطيط بعيد المدى يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، في حين أن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على قيم لها جوانب فلسفية وإيمان الإدارة بهدف أو أهداف، وإمكانياتها للتمسك بها طيلة مشوار تنفيذها.

**2.2.2.1. من حيث المستوى:** يمكن أن يختص التخطيط بعيد المدى بمستويات وظيفية محددة ومستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الإستراتيجي بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة ككل دون الالتزام بتخصيص معين.

**3.2.2.1. من حيث المسؤولية:** يتولى التخطيط بعيد المدى مختصون في التخطيط، في حين تتولى الإدارة العليا مسؤولية التخطيط الإستراتيجي.

**4.2.2.1. من حيث التركيز :** التخطيط بعيد المدى يكون فيه التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ ، بينما في التخطيط الإستراتيجي يكون التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

**5.2.2.1. من حيث النظر للمستقبل :** يمكن القول أن التخطيط بعيد المدى ينظر للمستقبل على أنه قابل للتنبؤ، ويتم بشكل دوري بينما التخطيط الإستراتيجي ينظر للمستقبل على أنه غير قابل للتنبؤ ويتم بشكل دوري ومتواصل ومستمر.

**3.2.1. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي :** للإدارة الإستراتيجية مفهوم أشمل وأوسع من التخطيط الإستراتيجي، فلإدارة الإستراتيجية تعني أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع وتنفيذ خطة إستراتيجية وتعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البيئية في نفس الوقت وتهتم بالحاضر والمستقبل، ونظرة داخلية للخارج وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أما **التخطيط الإستراتيجي** هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، وعنصر مهم من عناصرها الأساسية، بالإضافة إلى مرحلة التصميم أو ما يطلق عليها بمرحلة التخطيط الإستراتيجي، مرحلة التنفيذ أو التطبيق ومرحلة التقييم والمتابعة وإجراء التعديلات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، والفرق الجوهرية بينهما هو أن **التخطيط الإستراتيجي** يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المؤسسة، بينما **الإدارة الإستراتيجية** فتتربط بنظرة الإدارة العليا للعالم ككل، والبيئة التي تعمل ضمن إطارها المؤسسة (مخناش، 2015، صفحة 12).

**4.2.1. التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي :** التفكير الإستراتيجي يعني القدرة على توجيه العقل لملاحظة، ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة، والقدرة على إحداث المفاجآت دائما، والبحث عن طرق بديلة، وكذا السرعة والتميز، وهو مرحلة تسبق التخطيط الإستراتيجي، على خلاف هذا الأخير الذي يمثل عملية ممنهجة تسيير وفق تقنيات محددة، فالتفكير يُولد الأفكار، والتخطيط يدرس مدى الحاجة إليها وإمكانية تجسيدها في خطة إستراتيجية، وكلٌّ من التفكير والتخطيط الإستراتيجيين أداة في عملية الإدارة الإستراتيجية (الدرسوني، 2019، صفحة 7).

ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة

بعد استعراض التعريفات السابقة لبعض كُتّاب الإدارة نستطيع أن نبنى تصوراً مفاده أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنبثق من كونه يمثل أداة بيد الإدارة تساعد على مد بصرها خارج حدود الأشياء التي يمكنها التحكم فيها، لتتعرف على تلك المتغيرات البيئية المحيطة، بل وتوقعها، ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة ما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هو (آمال، 2010، الصفحات 17-18):

1.2. تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة، يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة لها، ونظام متابعة، يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.

2.2. التركيز والتوجيه: التخطيط الإستراتيجي الجيد يُجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي، وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.

3.2. حل المشاكل: أحيانا تواجه المؤسسات مجموعة من المشاكل والفرص التي تصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، والتخطيط الإستراتيجي هو طريقة لحل القضايا المتداخلة، أو المشاكل بطريقة مخطط لها.

4.2. فرصة للتعلم وبناء الفريق: يزود التخطيط الإستراتيجي المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.

5.2. الاتصال والتسويق: التخطيط الإستراتيجي أداة اتصال وتسويق فعال، وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمطلب أساسي للمساهمة واستمرار الدعم.

6.2. التغلب على الأزمات وتجنبها: يساعد التخطيط الإستراتيجي على التغلب على الأزمات التي تواجهها المؤسسات، وعلى تحديد مواردها، والحصول على المزيد منها، وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدمات بصورة أفضل.

كما يزيد التخطيط الإستراتيجي من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة، وهو عملية لاتخاذ قرارات رئيسية، والموافقة على أفعال ستقود المؤسسة إلى ما تريد أن تكون عليه، وماذا تفعل ولماذا؟

وقد أضاف (ثابت، 2006، صفحة 11) مجموعة من الفوائد نذكر منها:

- بناء رؤية واضحة واقعية للمؤسسة تجعلها تسير في طريق مستقيم تُجاه تحقيقها.
- معرفة الموارد التي تستخدمها المؤسسة واستغلالها استغلالاً أمثل.
- التكامل بين أفراد العمل؛ فلكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمؤسسة.
- التنظيم والتوجيه والرقابة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.
- معرفة الأولويات بناءً على الاحتياجات الضرورية التي تمت معرفتها بالدراسة والتحليل.
- تقليل المخاطر المتوقعة، وزيادة القدرة الاستعدادية لانتهاز الفرص.
- التوازن بين التفكير والتخطيط والتنفيذ ومعرفة متطلبات العمليات التنفيذية مما يقلل مشاكل التنفيذ فيجعل العملية التنفيذية أكثر سرعة وثبات.
- فتح الباب أمام العاملين لابتكار وسائل وأفكار جديدة للوصول إلى الهدف بشكل أسرع.

ثالثاً: مراحل ونماذج التخطيط الإستراتيجي

تعددت الكتابات في مجال نماذج أو أساليب التخطيط الإستراتيجي، حيث خضعت لاتجاه وانتماء كاتبها، فيما يلي معالجة لبعض هذه النماذج التي عُرِفَتْ ونُقِّدَتْ في عدة دول ومؤسسات:

### 1.3. التخطيط الإستراتيجي بأسلوب التحليل الرباعي (SWOT)

#### 1.1.3. أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)

يعتبر تحليل (SWOT) أكثر الأساليب شيوعاً واستعمالاً في وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية، رغم ذلك فقد تباينت الآراء المطروحة حول المرجع الذي ينسب إليه هذا النموذج، ورواده الأوائل الذين ابتكروه، ومن هذه الآراء نذكر -على سبيل المثال لا الحصر- (Freisner & Tun, 2004) :

▪ هناك من ينسبه إلى: (ألبرت همفري: Albert Huphry)، رجل أعمال واستشاري معروف في عالم الإدارة، الذي ترأس مشروعاً للبحث في جامعة ستانفورد (Stanford University) في الولايات المتحدة الأمريكية (USA) خلال الستينات من القرن الماضي، وبمشاركة عدد من المديرين الذين تدارسوا كيفية إدارة التغيير فكانت (SWOT) إحدى نماذجهم.

▪ وهناك من ينسبه إلى مدرسة هارفارد (Harvard School) لإدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية (USA) خلال الخمسينات من القرن الماضي، حين شكلت فريقاً من الباحثين، ثم أعقبتها بوحدة لصنع السياسات تضم البروفسور (كينيث ر. أندروز: Kenneth R. Androse)، الذي كان أستاذاً لاستراتيجيات التنظيم، فاستطاع هؤلاء بناء نموذج (SWOT).

ويسبب التباين في الآراء أصبح النموذج سائب الاستخدام في كثير من الدراسات والبحوث دون أن ينسب لأي طرف أو جهة، فعرف النموذج بعد ذلك عدة تعديلات وتغييرات دون أن تنسب لأية جهة أيضاً. (عامر خ.، 2010، صفحة 69).

ولفظ (SWOT) هو اختصار لمصطلح مركب من أربع كلمات هي:

- **Strengths: نقاط القوة:** كل الصفات والخصائص المحسوسة والكامنة التي تقع ضمن نطاق السيطرة والتحكم من قبل قياداتها ومصادر القوة المتاحة، فينبغي المحافظة عليها والبناء عليها ومضاعفتها.
- **Weaknesses: نقاط الضعف:** كل العوامل والظروف التي تقع داخل دائرة السيطرة التنظيمية مع أنها تعيق أداءها ومحاولات التحسين والتطوير من داخلها، ونقاط الضعف هذه تحتاج لمعالجة أو تغيير أو الحد منها ومنعها.
- **Opportunities: الفرص:** هي العوامل أو المكاسب التي تقع، وتعتبر محفزة لها على السعي لاغتنامها قبل الآخرين؛ ولذلك تحتاج لمن يعطيها الأولوية ويقتنصها ويضاعفها.

- **Threats: التهديدات:** هي أمور محتملة أو متوقعة الحدوث، وتقع خارج سيطرة المؤسسة أو قد تسبب الضرر لها إن لم تبادر بمواجهتها بعقلانية وشجاعة أو التقليل من مخاطرها.

### 2.1.3. خطوات التخطيط الإستراتيجي بطريقة (SWOT)

مما سبق يتضح أن تحليل (SWOT) يقع في قلب العمل لبناء خطة إستراتيجية كما هو مبين فيما يلي:

#### 1.2.1.3. تحليل (SWOT)، ويتم عن طريق عمل اجتماع خاص بالعاملين في المؤسسة.

#### 2.2.1.3. تحويل عناصر (SWOT) إلى أهداف.

#### 3.2.1.3. عمل ما يسمى 4As، وهي (مجيد، 2016، صفحة 28):

- تقسيم الأهداف إلى أهداف فرعية.
  - تقييم Asses ويعني تقييم عناصر (SWOT) نفسها.
  - تفعيل Activate؛ أي تحديد مقاييس النجاح واستخدامها كميزة.
  - تطبيق Apply؛ وتعني اتخاذ إجراءات التنفيذ.
- وبهذا أصبحت لدينا رؤية كاملة عن وضع المؤسسة حالياً ، ورؤية كاملة للوضع الذي نريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وكيفية الوصول إلى تلك الرؤية وتحقيقها.

يمكن الاستفادة منه تحليل (SWOT) على مستوي الأفراد والمؤسسات الصغيرة والكبيرة ، فهو يتمتع بمرونة عالية تمكنه من التعامل مع الخطط الشخصية للأفراد وخطط الأعمال للمؤسسات والشركات ، فهو أساس إدارة المشاريع والخطط التشغيلية، أما على مستوى التخطيط الإستراتيجي فوغم انتشاره الواسع إلا أن التجارب العملية أثبتت ضعف نتائجه، حيث أن نسبة 83 % من الخطط تكتب بهذه الطريقة أما نسبة نجاحها فتبلغ 30% فقط (طارق، 2009).

لذلك فإن التخطيط بطريقة (SWOT) يكون أكثر فاعلية عند تطبيقه في التخطيط التشغيلي منه في التخطيط الإستراتيجي (عامر، 2018، صفحة 133).

### 3.1.3. أسباب قصور التخطيط الإستراتيجي بطريقة (SWOT)، التحليل الرباعي

- كتب ويلسن (wilson,1994,p13) مبيئاً العيوب التي يعاني منها مبدأ التخطيط الإستراتيجي بطريقة (SWOT)، كأحد أهم المخرجات أو ما قدمته مدرسة التخطيط بما يلي (جاسم، 2010، صفحة 272):
- جهاز التخطيط يقطع المدير التنفيذي ونظراً هـ من عملية التخطيط فهو يحتاج فقط إلى توبيخهم على النتائج.

- عملية التحليل المعقدة تجعل التخطيط الإستراتيجي مكان التفكير الإستراتيجي وبللتالي يرتكز التفكير على التحليل لا على التفكير.
  - بما أن المدراء التنفيذيين مقطوعو الصلة بالخطة، فللمشاركات في تمثيلها ستكون باهتة.
  - العملية تركز على القضايا المثيرة؛ مثل: الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو الاستحواذ عليها، أو التخلص منها، بدل التركيز على العمل الأساس.
  - عملية التخطيط تفشل في تطوير خيارات حقيقية للمفاضلة بينها، ولكنها توجه الأنظار إلى مسار واحد مريح للمجموعة كي تعتمد.
  - عادة ما يهمل التخطيط احتياجات الحالة التنظيمية وثقافة المؤسسة.
  - الاعتماد على مسار واحد للتوقعات، وبناء السيناريوهات ما زال هو القاعدة بدل أن يشكل الاستثناء.
- ويلخص الكتاب قوله إن التخطيط الإستراتيجي أسيتت تسميته، فالأصح أن يسمى البرمج ة الإستراتيجية ويجب أن يشار إليه باعتباره تنميط الخطوات عند الضرورة بينما التوابع من الإستراتيجيات يتم بناؤها بطرق أخرى حتى لا يصبح لفظ التخطيط استراتيجي متناقضا.

### 2.3. نموذج فوغ للتخطيط الإستراتيجي FOGG Strategic Planning Model

يرى نموذج فوغ أن التخطيط يتكون من خمس مراحل متتالية وهي (الداود، 2015، صفحة 275/274):

**1.2.3 قاعدة التخطيط:** وفي هذه المرحلة يتم بناء القاعدة التي ستقوم عليها العملية التخطيطية ، وكما نعلم أن عملية التخطيط تقوم على المعلومات ، ولهذا فسر نموذج فوغ أول خطوة من خطوات التخطيط بجمع المعلومات عن طريق تحليل ودراسة واقع المؤسسة ، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة الموارد والقوى المؤثرة والقوى التنافسية، ومعرفة القضايا والأولويات والمبادئ والقيم الموجودة الآن التي تحرك المؤسسة، ويمكننا اختصار المرحلة الأولى بلُفها إجابة السؤال "أين أنا الآن؟".

**2.2.3 النتائج المرجوة:** في هذه المرحلة يتم تحديد النتائج التي تكتب الخطة من أجلها أو المقاصد العامة للخطة؛ وهذه النتائج تتمثل في الرؤية الإستراتيجية، الأهداف العامة، الرسالة، القيم المراد بناؤها وتقديمها للمجتمع وفريق العمل، المميزات التنافسية المراد بناؤها، في هذه المرحلة يتم الإجابة على السؤال "أين أريد أن أذهب؟".

**3.2.3 مرحلة كيف:** كما هو واضح من المسمى، في هذه المرحلة يتم تحديد "كيف الوصول إلى هذه الرؤية، وكيفية تحقيق تنفيذ هذه الأهداف ، وفي هذه المرحلة يتم تقسيم وتجزئة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية ، وتقسيم هذه الأهداف إلى برامج تنفيذية ، مثال: لو أن لدينا هدفاً نرجو تحقيقه بعد (15) عامًا، يتم تقسيم هذا الهدف من جهة المدة إلى (05) أهداف، كل هدف ينفذ بعد (03) سنوات على التوالي ، ويتم تجزئة الأهداف التفصيلية إلى برامج تنفيذية، برنامج لمدة ستة (06) أشهر لتحقيق جزء من الهدف.

**4.2.3. التطبيق والتنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التنفيذية ، ويمكن تسميتها مهامًا أو إجراءات، وتسمى أيضا بالتخطيط التشغيلي أو التخطيط التنفيذي ، يتم في هذه المرحلة تحديد المهام التنفيذية والأشخاص المسؤولين عنها، والمتطلبات التي نحتاجها لتنفيذ كل هدف تشغيلي ، أو مهمة ، والمهام التي سنحتاج فيها إلى دعم خارجي، أو سنفوض آخرين ليقوموا بها ، وفي هذه المرحلة يتم إجابة السؤال "ماذا يجب أن أفعل الآن للوصول لرؤيتي الإستراتيجية؟".

**5.2.3. التقييم والمتابعة والمراجعة:** في هذه المرحلة يتم التوقف كل فترة للسؤال : "أين نحن الآن من خطتنا؟" "كيف نبلي من أجل التقدم نحو تحقيق الهدف والوصول إلى الرؤية؟"، ويتم وضع مؤشرات قياس الأداء للخطة ككل، ولأهداف العامة والتفصيلية والتشغيلية ، فالخطة هي من تقوم بدور الرقابة والمساءلة لكل فرد ، لأن كل فرد لديهم مهام مطلوبة منه، وسيتم سؤاله ومتابعة تنفيذه له، وباكتمال هذه المهام تكتمل الخطة.

### 3.3. نموذج جودستين للتخطيط الإستراتيجي: GOODSTEIN Strategic Planning Model

يرى أصحاب هذا النموذج أنه ينطبق على المؤسسات الحكومية وغير الربحية، حيث يتميز بقابليته للتطبيق والتنفيذ، بالإضافة إلى أنه يركز على القيم باعتبارها الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، ويركز على الصورة المستقبلية، ويتكون من ثماني (08) خطوات أساسية (الداود، 2015، صفحة 283)، (Al-Jaber, 2007):

#### 1.3.3. التخطيط للتخطيط: تجهيز المعلومات التي نحتاجها للتخطيط - تحديد مدة الخطة - تحديد فريق

التخطيط، وفي هذه الخطوة يتم التجهيز لكتابة الخطة الإستراتيجية بكل العناصر التي تحتاجها لإخراج خطة منضبطة مبنية على معايير صحيحة.

**2.3.3. تحديد القيم المؤسسية:** القيم هي ما تحرك الإنسان وهي ما تحرك المؤسسة، وهي الحافز الذي تسعى لربحه وتحقيقه، قد يكون حافزاً ماديًا، أو مجتمعيًا، أو الشعور بالتميز.

**3.3.3. تحديد رسالة المؤسسة:** للمؤسسة رؤية وأهداف ورسالة ، والفرق بينهم : أن الرؤية هي صياغة عامة لما تريد المؤسسة تحقيقه بعد فترة معينة ، والأهداف هي تحويل هذه الرؤية إلى عناصر محددة بزمان وبعده كما يمكن قياسها ليتحقق تنفيذها وتحويلها من التمني إلى التنفيذ.

**4.3.3. بناء النموذج وتشمل تحليل الأداء وتحليل الفجوات:** في هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل الواقع ومعرفة نقاط القوة والضعف والموارد التي تمتلكها ، بعدها يتم قياس الفجوة بين الواقع الذي عرفته وبين الرؤية والأهداف التي تريد الوصول إليها وتحقيقها.

**5.3.3. وضع مؤشرات الأداء والتقييم:** يتم وضع المؤشرات التي على أساسها ستقوم المؤسسة بقياس تنفيذ خطتها ومعرفة "أين هي الآن من خطتها؟ هل ما زالت على الطريق الصحيح للخطة أم لا؟".

**6.3.3. وضع الخطة التنفيذية:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطوات التنفيذية التي ينبغي أن تسير عليها لتحقيق أهدافها، ولكي تصل إلى رؤيتها، ويكون التخطيط التنفيذي لمدد قصيرة، لوضع الخطة العملية لمدة سنة وبعد انتهائها يتم تقييم ما وصلت إليه المؤسسة، ووضع خطة جديدة تسمى الخطة السنوية؛ وتتكون من أهداف قصيرة المدى منبثقة من الهدف العام، ثم توزيع المهام ووضع جدول زمني لها ومؤشر أداء.

**7.3.3. وضع الخطة البديلة أو (Plan B):** أو ما تسمى أيضا بخطة الطوارئ، لتوقع المسارات والعقبات التي من الممكن أن تواجه تنفيذ الخطة، والاحتمالات الموجودة، ووضع خطة بديلة إذا قابلت هذه الخطة عقبة أو سبباً جعلها غير قابلة للتنفيذ.

**8.3.3. التنفيذ والمتابعة:** هي مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعته بناءً على مؤشرات الأداء التي تم وضعها من قبل.

4.3. نموذج كوفمان KAUFMAN Strategic Planning Model:

يطلق على هذا النموذج اسم **النموذج الشامل**، ميزته ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، وينقسم هذا النموذج إلى ثلاث (03) مستويات نوجزها في الآتي (Al-Jaber, 2007, p. 75):

**1.4.3. المستوى الأول، مستوى النظرة الكلية:** ويتم فيه تحديد الفجوات، تحديد الرؤية الكلية للمؤسسة، صياغة الرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

**2.4.3. المستوى الثاني، مستوى التخطيط:** يشمل العمليات التالية: تحليل الواقع وتشخيصه، تحديد الأهداف بعيدة المدى، ثم الأهداف الإجرائية قريبة المدى.

**3.4.3. المستوى الثالث، مستوى التطبيق والتطوير:** تتم فيه صياغة وكذا بناء الخطة التنفيذية، تحديد تاريخ البداية والنهاية وتكلفة ذلك، تحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة، بعدها تأمين مستلزمات التنفيذ، والتقويم، وأخيراً تحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجعة.

نلاحظ وبالرغم من شمولية النموذج إلا أن به قصوراً في المستوى الأول، بتقديمه مرحلتين تحديد الفجوات والرؤية صياغة عن الرسالة، كما قدم في المستوى الثاني مرحلة التحليل عن تحديد الأهداف العامة، وهذا يخالف المراحل المنطقية للتخطيط الإستراتيجي.

5.3. نموذج ستينر STEINER Strategic Planning Model:

يطلق عليه اسم **النموذج الوظيفي**، ويصلح للمؤسسات الربحية وغير الربحية، نظراً لمرونته، وقابليته للتغيير والتعديل حسب ظروف المؤسسة، ويتكون من المراحل التالية (الداود، 2015، الصفحات 280-283):

**1.5.3. مرحلة المقدمات المنطقية:** وتنقسم إلى مرحلتين: الأولى، التخطيط للتخطيط (نفس المرحلة في نموذج جودستين). الثانية، تهتم بدراسة الوضع الراهن والتركيز على جمع البيانات.



2.5.3. مرحلة تشكيل الخطط: تتضمن رصد الوضع الراهن، ثم وضع الإستراتيجيات والخطط.

3.5.3. مرحلة التنفيذ والمراجعة: تشمل تنفيذ جميع الأنشطة الإدارية بما تتضمنه من الرقابة والتقييم بالإضافة إلى مراجعة ما تحقق من نتائج ومقارنتها بالأهداف المرجوة.

بعد استعراض هذه الأنواع من التخطيط الإستراتيجي، السؤال الجدير بال طرح: أي هذه الأنواع أو غيرها المناسب والأصلح للمؤسسات، خاصة إذا كانت صغيرة أو متوسطة؟

أثبتت التجارب أن ممارسات التخطيط الإستراتيجي، قد تحقق كما قد تتجح، الأمر يتعلق بالممارسة الإدارية في حد ذاتها، كما تتعلق بالممارس، فكما أشرنا سابقا، تحقق ( 70% ) من الخطط الإستراتيجية بطريقة (SWOT)، فهي أيضا تحقق بطرق أو نماذج أخرى، لذلك قمنا بالبحث عن نموذج متكامل يعالج عيوب النماذج الأخرى ويكون مناسباً لجميع أنواع المؤسسات ومنوط بتحقيق خطط إستراتيجية ناجحة.

كانت نتيجة البحث وجود نموذج **التخطيط الإستراتيجي التطبيقي**، الذي تتبنى الدراسة صلاحه للمؤسسات الجزائرية وتستطيع من خلاله تحقيق نتائج مرضية، في انتظار ابتكار نموذج جزائري خاص بالمؤسسات الجزائرية ومستوى مسيرتها.

### المبحث الثالث: مراحل وأبعاد التخطيط الإستراتيجي (مراحل التخطيط الإستراتيجي التطبيقي)

نموذج فايفر، جودستين وتيمولي (W.Pfeiffer , L.Goodstein & T.Folan):

المطلب الأول: نموذج فايفر، جودستين وتيمولي (W.Pfeiffer , L.Goodstein & T.Folan)

#### أولاً: تقديم النموذج

هو أسلوب عالمي قام بتطويره كل من: وليام فايفر، ليوناردو جودشون وتيمولي نولان، في كتابهم: (نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي، كيف تطور خطة تنجح فعلاً) ( Appleid Strategic Planning: How to ) (Develop a Plan that Realy Works) سنة 1993، في ظل تحديات البيئة غير المستقرة والمتسارعة.

أشار فايفر وزملاؤه (W.Pfeiffer , L.Goodstein & T.Folan) كمستشارين للمؤسسات بأن "معظم عمليات التخطيط ضعيفة التصور المفاهيمي وأقل تنفيذاً، لقد أظهرت تجربتنا أن هناك مقاومة قوية للتخطيط في معظم المؤسسات، ونادراً ما تكون، وعلاوة على ذلك، فهي إلى حد كبير تكتيكية وليست إستراتيجية بطبيعتها.

كما أفادت شركة ماكينزي وشركاؤه (2006) أن أقل من نصف المديرين التنفيذيين للأعمال الذين استجابوا تقريباً لمسحها على الإنترنت كانوا راضين على الطريقة التي أجريتها بها عملية التخطيط الإستراتيجي، في حين أن أقل من ربع هؤلاء التنفيذيين أفادوا بأن نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي استخدمت في اتخاذ قرارات تنظيمية مهمة.

تشير هذه النتائج إلى أن النموذج الذي تستخدمه معظم المؤسسات ووضع خطة إستراتيجية معيب للغاية ويؤدي إلى فكرة عامة مفادها أن التخطيط الإستراتيجي هو نشاط غير ذي جدوى بتكليف من الإدارة من أجل التسلية الخاصة به.

لذلك يمثل نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي نتائج تلك الجهود المستمرة لمعالجة هذه القضايا ، فهو العملية التي يتصور من خلالها الأعضاء التوجيهيون لمؤسسة ما مستقبلها وكيفية تطوير الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993).

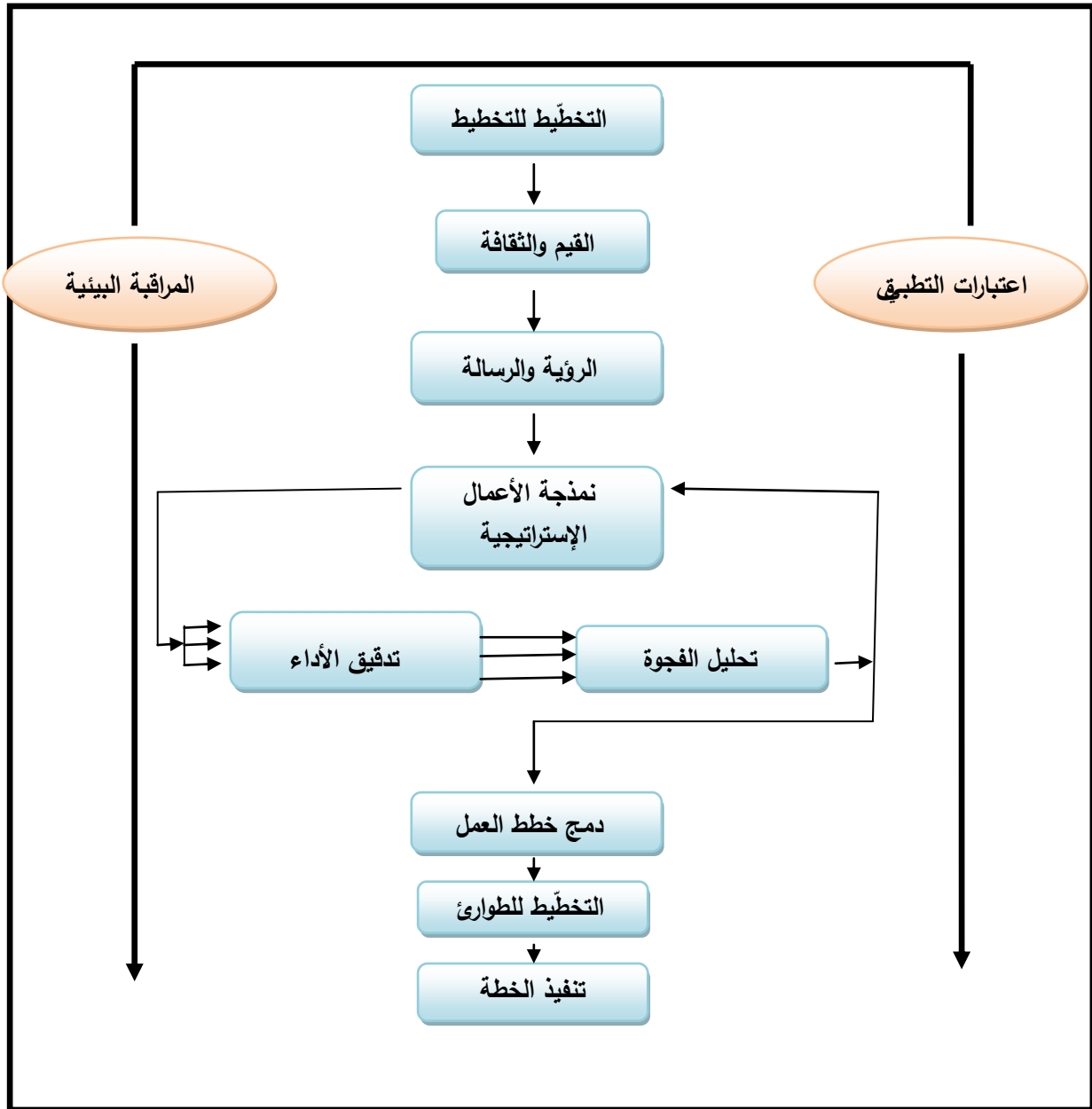
#### ثانياً: تميز نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي عن النماذج الأخرى

- على الرغم من أن نهج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي يشترك في العديد من الخصائص مع النماذج الأخرى التي تم بناؤها على أفضل الممارسات في التغيير التنظيمي، فإنها تختلف في عدد من الطرق المهمة.
- أهمية ضرورة تعلم كيفية التفكير الإستراتيجي لأعضاء مجموعة التخطيط إذا أرادوا لعملهم أن ينجح.
  - التركيز المستمر على التطبيق الفوري لأبقي نتائج ظاهرة.

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي التطبيقي

من المهم أن ندرك أن عملية التخطيط الإستراتيجي التطبيقي هي عملية الانتقال في خطوات محددة من غامضة ومجردة إلى محددة وملموسة ، حيث تأخذ العملية مجموعة التخطيط من التصور للمستقبل المطلوب ، إلى سلسلة من الإجراءات المحددة مع النتائج المستهدفة ومعالم محددة من خلال عملية التقريب المتتال ، ويمكن توضيح النموذج بالشكل التالي:

شكل (1-1): خطوات نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي



المصدر: (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993)

يتكون نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي الموضح في الشكل (1-1)، من تسع (09) خطوات متتالية وخطوتين مرافقتين: المراقبة البيئية (المدخلات)، أو إدارة المعلومات من خارج المؤسسة، واعتبارات التطبيق (المخرجات) أو التصرف على الفور على هذا المدخل كما سيتم توضيحه (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993).

وسيعتمد البحث على هذه الخطوات كمراحل للتخطيط الإستراتيجي

### أولاً: التخطيط للتخطيط Planning to Plan

هو مصطلح ينطبق على العمل الذي يجب أن يُنجز قبل البدء الرسمي بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال الإجابة عن عدة أسئلة مهمة، بما في ذلك الاستعداد للانخراط في مثل هذه العملية، من هذه الأسئلة:

- هل ثقافة المؤسسة تدعم عملية التخطيط بشكل عام؟
- ما مدى التزام المؤسسة بوقت العملية؟
- من يجب عليه أن يشارك في مجموعة التخطيط؟
- كيف ومتى يجب أن تبدأ العملية؟
- كيف سيتم إبلاغ الآخرين الذين لا يشاركون في عملية التخطيط عن العملية وأطرها الزمنية؟

أحد أهم جوانب هذه المرحلة من العملية هو اختيار مجموعة التخطيط، أولئك الذين سيشاركون في عملية التخطيط مباشرة، التي تتكون عادةً من سبعة (07) إلى أحد عشر (11) شخصاً يمثلون على نطاق واسع مستوى الإدارة لمختلف الوظائف التنظيمية، ومن المتوقع أن تلتزم هذه المجموعة بعملية تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب الكثير من الجهد، عادةً أثناء أداء مسؤولياتها المنتظمة (طارق، 2009).

تتعدد هذه المرحلة بسنة (06) عناصر أساسية هي (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993):

**1.1. تحديد الاستعداد للتنظيم للتخطيط الإستراتيجي:** حتى يكون التخطيط الإستراتيجي فعالاً يقتضي على المؤسس بذل كثير من الوقت والجهد، وعلى فريق التخطيط تكريس جوهر وقته في عملية التخطيط، أما الموظفون الآخرون فيجب أن يكون لديهم علم بما سيحصل بالمؤسسة؛ لأن عملية التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى تجميع معلومات، وعليه يجب على المؤسسة أن تكون لديها الاستعدادية والجاهزية لهذه العملية المهمة، وإلا فإنها ستواجه الكثير من المعوقات والعواقب التي ستقود المخططين والعاملين والمدراء إلى الفشل.

**2.1. تطوير التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي:** خاصة المدير التنفيذي أو الرئيس التنفيذي للمؤسسة والسؤال المطروح:

هل للإدارة العليا الفهم الكافي بالوقت والجهد لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وبطريقة منطقية وشاملة؟

### 3.1. التعرف على أعضاء فريق التخطيط: في هذه المرحلة يتم ما يلي:

1.3.1. تشكيل الفريق: يختلف عدد الفريق من مجال لآخر، وأيضاً تختلف المهارات المطلوبة والمعرفة السابقة من مجال لمجال ويُفضل أن يكون الفريق (طارق، 2009):

- متكوناً من (خمسة 05 إلى سبعة 07) أشخاص، أو تسعة (09) لحد أقصى، وثلاثة (03) لحد أدنى.
- الأشخاص الذين سينضمون إلى فريق يُفضل أن يكونوا هم أصحاب القرار داخل المؤسسة.
- يجب أن يكون هناك شخص متخصص في عملية التخطيط، مدير الفريق والمسؤول الأول عن الخطة.
- يكون ضمن الفريق شخص متمكن في مجال العمل الذي يتم بناء خطة له مثل متخصص في المجال الصناعي في حال كتابة خطة خاصة بمؤسسة صناعية.
- يكون ضمن الفريق شخص متخصص في الموارد المالية وعلى علم ومعرفة بكل موارد المؤسسة.
- متخصص في علم التسويق وكتابة الخطط التسويقية
- ضرورة وجود شخص متخصص في الموارد البشرية.
- وجود مسؤول للمؤسسة ومدير لها (المسؤول عن اتخاذ القرار في المؤسسة)
- مستشار من خارج المؤسسة (إذا استدعى الأمر ذلك)
- كما يجب أن يكون ضمن فريق العمل شخص متخصص في البرامج التقنية.

وبعد اختيار الفريق هناك بعض الأمور التي يجب أن تتوفر في هذا الفريق حتى يقوم بالخطة بشكل مناسب:

- القدرة على ابتكار أفكار جديدة والتفكير بمنطقية وواقعية.
  - معرفة بعلم التخطيط والمهمة المطلوب إنجازها.
  - التفرغ التام طول فترة الخطة لجمع المعلومات والتفكير في الخطة وتنفيذها.
  - الاجتماعات الدورية المستمرة وتكون مكثفة خلال الفترة الأولى، وتقل بعد ذلك.
  - المكافآت النهائية للفريق والميزانية الخاصة بالفريق ومصاريفه خلال فترة الخطة.
- بعد تحديد النقاط السابقة نكون قد حددنا الفريق الخاص بالعملية التخطيطية.

### 2.3.1. تحديد الجدول الزمني لكتابة الخطة

- يُحدد برنامج زمني لكتابة الخطة الإستراتيجية حتى لا يطول النقاش ولا يطول الوقت بدون نتائج.
- يجب أن يوضع جدول بعناصر الخطة ولكل عنصر مدة زمنية محددة لإنجاز الخطة.
- المدة الأفضل لكتابة الخطة الإستراتيجية هي من ثلاثة إلى ستة أشهر.

3.3.1. مدة الخطة الإستراتيجية: يتم تحديد المدة بناءً علي عنصرين مهمين هما (طارق، 2009):

#### 1.3.3.1. حجم المؤسسة:

- كبيرة: أكبر من 500 موظف، والموارد الخاصة بالمؤسسة كبيرة، تكون الخطة من (15-20) سنة.
- متوسطة: من 100 لـ 500 موظف، وموارد متوسطة تكون الخطة عشر (10) سنوات.
- صغيرة: أقل من 100 موظف وموارد صغيرة، تكون الخطة خمس (05) سنوات.

#### 2.3.3.1. سرعة تطور مجال المؤسسة:

- مؤسسات منتجات الكمبيوتر والجوال والأجهزة عامة، المؤسسات التي تعمل في المجال التكنولوجي تكون مدة خطتها ثلاث سنوات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة نظرا لتطور المجال بسرعة ، ولكن المؤسسات الرائدة التي تصنع هذه الأسواق يمكن أن تضع خطة طويلة المدى.
- المؤسسات المالية؛ مثل مؤسسات المضاربة في البورصة ، نظرا للتغيرات السريعة في المعلومات تكون الخطط قصيرة المدى.

4.3.1. النموذج الأفضل المستخدم في التخطيط: في هذه الخطوة يتم تحديد النموذج الأفضل من بين نماذج

التخطيط الكثيرة، والذي سنتبناه المؤسسة.

4.1. تنفيذ المؤسسة وفريق التخطيط حول عملية التخطيط الإستراتيجي: على المؤسسة تكريس وقت وجهد كافيين لتعريف أعضاء فريق التخطيط بكيفية اختيارهم، وما هو المطلوب منهم عمله ، وهذه المرحلة تعتبر كخريطة الطريق ، تفيد بأن عملية التخطيط الإستراتيجي باتت رسمي ة، بالإضافة إلى ضرورة إبلاغ جميع الموظفين بأسماء أعضاء فريق التخطيط من خلال قرار إداري أو رسالة رسمي ة على أن تتضمن أيضا الهدف من تشكيل الفريق والوقت المحدد لهم لانجاز مهمة التخطيط.

5.1. إشراك أصحاب العلاقة بالمؤسسة بعملية التخطيط: الممولون، المنافسون، الموظفون، الحكومة...

6.1. التعاقد من أجل نجاح التخطيط الإستراتيجي : يجب أن يؤدي اتفاق مبدئي على أساس التفاهم بين

صانعي القرار داخل وخارج المؤسسة بشأن جهود التخطيط الاستراتيجي، حيث يجب أن يشمل:

- غرض وقيمة التخطيط الإستراتيجي، الأشخاص، الوحدات، المجموعات أو المؤسسات المشاركة.
- الخطوات التي يجب اتباعها.
- شكل وتوقيت التقارير.
- دور ومهام عضوية فريق التخطيط الإستراتيجي.
- تخصيص الموارد اللازمة للبدء في عملية التخطيط.

وجود اتفاق مبدئي يؤدي إلى الاعتراف بعملية التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع من قبل الأطراف ، بالإضافة إلى أنه سيضمن توفير الموارد اللازمة للقيام بهذا الجهد (التخطيط الإستراتيجي)، فبالإضافة إلى المال هناك الوقت واهتمام صانعي القرار بالمؤسسة، وانتما وهم لفكره التخطيط الإستراتيجي وتخ صيص موظفين للمساعدة والقيام بالعملية، إضافة إلى أن وجود اتفاق مبدئي يوفر الإعداد الجيد لأية تغييرات قد تكون وشيكة؛ كالصراع على الأدوار بين فريق التخطيط والمنسقين أو اللجان الأخرى.

### ثانياً: القيم والثقافة Values & Culture

القيم في المصطلح العام تعني الأخلاق ، والمبادئ التي يسير الفرد عليها ، ومصدرها الدين ، والمجتمع ، والبيئة والإعلام، ولكن في المصطلح الخاص بإدارة الأعمال:

**1.2. المقصود بالقيم:** هي كل ما تعبته المؤسسة ذا قيمة مثل (الربح، التطور، الحصة السوقية، مهارات فريق العمل، رض العميل، الالتزام بالشرع، الجودة، نظام العمل داخل المؤسسة...) (طارق، 2009).

تستند جميع القرارات التنظيمية في مجال الأعمال على قيم صناع القرار، وتعتبر هذه المرحلة إحدى الجوانب الفريدة والمميزة للتخطيط الإستراتيجي التطبيقي لاهتمامه بليزات القيم التي يمتلكها صانعو القرار التنظيميون، والدور الذي تلعبه هذه القيم في خلق واستدامة الثقافة التنظيمية ، فغالباً ما يكون توضيح القيم هو الجزء الأكثر إثارة للجدل في عملية التخطيط الإستراتيجي التطبيقي، ويتطلب التدخل المتكرر لمسيه ماهر.

**2.2. عناصر القيم:** يتم مسح القيم بخمسرة عناصر أساسية وهي (سكارلت، 2017، الصفحات 23-25):

**1.2.2. القيم الشخصية لفريق التخطيط The Personal Values of the Planning Team:** أول خطوة في مسح القيم هي فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط، ومن الضروري جداً لصانعي القرار بالمؤسسة أن يكونوا على دراية بقيمهم الشخصية، لأنها غالباً ما تشكل جزءاً من نظام المؤسسة فمثلاً: يختلف التأثير الذي يحدثه مدير يؤثر السلامة في عمله، عن تأثير مدير يفضل المخاطرة.

**2.2.2. قيم المؤسسة ككل The Values of the Organization as a Whole:** يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار مع القيم الشخصية لأعضاء الفريق، بمعنى القيم التي سيتم اعتبارها عند اتخاذ القرارات.

**3.2.2. التشغيل بالمؤسسة The Organization's Operating Philosophy:** عادة ما يتم تنظيمها وتدوينها في فلسفة التشغيل، والتي تشرح كيف يتم إدارة الشؤون الداخلي، وكيف يتم ربطها بالبيئة الخارجية.

**4.2.2. الثقافة التنظيمية The Organization Culture:** افتراضات المؤسسة حول طريقة العمل وقيم أفرادها بشكل عام، إضافة لفلسفة التشغيل.

**5.2.2. قيم أصحاب العلاقة بالمؤسسة The Values of Organization Stakholders:** هم أفراد الجهات المتأثرة بالخطة الإستراتيجية، وبالتالي على فريق التخطيط تحديد علاقتهم بالمؤسسة، وعمل تحليل ومسح لقيمهم، وكيف يمكنها أن تؤثر على الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.

### ثالثاً: صياغة / توضيح المهمة (الرؤية والرسالة) Mission Formulation

بشكل عام يجب بيان المهمة على أربعة أسئلة مهمة (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993):

- ما هو عمل المؤسسة؟ ما احتياجات العملاء التي نلبيها؟
- من هم عملاء المؤسسة حالياً، وفي المستقبل؟
- كيف ننوي المضي في تلبية احتياجات عملائنا ورغباتهم؟
- لماذا توجد هذه المؤسسة؟ ما هي القيم والاحتياجات المجتمعية الأساسية التي تحققها؟

يحتوي بيان المهمة على غرضين رئيسيين (طارق، 2009):

- الأول: هو تطوير الوضوح داخل المؤسسة حول الاتجاه المستقبلي.
- الثاني: توفير وسيلة لتوصيل هذا الوضوح إلى أصحاب المصلحة الآخرين.
- يجب أن يعكس بيان المهمة الكفاءات المميزة للمؤسسة، أي ما يميزها عن منافسيها.

### 1.3. تحديد الرؤية Vision

**1.1.3. تعريف الرؤية:** هي صورة ذهنية للمؤسسة عند نقطة مستقبلية يراد الوصول إليها، ويتم تحويل هذه الصورة إلى مجموعة من الأهداف التي يتم وضع خطة لتحقيقها.

**2.1.3. كيفية كتابة الرؤية:** يتم وضع الرؤية بالإجابة عن بعض الأسئلة التي تنقل صورة المؤسسة، ويتم وضع الأسئلة بناءً على اجتماع الفريق، وتحديد الأسئلة المناسبة لتحديد الرؤية التي تُحدد بناءً على المجال وطبيعته وتطويره، ويحدد قائد الفريق إجابات هذه الأسئلة ويقارن بين الإجابات التي تكون بشكل فردي أولاً، ثم تجميعها في جلسة مناقشة لاستخراج أفكار وأسئلة وإجابات جديدة.

- ما هي منتجات المؤسسة بعد عشر (10) سنوات (إذا كانت المؤسسة متوسطة).
- ما هو وضع الموارد البشرية للمؤسسة بعد عشر (10) سنوات.
- ما هو الوضع المالي (التكاليف والإيرادات، ثم الأرباح).
- ما هو الوضع التقني بعد عشر (10) سنوات.

لا بد أن تكون الرؤية واقعية، صادقة، واضحة، قابلة للقياس، وقابلة لتحويلها لخطوات تنفيذية لبدء العمل عليها.



يمكن تلخيص الرؤية في جملة واحدة لتسهيل حفظها أو جعلها شعار للمؤسسة طوال فترة الخطة الإستراتيجية (خطوة ليست ضرورية، يمكن الاستغناء عليها)، مثلاً: رؤية شركة SAFOLA للزيوت: مبيعات بخمس بلايين بمجهود 500 موظف خلال خمس سنوات.

### 2.3. تحديد الرسالة Vision

1.2.3. تعريف الرسالة: تلخيص للخطة في جملة، تجيب على الأسئلة: من نحن؟ وإلى أين نريد الذهاب؟ وتحتوي على:

- القيم الرئيسية والأهداف العامة للمؤسسة؛ يتم اختيار قيمة واحدة، وهدف واحد، يلخصان كل الأهداف والقيم.
- تعكس قوة المؤسسة وقوة ما تقدمه من منتجات وخدمات.
- تظهر الخصائص الموجودة في المؤسسة التي تميزها عن المنافسين الآخرين.
- تخاطب شريحة معينة من العملاء.
- لا تحتوي على كلمات ضعيفة مثل: نحاول، نسعى، ولكن كلمات قوية، سنفعل، سنقوم ب... إلخ.

### 2.2.3. معايير تحديد الرسالة الجيدة (طارق، 2009):

- جملة مختصرة وسهلة الحفظ تتكون من (10 إلى 20) كلمة.
- تُحدد مجال عمل المؤسسة.
- تُحدد أهم ثلاث قيم كحد أقصى.
- تُشير إلى تميز المؤسسة على المنافسين.
- تُشعر قارئها بالفخر.
- تُحدد الجمهور المستهدف، إلا إذا كانت مؤسسة كبيرة ومعروفة، فلا داعي لذكر الجمهور.

### رابعاً: نمذجة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Model

تُحدد نمذجة الأعمال الإستراتيجية رؤية المستقبل المثالي في أدوات ملموسة وقابلة للقياس:

- وهي تحدي مجالات العمل الرئيسية (LOBs) (Line Of Besnes LOBs).
- تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (SBUs) (Strategic Business Units).
- كيف يتم قياس النجاح؛ أي ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicator) (KPIs).
- ما الذي يجب القيام به من أجل الوصول إلى هذا النجاح (الآليات)؟
- وكيف يتغير الهيكل التنظيمي، والتوظيف، والثقافة؟

وبعبارة أخرى، فإن نموذج الأعمال الإستراتيجي هو خطة تفصيلية لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة وكيف ستصل إليها.

نمذجة الأعمال الإستراتيجية هي فترة إبداع عالية، حيث تسعى مجموعة التخطيط لوصف المستقبل المثالي للمؤسسة بشكل كامل ، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة وفاصلة ومكملة لنقائص النماذج الأخرى للتخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن نشرح العناصر السابقة كالتالي:

#### 1.4. تحديد مجال العمل Line Of Besnes LOBs

**1.1.4. مجال العمل:** هو محور يشمل منتجات أو خدمات معينة في المؤسسة؛ فمثلا: محور المؤسسة التعليمية هو التعليم، ومحور المستشفى؛ علاج المرضى، وأشار (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993) إلى أنها: المجالات التي ترغب المؤسسة في تطويرها والتركيز على تحقيق رسالتها من خلالها (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993)

#### 2.1.4. شروط تحديد مجالات العمل (طارق، 2009):

▪ يمكن للمؤسسة أن تمتلك ما يصل إلى ثلاثة محاور، ولكن التركيز في محور واحد فقط وتنميته أفضل ، ويمكن عمل محور كبير مثل شركة عامة أو مشروع كبير ؛ يكون مظلة كبيرة لمجموعة من المشاريع والمؤسسات المستقلة، ولكن لكل محور مؤسسة خطة خاصة به، وفريق عمل خاص به، بمهارات مناسبة لهذا المحور .

▪ يجب أن يكون هنالك ترابط وتقارب بين مجالات العمل إذا تعددت، مثلا: تجمع مؤسسة واحدة بين التعليم وتحفيظ القرآن، أو تجمع مؤسسة بين صناعة ملابس الأطفال وصناعة ملابس النساء...إلخ.

▪ ليكبر العمل، يجب فصله في مجال عمل خاص به، مثلا: إذا كان نشاط الم مؤسسة صناعة الملابس بصفة عامة، وكانت تنوي مستقبلا أن تتخصص في صناعة ملابس الأطفال، فيجب إذن أن تجعل لملابس الأطفال مجالا عمل خاص بها، وهو ما نتوثب عليه إجراءات سيتم التطرق لها لاحقا.

إن تحديد مجال العمل يعتبر من الأهمية بمكان، وهو من النقاط المهمة والدقيقة التي تميزت بها مدرسة Pfeiffer، في نموذجها للتخطيط الإستراتيجي عن باقي المدارس والمناهج والأساليب للتخطيط الإستراتيجي، فللمؤسسات الكبيرة التي استطاعت المنافسة و التمرکز في السوق هي ال مؤسسات التي اختيرت جيدا مجال عملها، والتخصص في هودون تشعيت للجهود بعدم وضوح محور نشاطها أو تعدد مجالاته.

وفي دراسة لـ (بورتر: Porter) على القوائم المالية لـ (500) مؤسسة، تبين له بعد عشر (10) سنوات، بقاء (100) مؤسسة فقط في السوق بينما زالت (400) مؤسسة تماما ، وتبين له أنه من بين أسباب بقاء تلك المؤسسات تخصصها في مجال عمل LOB واحد، وهو ما يعكس أهمية هذا العنصر والتركيز عليه (طارق، 2009).

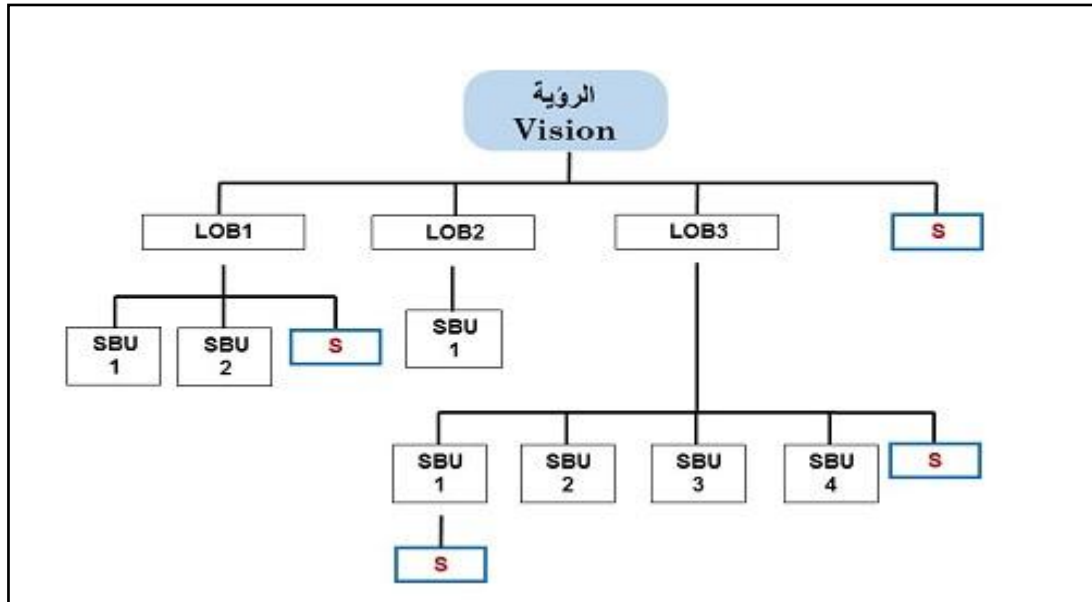
### 3.1.4 وحدات العمل الإستراتيجي Strategic Business Units SBUs والوحدات المساعدة Support Units :SU

**والمقصود من SBU:** تحديد كل منتج أو خدمة تقدمها الم مؤسسة الآن وهي من صلب العمل ولكنها مستقبلياً قد تستقل وتكون مؤسسة أو مشروعاً خاصاً بها، وتكون لها علاقة بالمجال العام للمؤسسة.

مثال: مؤسسة لصناعة الملابس، فالأقسام: المحاسبة، الشؤون القانونية، التسويق، المواصلات، شؤون العاملين والقسم الإداري كلها أقسام مساعدة (Support Units SU)، وليست رئيسية فلا يمكن استقلالها فيما بعد، أم الأقسام: قسم صناعة ملابس الأطفال، أو قسم ملابس النساء، هي الأقسام التي من الممكن أن تستقل مستقبلياً وتكون مؤسسات خاصة، فهي تشكل SBUs.

والشكل التالي يوضح وضع LOBs، SBUs و SU:

شكل (1-2): مجالات العمل ووحدات العمل الرئيسية والمساعدة



المصدر: السويدان طارق(2009)، التخطيط الاستراتيجي الجزء3، أكاديمية القادة2، آفاق بلا حدود، تركيا.

تكن أهمية تحديد هذه الأقسام في الاستعداد منذ البداية بدعمها ودعم استقلاليتها لتكون مؤسسة فرعية مستقلة فيما بعد، فيتم العمل على بناء هيكل خاص به منذ الآن لحين الوصول إلى الخطة، والرؤية العامة، فتكون عملية الاستقلال قد تمت بشكل كامل بفرق مساعدة كاملة.

يتم تحديد المعلومات الخاصة بمجال العمل LOB ووحدات العمل الإستراتيجي SBUs عن طريق فريق التخطيط بعد عدة مناقشات، وبعد الحصول على إجابات من الفريق، والاتفاق عليها، ويتم كتابة الهيكل الخاص بالمؤسسة ويُعدل، كلما تم تعديل عنصر في مجال العمل LOB ووحدات العمل الإستراتيجي SBUs، ولهذا فللخطوة الخامسة والسادسة من أهم الخطوات في الخطة الإستراتيجية (طارق، 2009).

#### 4.1.4. مؤشرات الأداء الرئيسي: Key Performance Indicator KPI

##### 1.4.1.4. الأهداف الذكية:

قبل أن نتطرق لمؤشرات الأداء الرئيسية ، من المفيد مراعاة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية أن تُصاغ بطريقة ذكية في إطار ما يسمى: SMART Goles ، وهي كلمة مركبة من اختصارات لكلمات تشكل أهم خصائص الهدف الجيد وهي (مجيد، 2016، صفحة 121):

- أن يكون الهدف محددًا Specific: أي واضح المعالم والمحتويات، لا غموض أو ألبس فيه.
- أن يكون قابلاً للقياس Measurable: بمعنى أن يترجم الهدف إلى أرقام دقيقة.
- أن يكون قابلاً للتحقيق Achievable: أي يمكن تحقيقه في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة حالياً أو مستقبلاً، خلال فترة الخطة الإستراتيجية.
- أن يكون ملائماً Relevant: أي يتلاءم مع واقع المؤسسة وإمكانياتها، وحاجاتها، واهتماماتها، والفئات المستفيدة منها.
- أن يكون محددًا بفترة زمنية Timed: هي فترة الخطة الإستراتيجية أو أقل من ذلك إذا كانت الأهداف فرعية أو تشغيلية.

2.4.1.4. مؤشرات الأداء الرئيسية KPI: هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها (سكارلت، 2017، صفحة 30).

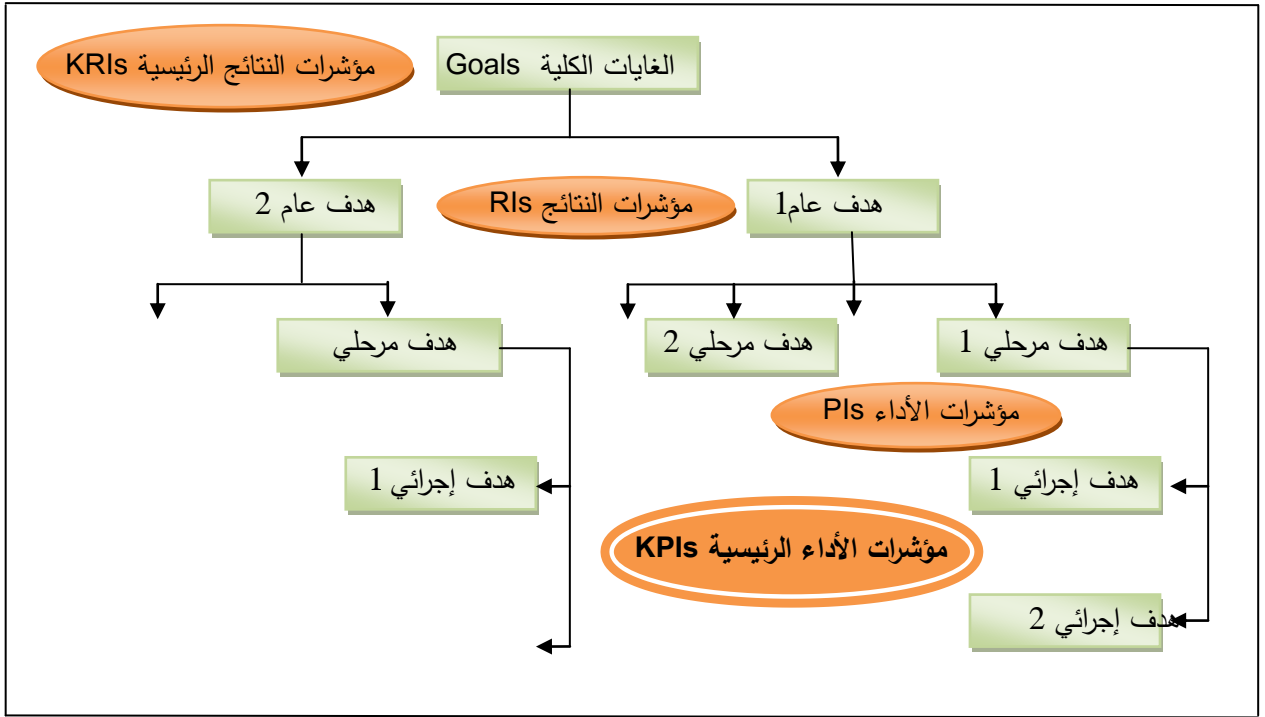
يقصد به أيضا القياس الذي تستخدمه المؤسسة لقياس مدى نجاح الهدف ، حيث يتم وضع حد أدنى لكل هدف؛ مثلا: لو كان الهدف هو تحقيق مبيعات بقيمة: (20) مليون دينار خلال خمس ( 05) سنوات، وحققت المؤسسة قيمة (17) مليون دينار كمبيعات خلال نفس المدة المحددة، كيف يمكن الحكم على هذه المؤسسة وسرعة، هل هي ناجحة أم فاشلة في تحقيق أهدافها؟ فحسب الهدف المحدد يمكن القول أنها فشلت في تحقيق ما خطت له، لكن مع تحديد KPI، نحدد الحد الأدنى للهدف كأن نقول الهدف تحقيق رقم مبيعات لا يقل عن (15) مليون دينار، أصبح الوصول إلي الحد الأدنى نجاحا، على غرار تخطي هذا الحد صعودا.

فيجب تحديد متى يكون الهدف مقبولا ، ومتى يكون ناجحاً، ومتى يكون ممتازاً، كما يتم تحديد مؤشرات خاصة بعدم النجاح؛ متى نقول إن الخطة لم تتجح ولم تحقق هدفها ، ومتى يتم إيقاف الخطة وإعادة تعديلها مرة أخرى.

#### 3.4.1.4. مستويات وأنواع مؤشرات الأداء الرئيسية

تختلف مستويات وأنواع المؤشرات KPIs، حسب مستويات وأنواع الأهداف، فكل مستوى من الأهداف مؤشر خاص به كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (3-1) هرم تسلسل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية



المصدر: السويدان طارق(2009)، التخطيط الإستراتيجي الجزء3، أكاديمية القادة2، آفاق بلا حدود، تركيا.

يعكس الشكل (3-1) مؤشرات الأداء حسب كل مستوى كالتالي:

- مستوى أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية KPIs: نعتني أداء الأفراد من الأنشطة التي يمارسونها للقيام بمهامهم المكلفين بها، أو مسؤولياتهم للإسهام في تحقيق الغايات الكلية.
- مستوى أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة: هو جهد الوحدة التنظيمية لتحقيق أهدافها المحددة والمنبثقة من الأهداف الإستراتيجية (الغايات) للمؤسسة.
- مستوى أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية KRI: يعكس مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ولتوقعات الأطراف ذات العلاقة.

#### 2.4. تحديد الآليات الإستراتيجية Strategic Thrusts

التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق مستقبلها المثالي وهي الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات وتحقيق

المؤشرات (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993).

مثلا: قد تشمل تلك الآليات الإستراتيجية تأسيس قسم للموارد البشرية، وتعديل خدمة الزبائن، وغيرها من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عليها.

#### 3.4. تحديد نوع الثقافة Organizational Culture:

تحديد نوع الثقافة الضرورية لدعم مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات الإستراتيجية.

مثلا تعتبر بيئة الإنجاز والمساندة من أنواع الثقافة حيث يُكافأ العامل على ما أنجزه، وليس على مجهوده، فقد يكون قد بذل الكثير من الجهد دون إنجاز، أو عكس ذلك، ويُقيّم العامل في بيئة المساندة على حسب علاقاته الاجتماعية أو على أساس التنافس مع غيره من المستخدمين (طارق و محمد، 2005، صفحة 50).

#### خامساً: تدقيق الأداء Performance Audit

بعد أن أوضحت مجموعة التخطيط الحالة المستقبلية المرغوبة وكيف يمكن تحقيقها، يجب على المجموعة أن تلتفت إلى فحص مفصلي لحالة المؤسسة الحالية؛ أي أنه يجب عليها إجراء مراجعة موضوعية وغير متحيزة للأداء، يجب أن يجيب تدقيق الأداء عن السؤال الحاسم حول مدى جودة أداء الم وُسرة في تنفيذ خطط أعمالها الحالية (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993).

وتعتبر هذه المرحلة أكثر المراحل تفصيلا واستهلاكا للوقت في التخطيط الإستراتيجي التطبيقي، وتشير إلى قدرة المؤسسة على الحركة تُجاه المستقبل النموذجي إذا ما تمت بشكل مناسب.

وتتطلب هذه المرحلة (طارق و محمد، 2005، الصفحات 53-54):

1.5. تحليل (SWOT): باعتباره كأداة للتعامل مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كل وحدة وفي كل مؤشر حساس.

2.5. تحليل الـ SBU's & LOB's: يجب أن يحل كل مجال من مجالات العمل بشكل مستقل وكذلك وحدات العمل الإستراتيجية، وذلك لتحديد أيها أكثر نجاحا.

3.5. تحليل المنافسين: يحتاج فريق التخطيط إلى جهاز إنذار مبكر لكي يراقب خطط المنافسين الإستراتيجية، بهدف تطوير إجراءات مضادة وضرورية للمحافظة على حصة المؤسسة في السوق أو زيادتها على المنافسين.

4.5. تحليل السوق: نوعية جمهور المؤسسة أو مستهلكي منتجاتها وخدماتها يخضعون لذات التحليل، ومراقبة سلوكهم وتوجههم الاستهلاكي من أجل تعديل خطة استقطابهم.

## سادساً: تحليل الفجوة وإغلاقها Gap Analysis & Closure

**الفجوة:** هي المسافة بين واقع ما حققته المؤسسة و مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، فهناك ثلاثة احتمالات كالتالي (طارق، 2009):

- إذا كانت الفجوة معقولة: فالاستمرار سيبيل المؤسسة.
- إذا كانت الفجوة صغيرة: فيجب رفع مستوى الطموحات برفع مستوى KPIs.
- إذا كانت الفجوة كبيرة: فيجب أيضا تغيير الـ KPIs بخفضها لتتلاءم مع قدرات المؤسسة، أو يجب تثبيت الـ KPIs مع العمل بمجهود أكبر وبإبداع (تغيير الإستراتيجية، أو الانتقال للبدائل)، مع مراعاة أن لا يكون القضاء على الفجوة مستحيلاً.

إن الفهم الواضح لكل من الحالة المستقبلية التي تريدها المؤسسة، وقدرتها الحالية يطرح سؤالاً حرجاً:

ما مدى اتساع الفجوة بين القدرة الحالية للمؤسسة ومستقبلها المنشود؟

يطرح تحليل الفجوة وإغلاقها سؤالاً صعباً حول ما إذا كان المستقبل المطلوب يمكن تحقيقه في ظل الوضع الحالي للمنظمة، وما سيستغرقه سد هذه الفجوة، ويشير تحديد حجم الفجوة إلى ما إذا كانت الحالة المستقبلية المرغوبة تمثل هدفاً مستحيلاً أو مهمة مستحيلة (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993).

## سابعاً: دمج خطط العمل وتوحيدها Integrating Action Plans

بعد انتهاء خطوة غلق الفجوات يجب العمل على إجراء أمرين مهمين هما:

- أن تقوم كل وحدة أو دائرة بالمؤسسة بتطوير خطة تشغيلية تتضمن كافة الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية والتوقيت الزمني بشكل محدد بالإضافة إلى الجهات والمراكز الوظيفية.
  - يقوم فريق التخطيط بدمج الخطط التشغيلية للوحدات مع الخطة الشاملة للمؤسسة.
- قبل أي دمج لخطط العمل المختلفة، والتي هي نتائج عملية التخطيط، غالباً ما يكون من الضروري مراجعة هذه النتائج، والنظر فيما إذا كان من المحتمل أن تؤدي هذه الإجراءات إلى الحالة المستقبلية المرجوة.
- يجب أن تؤدي هذه المراجعة بدورها إلى وضع اللمسات الأخيرة على الاتجاه الإستراتيجي أو العودة إلى بعض الخطوات السابقة في عملية التخطيط.

وقبل صياغة وتنفيذ أية خطة إستراتيجية يتم إنشاء عدد من الخطط التشغيلية المحددة والمفصلة إلى حد ما ومن ثم دمجها، حيث تتضمن هذه الخطط خطة واحدة لكل خط أعمال، وخططاً لتطوير المنتجات أو الخدمات، والموارد البشرية، والتسويق، واكتساب رأس المال والميزانية، واكتساب الموارد التقنية، وإنشاء شبكة اتصالات

مناسبة، وما إلى ذلك، يجب دمج هذه الخطط التشغيلية في كل من المؤسسة بأكملها ، وداخل كل من العمليات الوظيفية جنباً إلى جنب مع الخطوط الزمنية وعمليات التحكم (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993).

### ثامناً: التخطيط للطوارئ Contingency Planning:

نفترض أن الخطة الإستراتيجية الأساسية تنطوي على سيناريو النجاح مع احتمال أعلى للتنفيذ الناجح أيضاً، ولكن هناك دائماً أحداث أخرى عالية التأثير احتمال حدوثها أقل من تلك التي تستند إليها الخطة الإستراتيجية الأساسية، هذه الأحداث يجب أخذها في الاعتبار ، والتي يجب وضع خطة طوارئ لها، وإذا لم يكن ذلك ممكناً بسبب قيود الوقت أو الموارد، فيجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية طرقاً لتتبع هذه الأحداث البديلة بحيث يمكن إعادة فحص الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وبدء التغييرات الضرورية عندما يتضح أن ها كذلك. (Pfeiffer, Goodstein, & Nolan, 1993)

أما آليات عمل التخطيط الوقائي فتتم من خلال (سكارلت، 2017، صفحة 41):

- تحديد أهم المخاطر والفرص المتوقعة.
- تحديد درجة الخطورة.
- تحديد احتمالية الحدوث أو الحصول.
- وضع الخطوط العريضة للخطط البديلة.
- تحديد المؤشرات العملية لبدء العمل.
- تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

### تاسعاً: تنفيذ الخطة Implementation

تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي التنفيذ، فيجب أن تكون الخطة الإستراتيجية هي القالب وخريطة الطريق للمؤسسة، يجب أن تبدأ عملية التنفيذ بخطوة أو أكثر من العمل المستمدة من الخطة الإستراتيجية ، قد تتضمن هذه الخطوة إعادة هيكلة الم مؤسسة، أو إطلاق منتج أو خدمة جديدة، أو تغييرات في بعض مناصب الإدارة العليا، أو برنامج تدريب جديد، وما إلى ذلك ، وبيان بأن هذا التغيير هو بداية الحركة نحو الحالة المستقبلية المرغوبة يجب أن يكون واضحاً من قبل المؤسسة، ويجب أن يرافق انطلاق التنفيذ.

### عاشراً: الرصد البيئي واعتبارات التطبيق، مدخلات /مخرجات

**1.10. مرحلة الرصد البيئي:** تعتبر مرحلة ضرورية لأنها تزود الم مؤسسة بالمعلومات والبيانات في عملها اليومي وخاصة طاقم التخطيط أثناء مراحل عملية التخطيط، وجميع الم وسرات بحاجة إلى التركيز على ماذا يحدث وما الذي سيحدث في بيئتها، حيث إن التغيير هو سمة العالم وبشكل متسارع، وبالتالي فلن الم وسرات التي لا تتوقع، ولا تحاول إدارة التغييرات المتزايدة في بيئتها سوف تواجه مستقبلاً خطراً.



وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يتطلب من المؤسسة أخذ الوقت الكافي في فحص بيئتها ، ومعرفة تأثير ذلك على مستقبلها، وكيفية الحصول على هذه المعلومات. وهذه العملية مستمرة؛ بمعنى أن ليسرت لها نقطة بداية أو نهاية بل عملية، ومن الضروري مراعاة جانبين في الرصد البيئي هما:

**1.1.10. الجانب الأول:** نوعي البيانات المطلوبة وكيفية استخدامها، مثل: الحقائق، الفرضيات، التوقعات...

**2.1.10. الجانب الثاني:** فعالية نظام المؤسسة في جمع ، وتخزين ، ودمج ، ونشر هذه البيانات ، وتمثل المعلومات الرئيسية المطلوبة في المسح البيئي ما يلي:

- معلومات عن الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والفنية المعاصرة المحيطة وآثارها على أهدافها المقترحة.
- معلومات عن الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والفنية المتوقعة مستقبلا، وخصوصا في ما يتعلق بكمية الطلب المتوقعة على الخدمات بصفة عامة، التقدم الفني والتكنولوجي، التغيرات المتوقعة في حاجات المنتفعين، معلومات عن إمكانية المؤسسة الحاضرة والمتوقعة من الموارد المادية والبشرية والمالية لا سيما من الآلات والمعدات والموارد البشرية من فئة المديرين، والعمال الفنيين، والموارد المالية، اللازمة لتمويل الموارد المادي والبشرية.
- معلومات عن البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف السابقة وفقا للإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وهي ضرورية في تصميم السياسات ووضع الخطط المختلفة، ويقع على مدير نظام المعلومات المركزي ومساعديه مسؤولية تجميع البيانات ، ثم تشغيلها وتحليلها بطريق ة تتناسب مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي.

**2.10. مرحلة اعتبارات التطبيق:** تعد من المراحل المتصلة بشكل دائم أثناء التخطيط أو بعد الانتهاء منه ، يمكن أن تكون هناك بعض القرارات المهمة سواء من الدولة لانتشار فيروس معين، ما ينعكس على تغيير الخطة، أو تأجيل بعض القرارات وترحيلها لمرحلة قادمة، وهي تؤكد على أن يقوم فريق التخطيط بتأكيد العمل في كل مرحلة من مراحل التخطيط، ومعالجة المسائل العالقة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها، وتعني التقييم والمتابعة بعد كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي.

**المطلب الثالث: أبعاد التخطيط الإستراتيجي.**

بناءً على ما سبقت الإشارة إليه من مراحل التخطيط الإستراتيجي، ومن أجل ضمان نجاحه وصلاحيته الخطة طول فترة التخطيط، -اعتماداً على بعض الدراسات السابقة-، تبنت الدراسة الأبعاد الآتي ذكرها، والتي تعتبر الركائز الأساسية التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي:

## أولاً: الآجال الزمنية:

يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالمستقبل والتنبؤ به، ووضع خريطة طريق للوصول إلى أهداف مستقبلية، لذا فالتخطيط الإستراتيجي يرتبط بمعيار الزمن، حيث يمكن توزيع تلك الأهداف تبعاً للقضايا التي يجب التعامل معها على **المدى المتوسط** (الثلاث سنوات التالية)، والقضايا التي يجب التعامل معها على **المدى الطويل** (الثلاث سنوات التالية) (مجذاب، 2018، صفحة 250).

وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الآجال والمدد الزمنية تقديري، فكلما كانت المتغيرات في المحيط الخارجي والمؤثرة على خطة المؤسسة أكبر قصرت آجال التخطيط، كما أن نوع المؤسسة وحجم مواردها يؤثر في تقسيم آجالها التخطيطية، حيث كلما كبر حجم المؤسسة وزاد حجم مواردها، كلما بعدت آجال التخطيط فيها.

## ثانياً: التفكير الإستراتيجي

جرى في دراسات سابقة بعض الخلط بين مفهومي التخطيط والتفكير الإستراتيجيين، حيث هيمن مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند بعض الكُتّاب والباحثين، واعتُبر بديلاً عن التفكير الإستراتيجي، فيما اعتُبر آخرون أنه لا فرق بينهما، لذلك كان من الضروري فك اللبس بين المفهومين فيما يأتي:

### 1.2. مفهوم التفكير الإستراتيجي:

يتميز موضوع التفكير الإستراتيجي بالحدثة، ويُعد من الموضوعات البكر التي ما يزال البحث فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية، مما جعل كثيراً من مفاهيمه دون حسم على مستوى الفكر والتتظير، حيث ظل سائداً اعتقاد هيمنة التخطيط الإستراتيجي كمفهوم، وأنه لا يُلجأ للتفكير الإستراتيجي إلا نادراً على مستوى الإدارة العليا، إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي التي شهدت ولادة نظرة جديدة عن التفكير الإستراتيجي كمفهوم، مضمون، وممارسة، مع اختلاف الكُتّاب في تحديد مفهومه، حيث قدم بعضهم مفاهيم أولية وعامة، كما سيأتي بيانه -دون الخوض في التحليلات العميقة لها-:

#### 1.1.2. مفهوم (Oshannassy, 1999): يرى أن التفكير الإستراتيجي هو "وسائل متناسقة لحل المشكلات

الإستراتيجية وإدراك المستقبل ضمن هيكل الإدارة الإستراتيجية بجمع الفعاليات العقلية للأفراد والمجموعة". (Oshannassy, 1999, p. 15).

#### 2.1.2. مفهوم (Nehdi, 2001): يرى أنه "عملية عقلية تسمح بتوقع القضايا والأحداث في المستقبل وخلق

البدائل المختلفة وفهم الآراء وتقرير الأهداف وتحديد اتجاه تحقيقها على أساس المنفعة". (Nehdi, 2001, p. 4).

#### 3.1.2. مفهوم (Masifern, 2002): الذي يعرفه بـ "مجموعة من المبادئ والأفكار والسياسات، والقواعد العملية

التي يفكر بواسطتها القادة، ودليل يرشدهم في أعمالهم اليومية" (Masifern, 2002, p. 5).

**4.1.2. مفهوم (WBC, 2003):** "عملية صياغة الأهداف، يتم بواسطته تطوير القدرات ضمن فريق عمل وحل المشكلات والتفكير الجدي بما يساعد في مواجهة التغيير والتخطيط للمستقبل واستثمار الفرص" (WBC, 2003).

**5.1.2. مفهوم (Mintzberg, 2003):** "تركيب من الحدس والإبداع لإيضاح تصور متكامل للمشروع الإستراتيجي، ولوضع رؤية شاملة ومتقنة للاتجاهات والإستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في أي زمن وأي مكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصون في قضايا محددة" (Mintzberg, 2003, p. 44).

**6.1.2. مفهوم (Torset, 2001):** هو "عمليات إدراكية فردية وجماعية تهدف إلى البحث عن القضايا والفرص الإستراتيجية عبر مراقبة الموارد والبيئة" (Torset, 2001, p. 23).

من خلال ما سبق من مفاهيم يتبين أنها تنقسم إلى ثلاث فئات، ركزت الفئة الأولى -والممثلة في المفهومين الأولين- على أهداف التفكير الإستراتيجي والغرض منه، فيما ركزت الفئة الثانية -ممثلة في المفهومين التاليين- على طريقة التفكير إستراتيجياً، فيما أضافت الفئة الثالثة -الأخيرين- تمسكها بطريقة التفكير القائمة على التحليل الكمي التي تدرك الإستراتيجية كونها علم.

فيما اتفقت هذه المفاهيم -وأخرى كثير-، على دحض الافتراضات السابقة بوقائع ودلالات علمية كما يلي:

- التفكير الإستراتيجي غير التخطيط الإستراتيجي، فالأول عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع مع المعطيات الشخصية للمدير وخبرته مع فريقه، والبيانات المتحصل عليها من البحوث، لتكوين الرؤية للاتجاه الذي يجب أن يتبع العمل بموجبه.
- التفكير الإستراتيجي ضرورة ملحة، يجب أن يستخدم على الدوام، قبل، أثناء وبعد التخطيط الإستراتيجي، لأن بقاء المؤسسات مرهون بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود في النهاية إلى صناعة الإستراتيجية.
- العملية الإستراتيجية، ليست آلية مرتبة الخطوات، وإنما تقوم على القدرة على مواجهة المشكلات بشكل ابتكاري، ولذلك فإن منطق التفكير البديهي والتفكير الميكانيكي والآلي، لا ينسجمان مع متطلبات العملية الإستراتيجية، وعليه بات من الضروري تبني منهج ملائم يعزز القدرة على بلوغ الغايات والأهداف، ويُعد التفكير الإستراتيجي المنهج الملائم لذلك (مجداب، 2018، صفحة 280).

## 2.2. أهمية التفكير الإستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه نمطاً يساهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المؤسسة وواقع موقعها التنافسي، عن طريق دراسة العلاقات بين مجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

ولعلّ فوائد التفكير الإستراتيجي تتجسد في كونه أداة لتعزيز القدرة والتميز، إذ بإمكان الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح، ويُعد التطور الحديث عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير

الإستراتيجي للمؤسسة ومعززاً لقدرتها على التكيف، المنورة، التحديث والتميز (مجذاب، 2018، صفحة 292/291). والرؤية الجديدة قدمت التخطيط الإستراتيجي عن طريق توظيف التفكير الإستراتيجي الحدسي والمبدع، كونه يؤمن تصورات عن إعادة بناء الإستراتيجيات، ولما كان التخطيط الإستراتيجي نشاطاً رئيسياً ومستمرًا، فإنه يُشجع المديرين بل يلزمهم التفكير استراتيجياً، ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة في الأمد البعيد والقريب، وتتضح جيداً أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة، والإبداع في التعامل مع المعلومات، والمعرفة الإستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية.

### ثالثاً: البيئة الإستراتيجية

اتجه الباحثون والمختصون إلى تحديد مفهوم البيئة من خلال إدراكهم لدورها الإيجابي في النمو وتطور المؤسسات، وسعوا نحو تحديد أطرها العامة وماهيتها من خلال مفاهيم صيغت بما يتفق وتوجهاتهم الفكرية، حيث ظهرت عدة مفاهيم سنسوق فيما يلي بعضاً منها:

#### 1.3 مفهوم البيئة:

عرفها (Boseman & Phatak, 1989)، بأنها "الاتجاهات والأحداث والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة"، فيما عرفها (Jones, 1999)، على أنها "مجموعة القوى التي تحيط بالمؤسسة ولها إمكانية التأثير بطريقة تشغيلها وتحويلها إلى موارد نادرة"، أما (Brown, 1980)، فقدم التعريف التالي: "البيئة هي الإطار الذي توجد وتعمل فيه المؤسسة"، واتفق معه (الشرقاوي، 1997)، في اعتبار البيئة "الإطار الذي يشمل مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة"، أما (Lawrence & William, 1989)، فيقدمان تعريفاً مغايراً واعتبراها: "العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة"، وفي نفس الاتجاه يعرفها (الغالبى وإدريس، 2007) على أنها "مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية، التنظيمية، والإستراتيجية" (مجذاب، 2018، صفحة 330/329).

ميزت التعريفات السابقة انقسامها لأربعة (04) تصنيفات أساسية تناولها أغلب الباحثين والدارسين كالتالي:

- **الصنف الأول:** اعتبر البيئة على أنها اتجاهات وأحداث تؤثر في عمل المؤسسة.
- **الصنف الثاني:** اعتبر البيئة هي القوى التي تحيط بالمؤسسة ولها إمكانية التأثير.
- **الصنف الثالث:** فيرى أنها الإطار الذي يحيط بالمؤسسة.
- **الصنف الرابع:** عدّ البيئة مجموعة من العوامل والعناصر التي تؤثر في ممارسات وإستراتيجيات المؤسسة، ولا تملك السيطرة عليها.

رغم اختلاف التعريفات والتصنيفات لمفهوم البيئة، إلا أنها أجمعت على وجود علاقة التأثير المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وأن البقاء هو شرط أساسي لوجود الطرف الآخر، فعلى الرغم من أن وجود البيئة يؤدي إلى وجود المؤسسة، إلا أن تأثير البيئة في المؤسسة أكبر من تأثير المؤسسة في البيئة (مجداب، 2018، صفحة 330).

### 2.3. أنواع البيئة: للبيئة عدة أنواع منها:

**1.2.3. البيئة الداخلية:** للوهلة الأولى تبدو البيئة الداخلية واضحة المعالم والأسس، إلا أنها تُعد من الموضوعات المهمة التي تعرضت للاختلاف في وجهات نظر الباحثين في تحديد معناها وعواملها المؤثرة، سنكتفي بالتطرق إلى بعضها كما يلي:

عرفها (Johnson & Scholes, 1993)، على أنها "مجموعة من العناصر التي يمكن السيطرة عليها داخلياً، وهي مهمة من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلات المتولدة من التغيير البيئي وتشمل (الموارد المالية، البشرية، العمليات، التسويق، البحث والتطوير)"، وعرفها (Certo, 1994) بأنها "المستوى البيئي والتنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال"، كما أضاف (Jones, 1999)، بأنها "جميع العوامل التي تقع داخل المؤسسة، والتي تؤثر في أدائها ونشاطاتها، وتتمثل في المكونات التنظيمية، الإنتاجية، التسويقية، والأفراد" (مجداب، 2018، صفحة 331/330).

يتضح مما سبق أنه مهما تعددت مفاهيم البيئة الداخلية واختلفت، إلا أنها تشكل قدرات ومميزات تنافسية مهمة تجعل من المؤسسة منفردة، متميزة، وناجحة.

### 2.2.3. البيئة الخارجية:

على غرار مفاهيم البيئة الداخلية، تعددت مفاهيم البيئة الخارجية أيضاً، ونظراً لأهميتها نسوق بعضها فيما يلي:

كتب (Mintzberg & Quinn, 1988) "كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية". (Mintzberg & Quinn, 1988, p. 263).

وعرفها الباحث (Jones, 1999)، على أنها "مجموعة موارد خارج حدود المؤسسة، تحتاجها لتحسين وتطوير الإستراتيجية التنافسية لها"، فيما يراها بعض الباحثين على أنها مجموع المتغيرات الخارجية التي لا تؤثر على المؤسسة تأثيراً مباشراً، على غرار الباحثين (الشماع وحمود، 1989)، اللذين يريان أنها "جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المؤسسة ذاتها، ولا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً ومباشراً"، كما يراها بعض الباحثين الآخرين على أنها مجموع العناصر والعوامل التي لها تأثير في أداء عمل المؤسسة وسلوكها كالباحث (Daft, 2004) الذي كتب فيها "العناصر التي تتواجد خارج حدود المؤسسة وتمتلك القدرة على التأثير في كل أجزاء المؤسسة أو جزء منها". (مجداب، 2018، الصفحات 334-346).

تباين و اتفاق هذه المفاهيم، يُؤكد على:

- المحاولات الجادة والمستمرة للحصول على مفهوم واضح ومحدد للبيئة الخارجية على الرغم من أن مفهومها واسع ويمتد لعدة مجالات.
- إجماع الباحثين على الأثر الذي تحدثه البيئة الخارجية في تحديد معالم المؤسسة.
- اختلاف المفاهيم يقودنا إلى اختلاف الخصائص والأبعاد.

#### رابعاً: التحليل الإستراتيجي:

تعتبر البيئة بنوعيتها الداخلية والخارجية -ومهما كانت خصائصها- مادة التحليل الإستراتيجي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في بناء الخطة الإستراتيجية.

#### 1.4. مفهوم التحليل:

استخدام كلمة تحليل في معناها، تفصيل الشيء الكلي إلى أجزاء لفهم كمية أو نوعية أو قيمة الجزء، ولا يتمحور التحليل حول التفكير المنطقي من العام إلى الخاص، كما أنه ليس تلخيصاً للمعلومات التي تم جمعها بل يقوم بتفصيل مشكلة ما إلى أجزائها، إذ يُؤكد الواقع التجريبي اليوم أن كل مؤسسة بحاجة إلى بعض المهنيين المشاركين في تقييم كل جزء ودراسته ، إذ يتألف التحليل من إجراءات علمية وغير علمية متعددة التخصصات والتوجهات يستخدمها الفرد لشرح البيانات والمعلومات بغية تقديم معلومات قيّمة ، كما تستخدم لاستخلاص العلاقات وتقييم الاتجاهات والأنماط وتحديد ثغرات الأداء والفرص المتاحة أمام المؤسسة، ويتطلب التحليل: الفعالية والخبرة ومدخلات جيدة وحدثاً قوياً ونماذج عمل (جباري، 2019، صفحة 2).

#### 2.4. ضرورة التحليل وأهميته:

في عصر المعلومات يجب أن تزداد قدرة الأفراد والمؤسسات التي لها علاقة بعالم الأعمال على استخدام التحليل الإستراتيجي من خلال فهم المنافسة والبيئة وال مؤسرات والإستراتيجيات ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، إذ إن إدارة الأعمال هي العلم الذي يختص في تنظيم مساعي المؤسسة لتحقيق تطوير قيمها وقدراتها الإدارية، ومسؤولياتها التنظيمية في بيئة من المنافسة الشديدة التي شهدها العالم مع الثورة الصناعية التي دفعت من عجلة الاقتصاد، إذ إن المؤسسات تحتاج دائماً إلى تطوير نظمها الإدارية التي تربط عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بجميع المستويات.

إن أهم المهام الرئيسة للمدراء والتنفيذيين في هذا العصر هي المشاركة والمساهمة في وضع استراتيجيات المؤسسة من خلال التحليل الإستراتيجي ، إذ إن أفضل الإستراتيجيات تعتمد على ابتكارها و اختلافها عن المنافسين في طرائق يُقدرها العملاء، فقد حدد رجال الاقتصاد فكرة هذه الاختلافات لتدل على المهارات؛ أي أنها

تعني تطوير الموارد والمهارات التنظيمية المختلفة، ثم تتم الاستفادة من هذه المهارات بفضل استراتيجيات تعطيها ميزة تنافسية في الأسواق التي تنوي المؤسسة الدخول إليها أو الأسواق التي دخلت لها بالفعل.

ويعد التحليل الإستراتيجي ميزة تنافسية ، كما وبعد الطريقة الفريدة التي تعتمدها المؤسسة في السوق للتميز عن منافسيها، ويظهر هذا الأمر في قدرتها على در مستويات ربحية مرتفعة ، والمحافظة عليها فوق معدل المنافسين، إذ إن العملية الأساسية المرتبطة بمساعدة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية تعتمد على التخطيط والتحليل الإستراتيجيين؛ أي الجهود المؤسسة والمستمرة لتلبية خصائص إستراتيجية المؤسسة وتوزيع مسؤوليات تنفيذها.

## خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل الوقوف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي كمارسة إدارية تضمن النجاح في مؤسسات الأعمال، حيث تدرجنا في العرض من خلال التطرق للإستراتيجية مفهومًا وأهميةً، باعتبار التخطيط الإستراتيجي جزءًا لا يتجزأ منها، ونجاحها من نجاحه.

إذن فالتخطيط الإستراتيجي ضرورة، ومصلحة شرعية وفريضة وقتية، يجب تفعيله والعمل به، زيادة على أنه أصبح سمة العصر، وحجر الأساس في حياة المؤسسات من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات؛ من فرص وتهديدات، والحفاظ على استمرارية بقائها، وصولاً إلى تبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها، ومع التسارع غير المسبوق للأوضاع العالمية على جميع الأصعدة، أصبح من الضرورة التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية كأحدى الأسس الإدارية المهمة للفرقة بين المؤسسات الناجحة المستقرة الرابحة والرائحة، وغيرها من المؤسسات الفاشلة المضطربة الخاسرة، ومن ثم إذا ما رغبت هذه المؤسسات المتخلفة في التقدم والرقى فلا بديل أمامها سوى الالتزام بمنهج التخطيط الإستراتيجي.

إلا أنه من الضروري الإشارة إلى أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي وحدها لا تضمن ذلك النجاح المنشود، فمن الممكن أن تنتج خطة فاشلة تكون سببا في فشل المؤسسة، ما لم يكن التخطيط الإستراتيجي مبنياً على أسس وأبعاد تضمن نجاح الخطة من خلال اعتماد التفكير الإستراتيجي الذي ينبغي أن يصاحب العملية التخطيطية منذ البداية، كما أن منهج التخطيط في حد ذاته يفرق في إعطاء نوع الخطة ومدى صلاحيتها طوال آجال التخطيط الإستراتيجي، وفي هذا السياق تم طرح منهج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي كمنهج حديث حاول تدارك كل أو جل مشاكل وفجوات النماذج الأخرى للتخطيط، وكونه يصلح لجميع المؤسسات، لا سيما المؤسسات الوطنية الصغيرة والكبيرة.





# الفصل الثاني



## الفصل الثاني: التعثر المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### تمهيد:

الاهتمام الكبير الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس القيمة الاقتصادية التي يمثلها هذا القطاع في اقتصاديات العالم، لذا تراهن العديد من الدول -خاصة النامية منها- على تنمية اقتصادياتها من خلال هذا القطاع.

إلا أنّ كثيرا من الأبحاث والدراسات كشفت عن هدر هذه القيمة في واقع ممارسات تلك المؤسسات، مما يؤدي إلى استفحال ظاهرة التعثر المالي في القطاع، وما يترتب عليها من تكاليف نفسية، اجتماعية واقتصادية.

ضمن هذا الإطار، من المناسب الحديث حول تعثر المؤسسات المعروف في الأدبيات الأنجلوسكسونية بمصطلح "فشل الأعمال"، على الرغم من أن هذه الظاهرة قد تمت دراستها في العديد من التخصصات: لكالفانون، علم الاجتماع، الاقتصاد والإدارة، الإستراتيجية، ريادة الأعمال، فإن هذه الدراسات جميعها تسلط الضوء على الأسباب المؤدية إلى فشل العديد من المؤسسات، كما تبحث في الإستراتيجيات والإجراءات الوقائية أو العلاجية، وتفكر في طرق وأدوات لتفادي تكاليف التعثر المالي من خلال المؤسسة نفسها، أي أن اكتساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه الأدوات أو المهارات التي تجنبها وتجنب الاقتصاد ككل ثقل تلك التكاليف.

في هذا السياق، يعتبر التخطيط الإستراتيجي أهم الممارسات الإدارية الناجحة التي تضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفادي الأخطار والأخطاء المفضية إلى التعثر المالي، خاصة أنّها تمتلك الكثير من المقومات التي تساعد في اعتماده كممارسة إدارية، وكميزة تنافسية، بهدف تحقيق أهدافها ضمن هذا الإطار، بالإضافة إلى السياق المحدد لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جاء هذا الفصل من خلال تناول ماهية تلك المؤسسات في **مبحث أول**، ثم ماهية التعثر المالي فيها في **مبحث ثانٍ**، وأخيرا ربط العلاقة بين المتغيرات في **مبحث ثالث**، مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها من حجمها الصغير الذي تتمتع به؛ مما يسمح لها بتحقيق مزايا في فترات الأزمات، فبموازاة ضعف التراكم في المؤسسات الكبيرة، تلعب المؤسسات الصغيرة دور المنظم والمصحح للاختلال المسجل، وبفضل العلاقات المكثفة بين المؤسسات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة، تتم إعادة توزيع الفائض المحقق منها على المؤسسات الكبيرة، وابتشارها الأفقي على المستوى الجهوي، والعمودي على مستوى فروع النشاط الاقتصادي؛ تؤدي إلى تجميع أكبر لرأس المال والعمالة.

ونظرًا لهذه الأهمية التي حظيت بها من قبل الباحثين، جاء هذا المبحث من أجل إعطاء نظرة عامة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ من الفكرة إلى الواقع، ومن النظرية إلى التطبيق من خلال استعراض -بشكل موجز- للمقاربات النظرية والإيديولوجية لها، ثم تعريفها وذكر أهميتها.

### المطلب الأول: المقاربات النظرية والإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

منذ خمسين سنة سابقة، ولحد الساعة تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوعًا مهمًا جدًا كمادة دسمة للبحث العلمي والتجريبي الميداني، من خلال الملتقيات، المؤتمرات، الندوات العلمية ومواضيع بحثية في الكتب والمجلات العلمية؛ حيث تم التطرق لعدة مبررات نظرية لوجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الهدف منه إعطاء وزن لها من خلال الميزات التي تتصف بها وإبراز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعلى المستوى النظري تحديد الهوية الأبنستولوجية لمعارف هذا النوع من المؤسسات ك مجال خاص للمعارف، أما على المستوى المنهجي، فقد تم وضع مناهج وإجراءات خاصة تسمح بتحليل موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة مناسبة.

### أولاً: المقاربة الإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هناك ثلاثة تيارات فكرية تشكل الإطار المرجعي للدراسة الإيديولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوجزها في الآتي:

#### 1.1. التيار الأول: البقاء للأقوى والأفضل.

يُنسب إلي (هال سبنسر: Hull Spencer)، حيث أسقط نظرية التطور والانتقاء على النظم الاقتصادية والاجتماعية، وذلك باعتماد مفهوم البقاء للأكثر قدرة على التكيف، ففي المجال الاقتصادي يعتبر السوق مكان المعركة، يتم فيه الانتقاء والمفاضلة بين الأقوياء والضعفاء، فالأقوياء الذين لهم القدرة على التكيف مع ظروف السوق يصلون إلى الثروات ويضمنون استمرارهم، وفي نفس الوقت ينسحب الأفراد الأقل تكيفاً. (Hull, 1987, p. 14).

## 2.1. التيار الثاني: المؤسسة الصّغيرة ليست نسخة من المؤسسة الكبيرة.

صاحبه (F.A.Shomakher,1973)، الذي يؤكد في كتابه (الصغير جميل: Small is Beautiful) على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصّغيرة في خلق مناصب العمل التي تجلب الاطمئنان وتعطي قيمة للإنسان، وتضمن النمو الذي يساهم في القضاء على الأفكار غير المنتجة، وتكوين أفكار جديدة. (عبد اللاوي، 2017، صفحة 16).

وتجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسة التي تحدّث عنها (F.A.Shomakher, 1973) تتحدد أبعادها بالتالي:

- الحجم: المؤسسة الصّغيرة هي التي تسمح للإنسان بتحقيق ذاته (نظرية المنظّم)
- التكنولوجيا: التكنولوجيا الوسيطة هي الوسيلة الأنسب للمؤسسات الصّغيرة والتي تعتبر حلاً لمشاكل الإنتاج.
- الموقع: يسهل على المؤسسة الصّغيرة تمّوطنها في المناطق الداخلية، فيتوفر العمل بالقرب من طالبه.

وبهذا يكون الباحث (F.A.Shomakher,)؛ أحد الذين أحدثوا تحولا كبيرا في الأفكار الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات، حيث تمّ تبني أفكاره، لتظهر كتابات عديدة تهتم بعالم المهن الحرة وتحمل المخاطرة، حيث وُضعت برامج خاصة عن الدراسات ذات الطابع المنظّم ودورات للتنفيذيين في مجال الأعمال لكي تحشد مهاراتهم فيه.

## 3.1. التيار الثالث: تبني أفكار مدرسة شيكاغو.

يستمد أفكاره من مدرسة شيكاغو التي يتزعمها العالم الاقتصادي (فريدمان)، عند تطرقه إلى العناصر التالية: (عبد اللاوي، 2017، صفحة 17)

- اختيار الرجل الاقتصادي: من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن؛ فهو الذي يدفع للمخاطرة والابتكار، فيصبح الربح بذلك مكافأة هذا الرجل المقاتل الذي يحقق حرية أكثر للنشاط الاقتصادي.
- حرية السوق: أي السوق الذي تسوده المنافسة الحرة؛ هي أفضل وسيلة لتوزيع أمثّل للموارد الاقتصادية ممّا يساعد على تحسين المستوى المادي للمجتمع.
- عدم تدخل الدولة: من أجل عدم عرقلة نشاط الخواص والمنتجين وتحويل الموارد الاقتصادية إلى مجالات غير إنتاجية، وهو ما يحد من القدرة الابتكارية والإبداعية للمنتجين.

## ثانيا: المقاربات النظرية للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة

ترتبط الأسس النظرية للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة بعدد من الأبحاث والدراسات والكتب لعلماء ومؤلفين اشتهروا بتشجيعهم القوي وإدراكهم العميق لأهمية الأعمال الحرة والمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة. (Rickettes,2008 ;Simpeh,2011)، (أوكيل، 2017، صفحة 31).

حتى وإن كان من غير الممكن تحديد نظرية معينة ومحددة للموضوع، إلا أنّ هناك معالجات نظرية من طرف علماء الاقتصاد والإدارة، علم الاجتماع، علم النفس وغيرهم ، توفر قاعدة معرفية ثرية تُبنى عليها مقومات ريادة الأعمال، وأسس المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، ومبرر وجودها: كنظرية المقاول ونظرية الفجوات، اقتصاديات الحجم وما يعاكسها... ونظريات أخرى نحاول التطرق إليها من خلال الآتي:

## 1.2. نظرية المقاول أو المنظم.

على الرغم من أن مفهوم المنظم متداول في الفكر الاقتصادي منذ القرن السابع عشر، إلا أنّ من الذي أعطاه دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية هو (ج.شومبيتر: G.Champetre)، في نظرية التنمية الاقتصادية الخاصة به، حيث يرى أنّ المنظم هو المُجدّد، صاحب الابتكارات والاكتشافات العلمية والتقنية، يسهم عن طريق الربط بين مختلف الطاقات والإمكانيات في ابتكار أساليب اقتصادية لإنتاج السلع المعروفة أو غير المعروفة أو اكتشاف أسواق جديدة لم تكن موجودة لتصريف السلع أو إدخال منشآت أو تنظيمات جديدة للاستفادة من الاكتشافات العلمية والابتكارات أثناء عملية التنمية الاقتصادية.

ويرتبط مفهوم المنظم بمفهوم المقاول الذي يعني -حسب (ج. شومبيتر: G. Champetre) - موظف الأموال وليس بالضرورة مالكها، أي أنه يتعدى هدف تحقيق الأرباح إلى هدف تحقيق ذاته ووجوده، والذي يقوم بإنشاء مؤسسة جديدة بهدف تحقيق التغيير، التجديد، والفعل. (Verstraete, 2003).

وتكون فكرة المنظم مرتبطة عضوياً بالمؤسسة الخاصة التي تبحث عن الربح، ولتحقيق التنمية المنشودة يتطلب الأمر وجود عدد كبير من المقاولين، وانتشار عقلية المؤسسة في المجتمع، وهذا ما يتيح احتلال المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة مكانة كبيرة في النشاط الاقتصادي لأية دولة. (Hull, 1987, p. 8).

## 2.2. اقتصاديات الحجم وما يعاكسها Economie of Scale/Diseconomie of Scale

يُعتبر التحليل الاقتصادي الكلاسيكي أنه كلما زاد الإنتاج، نقص معدل العائد، وهذا مبرر لزيادة حجم المؤسسة كضمان تنافسي لها، عندها تظهر الحالة المعاكسة وهي أن زيادة حجم المؤسسة يرافقه زيادة التكاليف بلجوء هذه الأخيرة إلى مبدأ التخصص واستعمال التقنيات المتطورة الحديثة واختيار العمالة المؤهلة والكفاء، وهذا في حد ذاته مبرر لوجود المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة كركيزة تعتمد عليها المؤسسات المتوسعة في الحجم. وعليه، نستطيع أن نقول إنّ مبدأ اقتصاديات الحجم وما يعاكسها مبرر نظري لوجود المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة. (جودي، 2017/2016، صفحة 4).

## 3.2. اقتصاديات المجال وما يعاكسها: Feiled economie /Feiled diseconomie

يقصد بالمجال: الأفضلية المتعلقة بالتنوع، فالمؤسسة الكبيرة يتسع مجالها لإنتاج عدة منتجات ما يجعلها أكثر تحكماً في التكاليف الثابتة غير المباشرة، بالإضافة إلى خفض حجم المخاطرة من خلال إمكانية تخليها عن منتج

لم يحقق أهداف المؤسسة على حساب الاهتمام بمنتج آخر، وبالتالي فاستدامة المؤسسة مرتبطة بالتسيير المتوازن لحافظة الأنشطة.

في حين يرى مُنظِّرو المؤسسات الصَّغيرة والمتوسطة أن توسيع مجال المؤسسة فيه تشتيت لجهودها وأموالها، فالدخول في مجالات قد لا تتحكم فيها يؤدي بها إلى الخروج من السوق، لذلك، كان التخصص والتركيز على التحسين المستمر لنشاط المؤسسة والذي هو أحد مميزات المؤسسات الصَّغيرة والمتوسطة من مبررات وجودها. (جودي، 2017/2016، صفحة 5).

#### 4.2. نظرية الفجوات: The Theory of Interstices

التي تقوم على أن المؤسسة الصَّغيرة والمتوسطة يمكن أن تستفيد بصفة مستدامة من الفرص الناشئة من التغيرات التكنولوجية التي تقوم بإنشاء فجوات، وهذه الأخيرة هي عبارة عن أسواق ضيقة ومهمة للمؤسسات الكبيرة.

#### 5.2. اقتصاديات التجربة وما يعاكسها The Economies and Diseconomies of Experience

تنص هذه النظرية على أنه كلما زاد الإنتاج المتراكم فإن تكلفة الإنتاج تنخفض، ذلك لأن تكرار مهمة معينة يقلل من وقت استخدامها؛ وبالتالي تراكم حجم الإنتاج.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو أن أثر التجربة مشروط ببقاء المحيط مستقرًا، لأن التجربة هي تكرار لسياق معين، وبالتالي فتغيير السياق قد لا يساعد هذه المؤسسة على الاستمرار في الاستفادة من اقتصاد التجربة، وهو بالضبط مبرر لوجود المؤسسات الصَّغيرة والمتوسطة التي تتميز بالمرونة والتكيف مع التغيرات المختلفة ومقاومة الأزمات. (جودي، 2017/2016، صفحة 5).

#### 6.2. أثر الحجم The Size Effect

كلما كانت المؤسسة كبيرة، كانت بنيتها أكثر تفصيلاً، مهامها أكثر تخصصاً، وكثرة الوحدات والعنصر الإداري أكثر تطوراً، فكلما كبرت المؤسسة، مرت بتغييرات هيكلية، كما يؤثر الحجم على نمو المؤسسة، فتنقل من مرحلة إلى مرحلة؛ فالنمو ليس ظاهرة مستقرة ومباشرة، بل هو ظاهرة متقطعة تتخللها أزمات وتحولات، وعليه تشكل المؤسسات الصَّغيرة والمتوسطة ما يسمى "رهان الحجم"، فهي تمتلك خصائص تساعد على التكيف مع وضعيات الأزمة كالمرونة، الديناميكية؛ والليونة، وبالتالي فهي تُشكِّل رهاناً اقتصادياً يحمل شعار (نموذج التكيف مع الأزمة).

#### 7.2. أثر التضخيم The Magnification Effect

يمكن القول أن مفهوم المؤسسات الصَّغيرة والمتوسطة يرتبط بثلاثة مفاهيم: (جودي، 2017/2016، صفحة 8).  
Effet Papillon / P أثر الفراشة: بمعنى أن ظاهرة صغيرة مثل خفقان جناحي فراشة في مكان ما يمكن أن تؤدي إلى سلسلة من ردود الأفعال؛ قد تكون نتائجها كارثية في أمكنة وأزمنة أخرى.

نفس الأمر فيما يخص المؤسسات، فحدوث أزمة في آسيا سينعكس على بعض المؤسسات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما ينعكس أيضا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية، حيث يمكن قياس التبعية الاقتصادية لها حسب استجابتها للظروف الاقتصادية والاجتماعية.

إن أثر الفراشة هو التمثيل الأوضح لأثر التكبير (التضخيم)، ويكون أكبر كلما كانت المؤسسة صغيرة.

**Effet Microcosm /M**، أثر العالم الصغير: غالبا ما يكون تفكير مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى القصير يتجه نحو الحلول السريعة والسهلة على حساب الحلول الإستراتيجية، وهذا ما يؤثر على المؤسسة من الداخل إلى الخارج وعلاقتها مع محيطها، فالصورة الاجتماعية للمؤسسة تتأثر بدورها في ربط علاقات بعالمها الصغير.

**Effet Egotrophy /E**، أثر الأنا: حيث تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمركزية وبإضفاء لشخصية المسير في جانبه الفكري، العلمي، النفسي، وحتى المزاجي، فينعكس ذلك على طموحاته وأهدافه، وهذا ما يُسمى بعظمة الأنا؛ حيث كلما زاد وزن المسير، زاد وزن المؤسسة والعكس.

**ثالثا: مظاهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

تناول الحديث عن مناقشة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المفكرين الاقتصاديين خلال قرن من الزمن، منذ أن ظهر خلاف بين مُناصري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمشاركة الديمقراطية والتقنية المناسبة واللامركزية من جهة، ومن جهة أخرى دعاء حركة التصنيع السريع والتقنية المتقدمة والإنتاج الكبير والحكومة المركزية.

وقد أخذ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبرز خلال الخمسينات من القرن الماضي، خصوصا عند المهتمين بمشاكل التنمية والنمو، وكذا المُسيرين مُقرري السياسات التنموية؛ سواء في البلدان المتطورة أو البلدان النامية، وكذا الهيئات والمؤسسات العالمية والدولية التي نشأت بعد الحرب العالمية الثانية، ويزامن الاهتمام بها أيضا الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها الاقتصاد العالمي، وحصول العديد من البلدان على استقلالها السياسي. (عبد اللاوي، 2017، صفحة 19/18).

أمام هذا الاهتمام البحثي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي:

**لماذا هذا الاهتمام بالبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

تقصي الإجابة عن هذا التساؤل قادنا إلى ما تطرق إليه الباحث (Yves Simon , 1998) الذي برر ذلك بالأدلة

التالية: (Yves, 1998, p. 17)

**1.3. أدلة خاصة بالعمل الميداني:** المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة تعتبر كمجال بحث وتحليل لأهميتها في أغلبية الاقتصاديات، واحتوائها على كلّ الخصائص التي تجعلها تستطيع التكيف مع مختلف حالات المشاكل كاليونة، المرونة والديناميكية.

**2.3. أدلة منهجية:** المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة كوسيلة تحليل؛ فهي توفّر للباحثين ما لا يمكن الحصول عليه في المؤسسات ذات الحجم الكبير وفي وقت قصير وبجهد أقل؛ ذلك لأنها سهلة التعريف والقراءة.

**3.3. أدلة نظرية:** المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة كموضوع دراسة؛ حيث تمّ إحصاء عدة نظريات تعالج التفكير في هذا النوع من المؤسسات كما سبق وذكرنا.

**المطلب الثاني: ماهية وأهمية المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة.**

بالإضافة إلى الأهمية النظرية والمعرفية السابقة، تُعدّ المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة ذات أهمية بالغة على المستويين الدولي والمحلي؛ لما تقدمه من امتصاص للبطالة وتغيير أرقام الناتج الوطني وعدالة توزيع الدخل، أضفّ لذلك أنها تُشكّل نسباً جيّداً عالية في اقتصاديات الدول، لذلك تسعى كلّ الدول وا لهيئات لدعم هذا النوع من المؤسسات وتسهيل تمويلها ووضع إستراتيجيات خاصة بها.

**أولاً: ماهية المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة.**

**1.1. تعريف المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة:**

رغم انتشار مصطلح المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة وأهميتها، إلا أنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لها؛ حيث يختلف تعريفها من دولة لأخرى، حسب حجمها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، كطبيعة مكونات عناصر الإنتاج، الكثافة السكانية، مدى توفر القوى العاملة وتأهيلها، والمستوى العام للأجور والدخل وغيرها من الجوانب التي تحدد حجم وطبيعة هذه المؤسسات.

رغم هذا الاختلاف في وضع تعريف موحد إلا أنه يوجد إجماع حول الموصفات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها لتعريف هذه المؤسسات، كعدد العمال، مبلغ رأس المال وحجم الإنتاج.

**1.1.1. تعريف أول:** يمكن اعتبارها أحد التعريفات الشاملة التي وردت في هذا الشأن: "تعتبر المؤسسات الصّغيرة تلك المؤسسات التي تتميز بانخفاض رأس مالها وقلة العدد الذي تستخدمه من العمال، وصغر حجم مبيعاتها وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها؛ كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة، واعتمادها على الخامات المتوفرة محلياً وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها. (الجواد، 2007، صفحة 29).

**2.1.1. تعريف ثاني:** أما الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فتعطي التعريف التالي: "هي تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملاً". (عبد العزيز و سارة، 2017، صفحة 02).



يبين التعريفان السابقان عدة معايير يمكن اعتمادها في التعريف بتلك المؤسسات، لكن من دون الدخول في توضيح تفاصيلها وأوجه النقد الموجهة إليها.

**3.1.1. تعريف ثالث:** وفي سبيل مواجهة الصعوبات في المقارنة، درجت العديد من الدول المتقدمة والنامية على تبني تعريف الإتحاد الأوروبي باعتباره الأقرب للعالمية، الذي حددها: (مريم، 2014، صفحة 266).

- الصّغيرة جدا: من (01 إلى 09) عامل
- المؤسسات الصّغيرة: من (10 إلى 99) عامل
- المؤسسات المتوسطة: من (100 إلى 499) عامل

**4.1.1. تعريف المشرع الجزائري:** على المستوى الوطني واجهت الجزائر إشكالية تحديد تعريف واضح للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، فبعد انضمامها إلى المشروع الأورو-متوسطي، والتوقيع على الميثاق العالميّ حول المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة في جوان 2000؛ حيث تبني المشرّع الجزائريّ التعريف الذي يأخذ به الإتحاد الأوروبي في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة رقم 18-01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، ثم جاء بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 (المعدل والمكمل لقانون 2001)، في فصله الثاني من بابيه الأول؛ من خلال المواد (05، 08، 09، 10).

فحسب المادة 05 من هذا القانون: " تُعرف المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع أو الخدمات التي:

- تشغل من 01 إلى 250 عاملاً.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 04 مليار دج، أو إيراداتها السنوية أقل من 01 مليار دج.
- كما تستوفي معايير الاستقلالية؛ بحيث لا يُملك رأس مالها بمقدار 25 % فما أكثر.

أما المواد (08، 09، 10) فجاءت لتثيّن الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها، والجدول التالي يوضّح ذلك.

جدول (1-2): تصنيف المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة حسب المشرّع الجزائري.

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا Micro Entreprise	09-01	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة Petite Entreprise	49-10	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة Moyenne Entreprise	250-50	400 مليون دج - 4 مليار دج	200 مليون دج - 01 مليار دج

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة رقم 17-02، المؤرخ في 2017/11/10. الجريدة الرسمية الجزائرية 02، المواد (08، 09، 10).

## 2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات دول العالم، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة؛ لكونها تمثل الغالبية العظمى من المشاريع في الدول النامية والمتقدمة، ويمكن أن نوجز خصائصها على النحو التالي:

**1.2.1. سهولة التكوين:** إن مؤسسات الأعمال الصغيرة يسهل إيجادها من الناحية القانونية والفعلية؛ حيث متطلبات التكوين عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد؛ فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي وراء قيام أعمال صغيرة تنطلق لاحقاً إلى مؤسسات متوسطة الحجم. (طاهر و منصور، 2009، صفحة 27).

**2.2.1. انخفاض رؤوس الأموال:** تمتاز بانخفاض نسبي لرؤوس الأموال سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل، ونلاحظ انخفاض رأس المال بالنسبة للعمل، وهذا لاعتمادها في أغلب الأحيان على اليد العاملة، مما يساعد على امتصاصها. (جبار، 2015، صفحة 215).

**3.2.1. ارتفاع المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقصر حياتها:** تتميز هذه المؤسسات بمخاطر مرتفعة نتيجة بعض الممارسات الخاطئة عن أصحابها؛ وهذا راجع إلى غياب التجربة والخبرة، أو التفاؤل المبالغ فيه في بعض الأحيان، ومن جهة أخرى فإن العمل الصغير أكثر عرضة للفشل أو التصفية؛ وذلك بسبب فقدان الزبائن أو نقص العمال المهرة... إلخ. (فارس، 2018، صفحة 34).

**4.2.1. التمرکز:** أي محدودية المساحة التي تنشط فيها، وتكون في الغالب مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمستهلك؛ بإنتاجها سلعاً استهلاكية، وهذا لا ينفى أن هناك عدداً قليلاً منها ينشط في المجال الإنتاجي (المقاول من الباطن). (خبابة، 2013، صفحة 53).

**5.2.1. المنهج الشخصي للتعامل مع العمال:** يُقصد به العلاقات المتينة والقوية التي تربط صاحب المشروع بالمستخدمين؛ نظراً لانحصار عددهم، وأسلوب وكيفية اختيارهم وتوظيفهم، وما يساعد على الإشراف المباشر عليهم، والتوجيه والاتصالات المباشرة بينهم. (خوني و حساني، 2008، صفحة 43).

## 3.1. مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن للتطرق إلى مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في دراسة مسارها نحو النمو أو التعثر والفشل؛ لذلك نوجز تلك المراحل فيما يلي: (لهواري، 2007/2006، الصفحات 29-31).

**1.3.1. إيجاد الفكرة:** تعتبر الأفكار الجديدة العامل الذي يقود المشروع للنجاح أو الفشل لذلك فإن التركيز على المشروع من بداية توليد الأفكار.

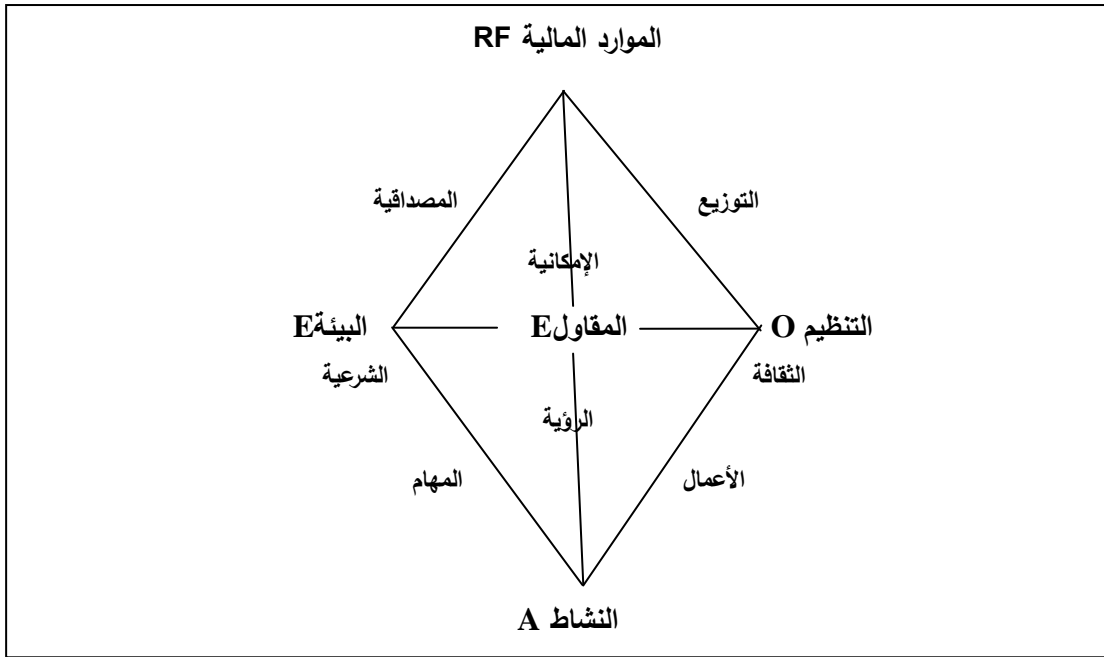
**2.3.1. حجم المؤسسة وموقعها:** توجد عدة عوامل تؤثر على تحديد حجم المؤسسة: كمقدار الأموال التي يمكن لصاحب المشروع الحصول عليها، ومقدار عوامل الإنتاج التي يمكن الحصول عليها بصفة مستمرة وبأسعار مُرضية.

**3.3.1. الشكل القانوني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:** تمّ اختياره على أساس عدة عوامل من بينها: القدرة على توفير الأموال اللازمة للمشروع؛ وبالتالي يتوجب على صاحب المشروع (المقاول) اختيار الشكل القانوني الذي يُسهّل عليه عملية التمويل.

#### 4.1. نظام التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نظام التسيير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خماسيُّ الأقطاب ، مكوّناته الرئيسية (رجل الأعمال، المؤسسة، الأنشطة، البيئة، الموارد المالية) مترابطة بعناصرٍ وسيطة: (المصادقية، الجدوى... إلخ)، مما يمنحها اتساقاً شاملاً متطوراً. (Sylvie, 1995, pp. 6-9).

الشكل (2-1): نظام التسيير في مؤسسة صغيرة ومتوسطة



Source: Sylvie Sammut, **processus de démarrage en petite entreprise**, E.R. Fi, Équipe de recherche sur la firme, université montpellier, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), p05. (Sylvie, 1995, pp. 6-9).

يمكن شرح هذا النظام من خلال العلاقات المتبادلة بين أقطابه كما يلي:

**1.4.1. العلاقة المتبادلة بين الم مؤسسة ورجل الأعمال :** إنّ المقاول (رائد الأعمال) بشكل عام يجب الاستقلالية بشدة لذلك، فإن الثقافة التنظيمية في الواقع قريبة جداً من ثقافته؛ حيث يهصر على تركيز كل الطاقة النشطة للمؤسسة على شخصه لمواجهة الخطر، ومع ذلك يمكن أن يكون تأثير شخص واحد على إدارة العمل

ضرورياً، خاصةً عندما يكون لدى المؤسسة عدد قليل ومحدود من الموظفين؛ نظراً لأن غياب هذا الشخص يمكن أن يكسر سلسلة الإنتاج المعتادة.

**2.4.1. العلاقة بين البيئة والمؤسسة:** يتعين على رائد الأعمال إضفاء الشرعية على أهدافه في بيئة تنافسية، فتتمثل مهمة المؤسسة في تشكيل صورة يتعين عليها الدفاع عنها خارج جدرانها؛ وذلك بتحديد ما يمكن فعله داخل المؤسسة بأيّ تكلفة، وبأيّ موارد بشرية، وبأيّ وقت...؟!؛ بمعنى آخر، إلى أيّ مدى ينبغي تفضيل المعاملة الداخلية على المعاملة الخارجية والعكس؟ بالإضافة إلى مفاهيم الصورة والمعاملة هذه، تكتسب المؤسسة هوية من الصورة التي تشكلها للمؤسسة، تعطيها خصوصية تميزها عن منافسيها.

**3.4.1. العلاقة بين البيئة و رجل الأعمال:** تمثل رابطاً أساسياً في هذا المفصل المركزي، فالمؤسسة الشابّة تدين بالكثير لمديريها؛ لأنّه المسؤول عن إيجاد الشرعية في المؤسسة بدمج الكيان الجديد في بيئة مجتمعية أكثر أو أقل ودية وتعاونية، فالتكامل ليس سهلاً دائماً خاصة أنّ المدير في بداية عملية الإنشاء لم يكن معنياً بالقيم المشتركة بين مختلف اللاعبين في هذه البيئة؛ وبالتالي فإنّ إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات بين رائد الأعمال والجهات الفاعلة البيئية هي عوامل تُسهّل إضفاء الشرعية على المؤسسة.

**4.4.1. العلاقة المتبادلة بين البيئة -رائد الأعمال- المؤسسة:** تنتج عن العلاقات السابقة والتي تعتبر أساسية ومنتورة في إدارة المؤسسات الصغيرة منذ مرحلة البدء؛ حيث يتغير هذا التفاعل في طبيعته مع تطور المؤسسة؛ فيميل ثقل رائد الأعمال في العلاقة المتبادلة بين البيئة والمؤسسة إلى التناقص.

**5.4.1. علاقة الأنشطة بباقي الأقطاب:** الدراية (الأعمال) والمعرفة ( المهمة) تحقّقن مكاسب من خلال التزام (إيجاد الملاءمة بين المعرفة والوساطة)، وهذا هو الأمر الأكثر صعوبة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة؛ لأنها لا تمتلك الموارد المالية و/أو الإعلامية لتغيير طلب المستهلك وفقاً لمصالحها الخاصة؛ وبالتالي يمكن أن تكمن إحدى المهارات المميّزة لمؤسسة صغيرة في قدرة المدير وأعضاء المؤسسة على إدراك الاحتياجات الحقيقية للعميل بدقة، وبالتالي فإنّ تطوير الأنشطة وإنتاجها مرتبط ارتباطاً مباشراً بتطور ودقّة الأعمال الّذي يُؤيّن يتطوران باستمرار بسبب التعلم الداخلي داخل المؤسسة، وتمثيل الاحتياجات الخارجية له.

**6.4.1. العلاقة المتبادلة بين الأنشطة-الموارد المالية-رائد الأعمال:** إذا كان تمويل الإنتاج يسمح للمؤسسة بالتشغيل، فإن إحدى مهام إنشاء المؤسسة هو إنتاج السلع والخدمات التي ترتبط بشكل عام بالرغبة في الربح والنمو والاستقلال... إلخ، فمهما كانت طبيعة هذا الأخير، فإنّ المظهر الأول لوجود المؤسسة يتجسد من خلال الإنتاج الذي صمّمه وأنتجه المبدع على أساس مهاراته وطموحاته؛ وبالتالي فإن الرؤية التي يمتلكها المدير لأنشطته ستتطور يوماً بعد يوم بسبب اقتران ثلاثة عوامل أساسية: الموارد المالية المتاحة، المهارات والأنشطة الداخلية، والاحتياجات والقدرات لاستيعاب وإرضاء قاعدة العملاء.

**1.7.4.1. العلاقة بين الموارد المالية ورواد الأعمال:** تعتمد مصداقية المؤسسة على قاعدة مالية مناسبة بتخصيص كفاء للموارد ، ومع ذلك يمكن للمؤسسة أن تجد نفسها بسرعة كبيرة في موقف غير مواتٍ للغاية حيث أنّ وضعها المالي الحرج قد يؤثر سلباً على الموردين والعملاء والشركاء الآخرين ؛ لذلك فإنّ مصداقية المؤسسة تقوم إلى حدّ كبير وخاصة في الأيام الأولى على الأموال الشخصية للمدير ؛ نظراً لأنّ المؤسسة ليس لها ماضٍ، فهي تعتمد على المدير وقدرته على الإقناع ؛ فالأمر متروك له للعثور على الكلمات والحقائق التي ستمنح المصداقية لعمليته، والتي ستسمح للمؤسسة بتمويل بدايتها .

**ثانياً: دور وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في الاقتصاد العالمي-كما أشرنا سابقاً-، لأنها تشكل أهمّ عناصر ومكونات النشاط الاقتصادي لكل الدول؛ فهي تُعتبر المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي، والتي توفر قاعدة صناعية وبنية تحتية واسعة، وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (خوني و حساني، 2008، الصفحات 46-53).

## 1.2. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**1.1.2. تكوين الإطار المحلي:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكوين الأفراد وتدريبهم على جميع المهارات التي يحتاجونها في ظل قلة وضْعف إمكانيات معاهد الإدارة ومراكز التدريب، كما أنها تفتح المجال لهم للقيام بمهام متعددة في فترات زمنية قصيرة، وبذلك تتسع مداركهم ومعارفهم، وتزداد خبراتهم في اتخاذ القرارات المهمة.

**2.1.2. توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي:** من خلال تمركزها في المدن والأرياف، وتوزيع الصناعات الجديدة عليها مما يسمح بالاستفادة من الموارد المحلية، وتلبية حاجيات الأسواق المحدودة في تلك المناطق وتوظيف اليد العاملة فيها.

**3.1.2. تقديم منتجات وخدمات جديدة:** حيث يمثل الإبداع جانباً من إدارة هذه المؤسسات، والملاحظ أن الكثير من السلع ظهرت وتبلورت وأُنجت داخل هذه المؤسسات، وذلك لأنها تعرف بدقة احتياجات عملائها بدقة ومحاولة تقديم الجديد دائماً.

**4.1.2. توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة:** حيث تمدّها باحتياجاتها وتغذي خطوط الإنتاج والتجميع فيها، وتلعب دور الموزع والمورد لها عن طريق التعاقد والتكامل في الأدوار .

**5.1.2. استخدام التكنولوجيا الملائمة:** تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقنيّ ملائم غير مكلف للعملة الصعبة، بالإضافة إلى أنّ الخامات المرتبطة بهذه التقنيات متوفرة محلياً ولا تتطلب مهارات عالية، وبالتالي انخفاض تكلفة إعداد وتدريب العمال عليها، ومن ثمّ انخفاض تكلفة المنتج.

**6.1.2. المحافظة على استمرارية المنافسة:** تُحقّق المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة درجاتٍ عاليةً من المنافسة في الأسواق لعدة أسباب منها: العدد الكبير لهذه المؤسسات، صغر حجمها ودرجة التقارب بينها، التشابه في الظروف الداخلية لها، كمّية الإنتاج الصّغيرة، الحصّة السّوقية المحدودة وضعف الموارد المالية... إلخ.

إنّ هذه الأسباب وغيرها، تؤدي إلى عدم تمكن أية مؤسسة من فرض سيطرتها على الأسواق، إلا في الحالات الاستثنائية وغير الدائمة، ممّا يمنع أيّ شكل من أشكال الاحتكار.

**7.1.2. تحقيق التطور الاقتصادي:** تُعتبر المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة محرك النمو الاقتصادي؛ نظرا لمساهمتها في تغيير المؤشرات الاقتصادية؛ وبذلك فهي تساهم بشكل واضح في تحقيق التطور الاقتصادي، إذا ما كانت تسير وفق معطيات النجاح.

**8.1.2. القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:** نظرا لقدرتها على التكيف مع الظروف المختلفة، إذ أنه وفي حالة زيادة الطلب تزيد قدرتها على الاستثمار، على عكس تخفيض الإنتاج في حالة الركود الاقتصادي، هذه المرونة تأتي من خصائص هذا النوع من المؤسسات كاختيارها الاستثمار في القطاعات الديناميكية ذات الاستثمار المالي الأقل؛ وبالتالي تكون أقلّ تأثرا بالأزمات المالية.

**9.1.2. تعبئة الموارد المالية:** من خلال زيادة الأرباح، وتوجيهه نحو المجالات الاستثمارية بدلاً من تجميده وإخراجه من الدورة الاقتصادية في شكل اكتتاز، كأن يُكوّن الأصدقاء أو الأهل مؤسسة صغيرة من مدّخراتهم الخاصة. (خوني و حساني، 2008، الصفحات 53-55).

## 2.2. الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة.

أما على المستوى الاجتماعي فإنّ للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة أهمية لا تقل عن تلك على المستوى الاقتصادي، حيث يمكن إجمال ذلك فيما يلي:

**1.2.2. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:** إنّ ربط العلاقة مع المستهلكين يُكوّن ارتباطاً بين المنتج والمستهلك، ويعطي درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة أو تلك.

**2.2.2. المساهمة في التوزيع العادل للدخول:** خاصيّة الحجم؛ عدد العمال والظروف التنافسية تؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة.

**3.2.2. التخفيف من المشكلات الاجتماعية:** تُعتبر المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة أقدر على احتواء مشكلات المجتمع؛ مثل: البطالة، التهميش، والفراغ وما يترتب عليها من آفات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل تُؤمّن لهم الاستقرار النفسي والمادي.

**4.2.2. إشباع رغبات واحتياجات الأفراد:** من خلال التعبير عن ذواتهم وترجمة أفكارهم وخبراتهم، وتحويل هذا الإشباع الفكري إلى إشباع مادي مترجم في دخول مادية من جهة، وبيع وخدمات من جهة أخرى.

**5.2.2. تقوية العلاقات والأواصر الاجتماعية:** عادة ما يكون عملاء المؤسسة وزبائنهم وموردوها من الأصدقاء والأهل والمقربين أصحاب البيئة الواحدة، مما يُسهّل الاتصال فيما بينهم بمزيد من التآلف والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

**6.2.2. زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلال:** عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة، والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود أو شروط مفروضة قهراً، مما يؤدي إلى التماسك وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسات.

ثالثاً: المشاكل، المعوقات، والأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.3. المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رغم الأهمية والمكانة المهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم، إلا أنها تواجه بعض المشاكل والعراقيل، نوجزها فيما يلي: (القهيوي و الوادي، 2012، الصفحات 34-35).

**1.1.3. كلفة رأس المال:** تنعكس مباشرة على ربحية تلك المؤسسات، حيث تدفع سعر فائدة مرتفع نظراً لكبير حجم مخاطرة البنك في تمويل مشاريع غير مضمونة من وجهة نظره.

**2.1.3. التضخم:** من حيث تأثيره على ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية، وعدم قدرتها على التحكم في سوق تشهد منافسة شرسة.

**3.1.3. التمويل:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب خصوصيتها وقلة الضمانات، وحرص المؤسسات التمويلية على نقود المودعين.

**4.1.3. الإجراءات الحكومية:** أي قصور الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية.

**5.1.3. الضرائب:** من أهم المشاكل ذات التأثير المزدوج، حيث يؤدي ارتفاعها إلى نفاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاقتصاد غير الرسمي، أين تتجلى مشكلة إدارة الضرائب في عدم توفر البيانات اللازمة عن هذه المؤسسات مما يضيق عملها.

**6.1.3. المنافسة:** حيث تصطدم هذه المؤسسات في كثير من الأحيان بقصور قنوات تسويق منتجاتها، والمنافسة الحادة؛ سواء لمنتجات الإحلال أو المستوردة، والمنتجات البديلة.

**7.1.3. ندرة المواد الأولية:** من حيث الندرة الطبيعية وعدم القدرة على التخزين وضرورة اللجوء إلى الاستيراد وتغيير أسعار الصّرف.

### 2.3. المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالرغم من الوعي المتزايد بأهمية هذه المؤسسات في اقتصاديات جميع الدول ، إلا أنها تواجه العديد من المخاطر والمشاكل التي تحدّ من نشاطها ، وتحوّل دون تنمية قدراتها وإسهامها الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن حصر هذه المخاطر فيما يلي:

**1.2.3. المخاطر المرتبطة بالبيئة الداخلية:** وتتمثل في جملة من المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرًا مباشرًا على المشروع الصغير والمتوسط وأدائه ونذكر منها:

**1.1.2.3. المخاطر التنظيمية أو الإدارية: تعاني** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قصور واضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية ؛ وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية والتي تتميز بمرورية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في ظل زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمشروع. (بو زيدي، 2009، صفحة 137).

**2.1.2.3. المخاطر المالية:** يمثّل أبرزها في مشكلة الائتمان والتمويل، فغالبًا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باحتياجاتها المالية ؛ ويرجع ذلك إلى زيادة درجة المخاطرة في عمليات إقراض هذه المؤسسات بسبب غياب الضمانات المناسبة ، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر : كضعف الهيكل المالي، وكذا عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية تجاه الشركاء الاقتصاديين.(مسند، 2008، صفحة 12)

**3.1.2.3. المخاطر الإنتاجية:** تعاني أغلبها من مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم ، وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرتها على الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم مُعدّات وتقنيات الإنتاج، الشيء الذي يمكن أن نتجّر عنه حوادث بسبب كثرة الأعطال. (بو زيدي، 2009، صفحة 138).

**4.1.2.3. المخاطر المتعلقة بتسويق المنتج:** تختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع الم شروع وطبيعة النشاط الذي يمارسه، وتتمثّل أهم هذه المخاطر فيما يلي:(الجواد، 2007، صفحة 104).

- تفضيل المستهلك المحلي للمنتجات الأجنبية بدافع التقليد ممّا يحدّ من حجم الطلب على المنتجات المحلية.
- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات ممّا يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين.

**5.1.2.3. المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية:** في الغالب، تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص في الإطارات الفنية أو ما يُسمّى بالعمالة الفنية المدربة؛ ويرجع ذلك لعدة أسباب:(فارس، 2018، صفحة 62).

- عدم ملائمة النّظم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية وهذه المؤسسات.
- تفضيل العمال للمؤسسات الكبيرة لقدرتها على دفع أجور أعلى وحوافز أكثر.



**2.2.3. المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية:** وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المشروعات والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر وأهم هذه المخاطر ما يلي:

**1.2.2.3. مخاطر البيئة الطبيعية:** وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية التي من الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المشروع أو أصوله، أو على نشاطه بشكل عام، كخطر الزلازل، الفيضانات، الأوبئة والأمراض...إلخ. (بو زيدي، 2009، صفحة 139).

**2.2.2.3. مخاطر البيئة التكنولوجية:** تظهر مشكلة التكنولوجيا في هذه المؤسسات نتيجة ضعف تأهيل مستخدميها، وصعوبة الحصول على التكنولوجيا الحديثة؛ وذلك بسبب قلة الموارد المالية المتاحة واللازمة لاقتناء هذه التكنولوجيا، وهو ما يجعل الحصول عليها أمرًا صعبًا المنال، بحيث إن ما يتوافر لديها من معارف تقنية معرض للتجاوز بفعل الابتكارات والاختراعات الجديدة. (غياط و بو قمقم، 2008، صفحة 139).

**3.2.2.3. مخاطر البيئة الاقتصادية:** وتتمثل مخاطرها في تلك الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، كمخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر القوة الشرائية، ومخاطر الائتمان وغيرها والتي من شأنها أن تؤثر على خلق القيمة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (بو زيدي، 2009، صفحة 140).

**4.2.2.3. مخاطر البيئة الحكومية:** تنتج من خلال الإجراءات والمعاملات الروتينية التي تقوم بها، والمرتبطة أساسًا بعلاقتها مع الهيئات الحكومية، وأهم هذه المخاطر تلك المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، وذلك لأن هيئات التأمين غالبًا ما تتعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنفس التعامل المخصص للمؤسسات الكبيرة، دون مراعاة لخصوصية هذا النوع من المؤسسات؛ بل قد لا توفر لها حقها من الإعفاءات والتسهيلات التي قد تحظى بها المؤسسات الكبيرة، مما يزيد من أعباء هذه المؤسسات ويقلل من فرص نجاحها. (كمال الدين وكساب، صفحة 16).

بالنظر إلى كل هذه الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد أنها تصب في بوتقة التعثر المالي، حيث يعتبر التعثر المالي من أخطر ما قد يصيبها خلال حياتها، لذلك سنتناوله بإسهاب من خلال المبحث الآتي.

## المبحث الثاني: ماهية التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتزايد الاهتمام بموضوع التعثر المالي بشكل كبير خلال السنتين سنة الأخيرة، وذلك من خلال الدراسات التي تتناول المصطلح من عدة جوانب خاصة التنبؤ به عبر النماذج الإحصائية، ونماذج الذكاء الاصطناعي، إلا أن ما يميّز هذا البحث عن كل ما سبق دراسته هو تناوله للتعثر المالي كنتيجة لضعف أو انعدام التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: ماهية التعثر المالي.

كباقي المصطلحات الاقتصادية، يُعتبر التعثر المالي مادة بحثٍ لكثير من الأدبيات النظرية والتطبيقية، وهو أيضا مادة هذا البحث، لذلك سنحاول ضبط مفهومه، وتمييزه عن بعض المصطلحات الأخرى المشابهة له.

#### أولاً: المعنى العام للتعثر.

##### 1.1. المعنى اللغوي.

تعثر، يتعثر، تعثراً، فهو متعثرٌ، والمفعول فيه متعثرٌ، فيقال: تعثر الرجل بمعنى زلّ، كبا، سقط وتعرقل في شيء، ويقال تعثر لسأئه: بمعنى تلثم وتلجج وتردد وارتبك، وتعثر المشروع: واجه بعض العقبات والصعوبات. (العربية، 2004).

##### 2.1. المعنى الاصطلاحي.

يُعرف التعثر اصطلاحاً بـ: "عموماً هو حادث عرَضِيّ مفاجئ نتيجة ظهور عائق غريب في مجرى طريق المسيرة، يُخلُّ بالتوازن ويُفقد القدرة على الحركة؛ وبالتالي هو يختلف عن السقوط والتحطم والانهيال" (هبال، 2012، صفحة 45).

وقد يكون التعثر في جميع المجالات على غرار التعثر الاقتصادي الذي يؤول في النهاية إلى التعثر المالي.

### ثانياً: ماهية التعثر المالي في المؤسسة.

يُعتبر موضوع التعثر المالي من أهمّ المواضيع التي وجّه الباحثون اهتمامهم إليها خلال السنتين سنة الأخيرة، لما قد ينتج عن ذلك من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني، وعلى العديد من الفئات العاملة فيه.

وتختلف المعايير المحددة لصفة المؤسسة المتعثرة من دراسة لأخرى، ومن باحث لآخر، وذلك حسب اختلاف الظروف التي تخضع لها هذه الأبحاث والباحثون من بلد إلى آخر، لذلك غالباً ما تختلط المفاهيم في هذه الأبحاث؛ بحيث تُستخدم العديد من المصطلحات لمترادفت مثل: الإفلاس، الفشل، العسر، والتعثر.

## 1.2. تعريف التعثر المالي: Financial Distress

إن مصطلح التعثر المالي هو مصطلح واسع ويمتاز بالغموض؛ حيث لا يحظى باتفاق عام حول تعريفه، فنجد خطأً في تعريفه مع بعض المصطلحات المشابهة له والقريبة منه.

فهناك من يُعرِّفه بأنه: "تلك المرحلة التي وصلت فيها المؤسسة إلى حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة، والتي تجعلها قريبة جداً من مرحلة إشهار إفلاسها، سواء كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الغير، أو تحقيق خسائر متتالية سنة بعد أخرى؛ مما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطها من حين لآخر، وغالبا ما يحدث التعثر المالي كنتيجة لوجود المشكلتين معا". (يوسف، 2014).

وهناك من عرّفه بأنه: "تحمل المؤسسة مزيداً من الديون مقترناً بانخفاض قدرتها على توليد إيرادات مع كفاية التدفق النقدي من العمليات، مما يؤدي إلى مشاكل حادة في السيولة، وبالتالي حدوث التعثر المالي".

(Martin, 2013, p. 28).

أما (Zapounidis, 1995) فيعتبر أنه لا وجود لتعريف وحيد للتعثر المالي؛ حيث يشمل التعثر المالي المتغيرات النوعية (الجوانب الإدارية، التنظيمية، والإستراتيجية) بالإضافة إلى المتغيرات الكمية المالية؛ وهو ما سيوفر الإطار التحليلي، العقلاني، والشمولي للتعثر المالي والتنبؤ به. (انتصار، 2016، صفحة 6).

وهناك من يستخدم مصطلح التعثر المالي للتعبير عن: "الاختلال المالي الناتج عن قصور الوفاء بالالتزامات المستحقة في الأجل القصير". (الخصيري، 1996، صفحة 33).

## 2.2. تمييز التعثر المالي عن المصطلحات المشابهة:

فيما يلي سيتم تقديم تعريفات محددة للمصطلحات السالفة الذكر (الإفلاس، الفشل، العسر، والتعثر) على ضوء ما تمّ تحديده في الاصطلاح اللغوي والمتداول.

### 1.2.2. الإفلاس: Bankruptcy

يعبر عن حالة الإفلاس القضائي الذي تتعرض له المؤسسة كنتيجة لتوقفها عن سداد ديونها في مواعيد استحقاقها، بحيث يتم إشهار إفلاسها، وذلك بحكم من المحكمة المختصة بغرض تصفيتها وبيعها؛ تمهيدا لتسديد هذه الديون إلى أصحابها. (انتصار، 2016، صفحة 03).

### 2.2.2. العسر المالي (ضعف الملاءة): Insolvency

هي الحالة التي تكون فيها خصوم المؤسسة تتجاوز موجوداتها، أي أنّ حقوق المساهمين في الميزانية تصبح سالبة بسبب استهلاكها في تسديد الخسائر السابقة. (شريف، 2007، صفحة 28).

فهذه الحالة لا تستوجب إيقاف المؤسسة عن مزاولة نشاطها وإشهار إفلاسها ، طالما أنها مستمرة في تأدية ما عليها من التزامات، وقد يكون العسر المالي فنياً أو حقيقياً. (شريف، 2007، صفحة 29).

**1.2.2.2. الفنى:** حيث تكون المؤسسة غير قادرة على سداد الالتزامات المترتبة عليها على الرغم من أنّ إجمالي الموجودات لديها يفوق إجمالي الخصوم؛ كأن تواجه المؤسسة أزمة حادة في السيولة لضعف الربحية مثلاً، فهذه الحالة لا تؤدي إلى الإفلاس ما دامت الموجودات تفوق الخصوم.

**2.2.2.2. الحقيقي:** تكون فيه المؤسسة غير قادرة على سداد الالتزامات بالإضافة إلى كون إجمالي الأصول لديها يقلّ عن إجمالي الخصوم، فتكون شارفت على الإفلاس، بغضّ النظر على القيمة السوقية للموجودات مقارنة بالخصوم.

وحسب (Walter) فإن نسبة صافي التدفقات النقدية إلى الخصوم المتداولة معيار أساسي لوصف العسر الفنى بدلاً من الاعتماد على مقياس رأس المال العامل التقليدي. (انتصار، 2016، صفحة 4).

### 3.2.2. الفشل Failure

أول من استخدم هذا المصطلح هو الباحث (Beave) للدلالة على بداية مرحلة وصول المؤسسة إلى إشهار إفلاسها، بعد عجز عوائدها عن تغطية كل التكاليف، وعدم قدرة الإدارة على تحقيق عائد على رأس المال المستثمر يتناسب مع المخاطر المتوقعة لتلك الاستثمارات. (مصطفى و مصطفى، 2014، صفحة 72).

ويشير الفشل أيضاً، إلى تلك المؤسسة التي تتربص صعوبات قد تؤدي إلى عراقيل مالية: (ضعف المردودية، صعوبة ظروف التمويل والإنتاج...). (J.F, 1986, p. 27).

وهناك أيضاً من يعتبر أنّ المؤسسة الفاشلة هي التي تعاني عسراً مالياً حقيقياً، أو خاضعة لأي إجراء قانوني إلزامي؛ كالأستحواذ أو الاندماج (تصفية طوعية)، أو الإفلاس (التصفية إلزامية). (هاشم، 2017، صفحة 19).

ويرى بعض الباحثين أن الفشل قد يكون اقتصادياً أو قانونياً. (انتصار، 2016، صفحة 5).

**1.3.2.2. الاقتصادي:** يعني حالة عدم كفاية الإيرادات لتغطية النفقات، أو حالة يقل فيها معدل العائد على الاستثمارات بقيمتها الدفترية عن تكلفة رأس المال، ولا يترتب على هذه الوضعية إشهار الإفلاس.

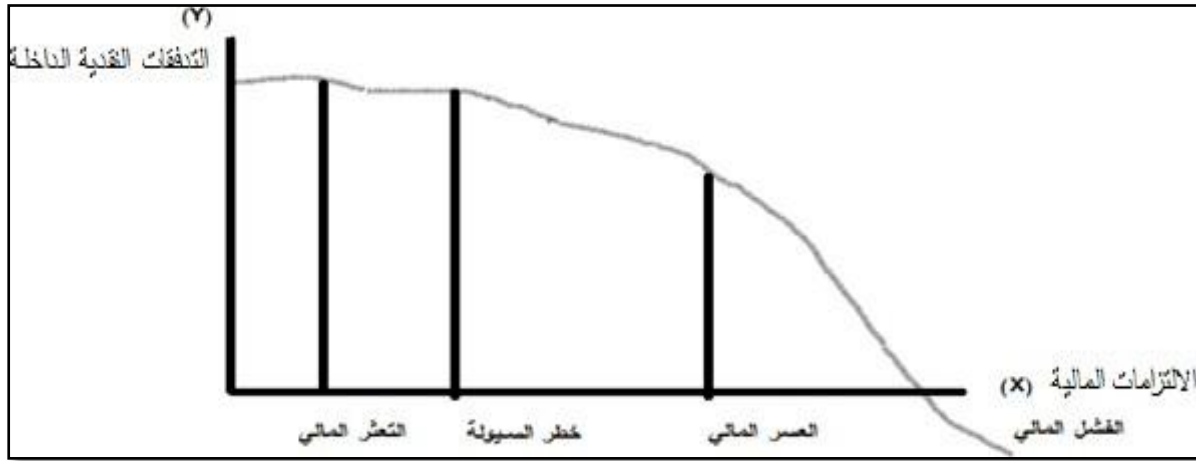
**2.3.2.2. القانوني أو المالي:** يشير مباشرة إلى أزمة سيولة، أو زيادة الخصوم عن الأصول، بغض النظر عن مستوى السيولة.

لذا مما سبق يمكن القول أنّ مصطلح الفشل يُعتب ر غير دقيق من ناحية تقديم توصيف واضح للحالة المالية التي تتعرض لها المؤسسة، فهو مفهوم عام يخلط بين المفاهيم المالية والقانونية لحالات الإفلاس والعسر في المؤسسات، ويعتبر مرادفاً لهذه التسميات دون التمييز بينها.

### 3.2. ضبط مفهوم التعثر المالي.

من خلال التعريفات السابقة للمصطلحات التي تتداخل مع بعضها للدلالة على عدم نجاح المؤسسة في مرحلة ما، لاحظنا أنه يمكن أن نضبط هذا التداخل من خلال معرفة أن هذه المصطلحات تشابهت في كون المؤسسة في حالة عجز عن سداد التزاماتها، واختلفت في فترة هذا العجز ومدته؛ فتراوحت بين العجز أو الاختلال الحقيقي والدائم، ليكون ذلك إفلاساً، وبين الاختلال المؤقت الذي يمكن معالجته ليكون تعثراً مالياً، أما الإعسار المالي فهو أكثر شدة من التعثر، ويقترّب من الفشل المالي الذي يسبق عملية الإفلاس والتصفية؛ وبالتالي فإن المصطلحات سابقة الذكر ما هي إلا مراحل لعملية الاختلال المالي الذي يؤدي إلى الإفلاس مع تدرج ديمومة كل مرحلة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (2-2): مراحل الانحدار المالي



المصدر: انتصار السليمان (2016). التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية - تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، ص 7.

ومن جهة أخرى، فإنه يمكن لنا أن نفرق بين المصطلحات السابقة من ناحية تصنيف الاختلال: مالي، اقتصادي أو قانوني، فمن ناحية المعالجة القانونية يكون الإفلاس التعبير المناسب، أما ماليا فنطلق عن الاختلال عسرا ماليا.

وعليه فإن هذه الدراسة تتبنى اعتبار أنّ التعثر المالي هو المرحلة الأولى التي تسبق كل المراحل السابقة والتي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها، بالرغم من امتلاكها لأصول ثابتة يصعب تحويلها إلى سيولة تمكنها من تغطية قيمة التعثر المالي، الذي يساوي قيمة الديون قصيرة الأجل التي تعاني مشكلة عدم القدرة على سدادها في تاريخ استحقاقها.

## المطلب الثاني: المقاربات النظرية في تفسير ظاهرة التعثر المالي.

إن ظاهرة التعثر المالي ليست وليدة اللحظة، أو أن توقيتها مفاجئ، بل هي نتاج مجموعة من الأعمال والممارسات المتراكمة التي ترجع للعديد من العوامل والأسباب التي تفاعلت مع بعضها، ومع مرور الزمن شكلت مشكلة.

### أولاً: المقاربات النظرية في تفسير ظاهرة التعثر المالي.

إن كثرة الأبحاث التي تناولت التعثر المالي للمؤسسة، لم تتفق في وضع تفسير واضح لظاهرة التعثر المالي، يعود ذلك للخلط بين الأسباب والأعراض من جهة، ومن جهة أخرى لعدم الاتفاق على ضبط مصطلح التعثر المالي، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين من حيث ببيئتهم وظروفهم ورؤاهم.

ويمكن تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى التعثر المالي إلى:

#### 1.1. المقاربة الاقتصادية:

تعود المحاولات الأولى لشرح الفشل إلى أصول الفكر الاقتصادي ، وتتضمن هذه المقاربات التحليل الاقتصادية الكلية والجزئية.

##### 1.1.1. التحليل الاقتصادي الكلي:

تُظهر الدراسات والأبحاث السابقة، أنه يمكن استخدام مجاميع الاقتصاد الكلي لشرح ظاهرة فشل الأعمال، فالمدرسة الكلاسيكية اعتبرت أنّ الفشل هو نتيجة عدم التوافق المؤقت بين العرض والطلب ، أما بالنسبة للنظريات المستوحاة من الماركسية، فإن اختفاء المؤسسات مرتبط بالاتجاه التنازلي في معدل الربح.

وفي ثلاثينيات القرن الماضي، وضعت النظرية الكينزية الأسس الحديثة للتحليل من خلال التأكيد على دور الاستهلاك والرسمة، وعرض النقود وسعر الفائدة والفجوة بين الإنتاج والطلب.

أما الباحث ألتمان (1983، 2005) فيفترض أن ظروف الاقتصاد الكلي يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في ظاهرة التخلف عن السداد، فاقترح فحص تأثير بعض العوامل الاقتصادية على فشل المؤسسات ثم نمذجة هذه الظاهرة، وللقيام بذلك بناءً على الأعمال القديمة والحديثة ، نُقدّر أنّ العوامل البيئية للاقتصاد الكلي التي من المحتمل أن تؤدي إلى الفشل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتالي: (Sami, 2012, pp. 126-142).

##### 1.1.1.1. الظروف الاقتصادية : غالباً ما يتزايد الاهتمام بفهم أفضل لآليات الفشل في أوقات الركود

الاقتصادي، حيث تختفي العديد من المؤسسات عندما يكون الاقتصاد غير مواتٍ لها ، فلزيادة في الفشل خلال فترة الركود الاقتصادي مرتبطة بعوامل خارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الانكماش الاقتصادي إلى تكثيف المنافسة، وتسريع إعادة تنظيم الأعمال، وغالباً ما يدفع المؤسسات إلى تحمل مخاطر تجارية كبيرة ،

بالإضافة إلى ذلك من الممكن الاحتفاظ بإجمالي الناتج القومي (PNB) أو الأرباح التي حققتها جميع المؤسسات كمؤشرات على النمو الاقتصادي، والصحة العامة للاقتصاد، من هنا تأسست علاقة منهجية بين الفشل والأزمة الاقتصادية، كما تستخدم العديد من الدراسات أيضا إجمالي الناتج المحلي (PIB) والناتج القومي الإجمالي (PNB) لشرح الضائقة المالية للمؤسسات.

**2.1.1.1. سوق المال والسياسة الائتمانية:** تم إجراء العديد من الدراسات لتأثير متوسط سعر الفائدة على القروض المصرفية وعرض النقود (M2)، وباستخدام تقنيات إحصائية واقتصادية قياسية مختلفة، والتي خلصت إلى أن تطور عرض النقود يشير إلى مستوى سيولة المؤسسات، في حين أن ارتفاع سعر الفائدة على القروض المصرفية يفسر الوضع الصعب للمؤسسات، وأشار "ألتمان" (1983) أن المؤسسات نادراً ما تعلن إفلاسها طالما كان بإمكانها الحصول على الائتمان؛ وبالتالي فإن الزيادة في سعر الفائدة بشكل عام لا تدعمه المؤسسات وخاصة الأكثر ضعفاً.

**3.1.1.1. سوق الصرف الأجنبي والسياسة الائتمانية:** إن التغيرات في سعر الصرف والسياسة الائتمانية لها تأثير على فشل الأعمال، لأنه إذا كانت المؤسسة عليها ديون مقومة بالعملة الأجنبية وانخفضت قيمة العملة المحلية، فإنها تصبح غير قادرة على تغطية هذه الديون؛ وبالتالي تخاطر بالفشل، وهنا يتضح عاملان يمكن أن يحددا فشل هذه المؤسسة: الأول يرتبط بالقرار الذي اتخذه مديرها بالحصول على ائتمان بالعملة الأجنبية، والثاني هو الاقتصاد الكلي وينبع من انخفاض قيمة العملة المحلية.

**4.1.1.1. تباين مستوى السعر:** تعتمد قيمة المؤسسة ونتائجها إلى حد كبير على وتيرة انخفاض قيمة العملة، فللتضخم له بالفعل تأثير غير ملائم - حسب الحالة - على وضع المؤسسات المتعثرة.

**5.1.1.1. انفتاح الاقتصاد:** إن الترابط بين الأسواق يزداد أهمية، فللمنافسة على الأسعار والكميات والجودة، شراسة، مما يصعب مراقبتها، لتكون الإدارة بذلك جزءاً من منطق أكثر تعقيداً، مما يضاعف الإدارة في حالة توتر دائم.

تناول الباحث (خوفي وفقي، 2004) تأثير المنافسة كمتغير توضيحي لمعدل فشل الأعمال في كل من نشاطي التصدير والاستيراد، وفقاً لمؤشرات التنمية العالمية للبنك الدولي، فإن المقياس الأكثر شيوعاً لدرجة انفتاح الاقتصاد على التجارة الخارجية يُهتَل بالعلاقة بين مجموع الصادرات والواردات من الناتج المحلي الإجمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تأثير هذا العامل على معدل فشل الأعمال لا يظهر إلا بعد تأخير لمدة معينة، لأن المؤسسات تحتاج إلى بعض الوقت للتكيف مع الظروف الجديدة التي تفرضها زيادة أو نقصان معدل الانفتاح.

وفي الأخير، وبعد هذا السرد للمقاربات في تفسير ظاهرة التعثر المالي، توصلنا إلى أنه يمكن تفسير الظاهرة بالعديد من عوامل الاقتصاد الكلي، ومع ذلك يجب التعامل مع هذه المؤشرات بحذر، حيث أنه لا تظهر

على جميع المؤسسات، حتى عندما يكون الاقتصاد مواتياً، ففي نفس القطاع هناك دائماً مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة، لذلك يجب اعتبار الفشل نتيجة لبيانات خارجية وسلوك المؤسسة، وبالتالي فإن عوامل الاقتصاد الكلي التي ذكرناها ليست بالضرورة حاسمة في ظاهرة فشل الأعمال، بل ينبغي النظر إليها على أنها محفزات فهي وحدها لا تكفي لإفساد أية مؤسسة عندما تدار بشكل جيد، كل هذا يتوقف على عوامل داخلية خاصة بكل مؤسسة، وحتى لو تم تحديد عوامل الفشل العامة، فلا يوجد نموذج عالمي، لأنه من الضروري دمج عدد معين من العوامل في التحليل مثل العمر، الحجم أو قطاع نشاط.

### 2.1.1. التحليل الاقتصادي الجزئي (سامية، 2017/2016، صفحة 14).

يمكن القول أن تعثر وفشل المؤسسة قد يُفسر بطرق عديدة في النظرية الاقتصادية الجزئية، ففي النظرية الجزئية الكلاسيكية، ترتبط ظاهرة التعثر بمفهوم المؤسسة الحديثة، وعليه فإن المؤسسات غير القادرة على البيع بكفاية لتغطية تكاليفها هي أكثر عرضة للتعثر والخروج من السوق.

أما الكتابات الحديثة، فهناك من حاول ربط ظاهرة التعثر بالصعوبات الناجمة عن فشل سياسة المؤسسة، بالإضافة إلى مبادرات المنافسين التي تزيد من إمكانية تعثر وانهايار المؤسسة.

وهناك من يرى أن تعثر المؤسسة يُعزى للقوى التنافسية التي لا تسمح للمؤسسة بتطوير معيار إنتاجي خاص بها، والبحث عن التكيّف بأفضل شكل ممكن مع التطورات الحاصلة في السوق من أجل فرض بقائها.

### 2.1. المقاربة المالية:

إنّ المؤشرات الاقتصادية سابقة الذكر ليست وحدها ما يؤدي إلى ظاهرة التعثر المالي، بل إن الكثير من الكتاب الماليين ولسنوات عديدة أكدوا أن التعثر المالي للمؤسسات يُعزى للنهج المالية التي تشرح التخلف عن السداد من خلال التنبؤ بهذه الظاهرة.

تم استخدام مفهوم التدفق النقدي وديون المؤسسات لمعالجة النهج المالية لظاهرة التعثر المالي، ويظهر هذان المفهومان بوفرة في الوثائق التي جمعناها ودرسناها خلال بحثنا، ففي حين أن التدفق النقدي الإيجابي هو علامة على صحة مالية جيدة، فإن الديون المفرطة هي عامل من عوامل الهشاشة المالية، كما يمكن أن يعزى الفشل لخيارات التمويل السيئة، ونقص الاستثمار.

ويمكن تقسيم المقاربة المالية إلى:

### 1.2.1. المقاربة النظرية.

من بين أشهر المنظرين الماليين الذين درسوا ظاهرة تعثر وفشل المؤسسات، Modigliani & Miller (1958/1963)، اللذان تناولا في دراستهما محددات اختيار الهيكل المالي الأمثل الذي ينتج عن المعادلة بين المزايا الناتجة عن الاستدانة، وتكاليف الفشل التي قد تتحملها المؤسسة. (سامية، 2017/2016، صفحة 15).



رغم أن النظرية المالية لم تعط تعريفاً دقيقاً للمؤسسة المتعثرة مالياً، إلا أن معظم الماليين يتفقون على أن معيار التعثر أو الفشل المالي هو عدم قدرة الخزينة على الوفاء بالتزاماتها، كما أن التعثر المالي ما هو إلا نتيجة حتمية للتعثر الاقتصادي الذي يعبر عن عدم تحقيق القيمة المضافة وانخفاض المردودية الذي ينعكس بصورة مباشرة على عدم قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي وتوفير السيولة (Sami, 2012, p. 38).

يزداد الوضع جِدَّةً بقدر اعتماد المؤسسة على المديونية مع ضعف التدفقات النقدية؛ تتضخم الأعباء ما يؤدي إلى عدم قدرتها على الوفاء لدائنيها بحقوقهم (التعثر المالي).

### 2.2.1. المقاربة العملية.

تنتقل من كون التعثر المالي ينعكس أولاً على القوائم المالية للمؤسسة، وأول رواد هذا التوجه Beaver (1967) الذي قاس القدرة التنبؤية لبعض النسب المالية، فيما اختلف الكتاب الماليون في أي النسب أو المؤشرات المالية التي تعبر بدقة عن مدى تعثر المؤسسات، فهناك من توصل إلى علاقة موجبة بين التعثر والمؤشرات الربحية، وآخر أعزى تلك العلاقة لمؤشرات الاستدانة أو لارتفاع معدلات الفائدة...إلخ.

فيما يلي بعض المؤشرات التي يمكن أن تعبر بشكل قريب عن وضعية المؤسسات المتعثرة أو السليمة:

#### 1.2.2.1. الربحية: في دراسة للباحثين (Mc Guinness & Keasy, 1990)، أكدوا: أن الربحية والكفاءة من أكثر

المؤشرات حسماً على فشل المؤسسات الصناعية البريطانية (Keasy & McGuinness, 1990, pp. 115-135).

ومن خلال تحليل عوامل نجاح التحوّل وعوامل الفشل، أظهرت دراسة (Bescos-1989) أنّ معدل هامش التشغيل الإجمالي هو مؤشر فعال لتقييم نتيجة التحول. (Bescos, 1989, pp. 59-65)

كما أن ربحية أصول المؤسسات تدخل في القرارات النهائية لمنحها الائتمان من طرف البنوك؛ لأنّه اتحدّد قدرة المقرّض على الوفاء بالتزامات السداد. (Sami, 2012, pp. 95-97).

#### 2.2.2.1 القدرة على سداد الديون وتغطية المصاريف المالية: إنّ الهشاشة الاقتصادية -فضلاً عن نقل ديون

المؤسسات المتعثرة- تؤثر على استقلاليتها المالية، التي تُقاس بالهامش على السحوبات المالية، وينتهي بها الأمر إلى التشكيك في ملاءمتها المالية المقاسة بقدرة السداد، كما يُعتبر الهامش المتعلق بالسحوبات المالية مؤشراً مهماً بشكل خاص على التخلف عن السداد، فالفوائض المستمدة من نشاط المؤسسة ككل لم تعد كافية لتغطية مبلغ الأقساط المالية ونتيجة لذلك تتجه المؤسسات نحو الفشل.

لقد برزت قدرة المؤسسة على السداد وتغطية مصاريفها المالية كمعيار سائد في العديد من القضايا، بما في ذلك التنبؤ بفشل الأعمال وبالتخلف عن سداد القروض المصرفية وتحديد عوامل منحها. (Gentry & all, 1987).

#### 3.2.2.1 ربحية أسهم المؤسسة: يؤكد كلّ من (Tirapat & Nittayagasetwat, 1999) و (Mossman et all

(1998)، أنّ ربحية أسهم المؤسسة هي معيار جيد لاحتمال فشلها.

رغم أهمية كل الدراسات في هذا المجال، فإن العوامل المالية وحدها لا تفسر بشكل كاف أسباب فشل الأعمال، وأن حساسية الأعمال لعوامل الاقتصاد الكلي يجب أن تأخذ أهمية كبيرة.

### 3.1. مقارنة المناهج الإستراتيجية:

اعتمد الباحثون في التنبؤ بفشل المؤسسات على معايير إستراتيجية، نفسية، واجتماعية أكثر من الاعتماد على المعايير المالية الصارمة، حيث تكشف مراجعة نتائج الأبحاث التي تتضمن تفسير المؤشرات غير المالية عن بعض التناقض، على عكس بعض الدراسات التي فشلت في إثبات وجود تأثير حقيقي لهذه المؤشرات في تحديد الأسباب الأساسية لفشل الأعمال، كما أكد البعض الآخر التأثير الكبير لمعايير معينة غير المالية حول هذه الظاهرة.

لفترة طويلة تم تقديم فكرة الإستراتيجية كاستجابة ضمنية أو صريحة لفكرة المنافسة، فوجب على أي مؤسسة أن تختار إستراتيجية تأخذ في الاعتبار ليس فقط خصائصها، بل نقاط القوة والضعف فيها، والفرص والتحديات، ولكن أيضاً خصائص صناعتها؛ حيث يتم تحديد هذه الإستراتيجية من خلال السياسة العامة لل مؤسسة التي تجسد في خطط العمل طويلة ومتوسطة المدى، حيث تشمل خيارات الاستثمار، والسياسة التجارية المعتمدة، وكذلك السياسة المالية.

وفقاً للباحث (Guilhot,2000)، يعتمد نجاح أو فشل الأعمال التجارية على العوامل الداخلية بما في ذلك العوامل البشرية، التقنية، المالية، التنظيمية والخارجية، التي يمكننا الاستشهاد بها من بين أهم تشريعات المنافسة.

إن الأطر النظرية المرجعية لعلم الاقتصاد، العلوم الاجتماعية، نظرية المنظمات ونماذج التحليل الإستراتيجي التي تم تطويرها منذ السبعينات والثمانينات حول محافظ الأعمال والقوى التنافسية وسلسلة القيمة، فإن الفشل ناتج عن عدم الامتثال للتوصيات الإستراتيجية، فلذا كانت المواجهة بين التحليل الداخلي الذي يركز على خصائص القوة والضعف، والتحليل الخارجي المتعلق بالفرص والتحديات، غير مواتية فإن المؤسسة محكوم عليها بالزوال. (Sami2012, p. 113).

**1.3.1. المنافسة:** بينت دراسة قام بها (هول، 1992) في المملكة المتحدة أن إستراتيجية التسويق غير الفعالة تسبب الفشل، كما خلص (ميتشل، 1994) إلى أن العنصر التجاري الأكثر إشكالية هو التسويق و النمو في الأنشطة التجارية، وبالتالي فإن التحليل المتزامن للوضع التنافسي وقيمة النشاط يجعل المؤسسة تطور إستراتيجية شاملة؛ لذلك فإن مسارات الفشل والإفلاس تكون واضحة ومدروسة منذ البداية.

في نهاية عملية تطور الأعمال، فإن المؤسسة الفاشلة لديها مشكلة : إما أن تكون ربحيتها منخفضة بينما تتطلب احتياجات مالية كبيرة، أو أنها تتطلب موارد مالية منخفضة لكنها لم تعد مربحة؛ وبالتالي الوصول إلى طريق مسدود.

هذه النماذج القديمة تاريخياً والتي تعتمد على فكرة هيمنة التكلفة وإستراتيجيات الحجم، لا تنطبق بشكل جيد على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، لذلك فإن (بورتر، 1986) يعيد تقديم مفهوم قطاع النشاط والصناعة والتكنولوجيا، ويشير إلى أنه بالإضافة إلى التنافس بين المؤسسات في نفس القطاع، فإن المؤسسة تواجه نظاماً قوياً متناقضاً، لا سيما الضغوط التي يمارسها الموردون والعملاء، وتهديدات الوافدين الجدد والمنتجات البديلة، وأحياناً الدور المبهم للدولة، ففي مواجهة هذه التحديات المستمرة، يجب على المؤسسة تطوير مهاراتها، وإلا فإنها تخاطر بنجاحها. (Pene-1983).

**2.3.1. التكنولوجيا:** من بين الدراسات المهمة بشكل خاص أسباب فشل المؤسسات، يجب أن نذكر المخاطر التي طورها (Marchesnay, 1985)، حيث يحدّد ثلاثة أخطار معينة: **خطر الاعتماد التكنولوجي، خطر الاعتماد التجاري،** الذي يعتمد على ضيق أو اتساع المنتج والسوق، و**خطر تقلب التكنولوجيا** المرتبطة بالظهور الافتراضي لتقنية بديلة.

إنّ الدراسة المتزامنة لجميع هذه الأخطار تجعل تبني الخيارات الإستراتيجية الصحيحة ممكناً، أما بالنسبة لـ (Sandberg et al, 1987)، فقد أكد أنّ النّمّو هو مصدر هشاشة للمؤسسات إذا لم تتبّع الوسائل الضرورية للحفاظ عليها.

كما تساعد هذه الأخطار كلّها على تحديد الإستراتيجية التي يجب على رئيس المؤسسة تطبيقها، نظراً للاعتماد على أهداف العمل قصيرة الأجل وطويلة الأجل، لأنّ أيّ فشل في خطط العمل قصيرة الأجل، سينعكس على الأهداف طويلة المدى، وهذا هو مسار فشل المشروع من التقادم التكنولوجي الذي ينتج عنه أسعار تكلفة غير تنافسية في السوق، وكذلك إنتاج غير كافٍ لا يلبي الطلب.

في هذا الصدد يكون للمخاطر التكنولوجية تأثيراً ا على اختيار الاستثمار إذا لم يكن مناسباً لاحتياجات المؤسسة، أو إذا كان لا يتوافق مع القدرات الفنية لها، أو إذا لم يأخذ في الاعتبار إمكاناتها التجارية.

**3.3.1. متطلبات رأس المال:** تُظهر النتائج التجريبية لعدة أبحاث في المؤسسات التي عانت من الفشل، أنّ الحفاظ على هيكل رأس مال مناسب من البداية هو من العوامل المفضية إلى استمرار بقاء المؤسسة، وأنّ الفشل هو نتيجة قصور في الإدارة الإستراتيجية، فعدم كفاية رأس المال الأولي، وصافي رأس المال العامل، والزيادة في التكاليف المالية والرواتب، فضلاً عن متطلبات الاستثمار الكبير، لا سيما النفقات غير القابلة للاسترداد؛ مثل الإعلان أو البحث والتطوير، تؤدي إلى تدهور الكيان الاقتصادي.

#### 4.1. المقاربات التنظيمية والإدارية:

أما البعد التنظيمي للمؤسسة فيشمل هيكلها، سياساتها وثقافتها، حيث يجب تقدير مساهمة هذا النوع من النهج في فهم آليات الفشل من حيث الهيكل؛ أي الوضع التنظيمي فيما يتعلق بجودة وأهمية أنظمة الإدارة المنفذة، ولا سيما دور المدير أو رئيس المؤسسة، لذلك فإن تعقيد ظاهرة فشل الأعمال يقودنا إلى تحليل كل من الجانب الإستراتيجي الذي يربط الظاهرة بالسياق التنافسي للشركة، وكذلك الجانب التنظيمي والإداري داخل المؤسسة (سامية، 2017/2016، صفحة 17).

#### ثانياً: المناهج التفسيرية لمسارات التعثر المالي.

إنّ تعثر المؤسسات يكون عبارة عن مسار تطوري يمتد لعدة سنوات؛ وهذا ما ساعد الباحثين على تحليل الظاهرة بشكل منطقي ومتسلسل، كما ساعد على فهم عناصرها وآثارها بشكل أفضل، ورغم الجدل والاختلاف في تحديد مسار معين للتعثر المالي بالمؤسسات، إلا أنّ ذلك لم يُعقّب الباحثين عن تناول الظاهرة في حدود بيئتهم، ودرجة نمو الاقتصاد، وتأثير العوامل المحيطة (Ouenoughi, 2016, p. 16).

ويمكن أن نوجز أهمّ الأبحاث التي تناولت تحديد مسار أو مراحل التعثر المالي في الآتي:

#### 1.2. المسار الأول: مسار (John Argenti ;1986).

يقوم كثير من الباحثين في هذا المجال مساراتٍ مختلفةً لوصف المراحل التي تمر بها المؤسسة قبل أن ينتهي بها الأمر إلى الخروج من النشاط الاقتصادي الذي تمارسه، ولعل من أشهرها ذلك العمل الذي قدمه الباحث (John Argenti ;1986)، حيث استخدم مصطلح الفشل في عمله وعرفه على أنه العملية التي تكون فيها المؤسسة قد بدأت بالسير في الطريق الطويلة التي تنتهي بالعسر المالي، وخلال تلك الفترة ستمر المؤسسة بأربع مراحل واضحة المعالم ورئيسة والتي هي كما يلي: (ريحان، 2007، الصفحات 31-39).

#### 1.1.2. المرحلة الأولى: النزوع إلى تسلط الإداري: تكتسب المؤسسة عيوباً محددةً، ولكنها ما زالت عيوباً

كامنة ولم تنتج عنها أية أخطاء أو فساد واضح في أداء المؤسسة، وبالتالي فليقّ قوائمها المالية ومؤشراتها المالية لن تكون ذات أية أهمية في كشف هذه العيوب.

وهذه العيوب تتركز في إدارة المؤسسة، وخاصة في المستويات العليا منها، لأن يكون المدير العام ذا سلطة مُطلقة، أو أن يجمع شخص واحد بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، أو أن تعاني المؤسسة من ضعف على مستوى الإدارة المالية.

#### 2.1.2. المرحلة الثانية: الأخطاء النوعية: تبدأ المؤسسة هنا بارتكاب أخطاء جوهرية أو كما يصفها

(Argenti) بالأخطار الكارثية، والتي تأتي كنتيجة للعيوب التي تعاني منها المؤسسة.

**3.1.2. المرحلة الثالثة: مظاهر الانهيار:** وكنتيجة لارتكاب الأخطاء السابقة ، فلن المؤسسة تكون قد بدأت بالسير في طريق الانهيار وتكون أعراض الوصول إلى العسر المالي قد بدأت بالظهور بشكل واضح ومتزايد، وتشير الدلائل والمؤشرات المالية إلى أنّ هناك سنة أو سنتين على الأكثر تفصلاً بين المؤسسة وبين حالة العسر المالي.

**4.1.2. المرحلة الرابعة: المأزق (الانهيار الفعلي)،** وهي عبارة عن مرحلة الانهيار الفعلي والتي تكون فيها المؤسسة قد وصلت إلى لحظة العسر المالي.

إنّ استعراض المراحل السابقة، يقودنا إلى الانتقادات التي وُجّهت لأفكار "أرجنتي Argenti" والتي يمكن تلخيصها بشكل مكثف كالتالي: (شريف، 2007، صفحة 32).

▪ الدراسة لم تقدم تعريفاً واضحاً ودقيقاً لتلك الأخطاء التي يمكن اعتبارها كما وصفها بالكارثية والتي ستضع المؤسسة على طريق الانهيار.

▪ الدراسة أهملت الجوانب المالية في هذه العملية ؛ فهى تعتبر أن المؤشرات المالية لن تستطيع كشف حالة التدهور التي تمر بها المؤسسة والتي تستغرق حسب رأيه ما بين خمس (05) وعشر (10) سنوات، حتى تصل إلى المرحلة الثالثة ، أيّ في السنتين أو السنة الأخيرة التي تسبق انهيارها، أي أنّ المؤسسة تقضي الجزء الأكبر من هذه السنوات وهي تعاني من العيوب الكامنة أو ترتكب أخطاء جوهريّة دون أن ينعكس ذلك على أدائها الذي تستطيع المؤشرات المالية قياسه ، و هذا بالطبع غير منطقي، فمؤشرات تقييم الأداء المالية غنية بالدلالات المفيدة والمرتبطة بهذا الموضوع.

## 2.2. المسار الثاني: دراسة (الخضيري، 1996):

في دراسة أخرى حدّد الباحث (الخضيري، 1996) مراحل التعثر المالي بسبب مراحل أساسية تتكون منها عملية التعثر المالي والتي هي كما يلي: (الخضيري، 1996، صفحة 33).

**1.2.2. المرحلة الأولى: ظهور الحدث العارض ،** هذا العارض يُعتبر اختباراً وتحدياً للمدير المالي للمؤسسة، إن انتبه له وأدرك خطورته فإنه ينفذ المؤسسة من احتمال التعثر.

**2.2.2. المرحلة الثانية: التغاضي عن الوضع القائم؛** أي المرحلة التي تتجاهل فيها الإدارة الخطر الذي يحيط بها كنتيجة للحدث العارض الذي ظهر في المرحلة السابقة ، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الضعف في كفاءة هذه الإدارة.

**3.2.2. المرحلة الثالثة: التعايش مع التعثر المالي ؛** حيث تصبح حالة التعثر المالي حالة اعتيادية ، تتوقف فيها الاستثمارات الجديدة ، ويتم إغلاق الخطوط الإنتاجية ، وتتحول إلى مجرد المحافظة على بعض خطوط الإنتاج القائمة.

**4.2.2. المرحلة الرابعة: استمرار التعايش والتهوين من الخطر؛** أين تزداد فيها الخطورة، في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهلها، وتستمر في سياساتها غير الراشدة، وهنا تبدأ الخسائر بالتفاقم.

**5.2.2. المرحلة الخامسة: حدوث الأزمة المدمرة؛** حيث ستتسرب أنباء التعثر المالي للمؤسسة إلى شركائها الخارجيين، وهنا سيبدؤون بالمطالبة بحقوقهم واتخاذ الإجراءات القانونية التي تكفل لهم ذلك.

**6.2.2. المرحلة السادسة: معالجة الأزمة أو تصفية المؤسسة؛** وذلك بإقالة مجلس إدارة المؤسسة الحالي وتعيين مفوض مسؤول عن عمليات الإصلاح في المؤسسة؛ سواء كان ذلك عن طريق إعادة جدولة الديون، أو الدمج أو من خلال التصفية النهائية للمؤسسة.

بغض النظر عن التوافق بين هذا ال طرح والطرح الذي قدمه (John Argenti; 1986)، وهو الضعف في كفاءة الإدارة هو المسؤول الأول والأخير عن حالات تعثر المؤسسة؛ إلا أن ذلك لا يمنع من ذكر الملاحظتين التاليتين:

- **الأولى:** هو عدم تحديد الفترة الزمنية التي قد تستغرقها مراحل التعثر المالي.
- **الثانية:** بالرغم من قيام الباحث بتحليل هذه العملية من وجهة نظر مالية إلا أنه لم يقدم توصيفا دقيقا للحالة المالية للمؤسسة في كل مرحلة من هذه المراحل.

### **3.2. المسار الثالث: دراسة (أبو الفتوح، 1996).**

وفي نفس السياق قدمت دراسة (أبو الفتوح، 1996) شواهد مالية وزعها على أربع مراحل رئيسية تُظهر كل منها مدى التعثر المالي الذي تعاني منه المؤسسة، وهذه المراحل هي: (فضالة، 1996، صفحة 236).

**1.3.2. المرحلة الأولى:** التأثير بالنواحي القانونية، الحاجة إلى تعديل النشاط الاقتصادي، الحصول على قروض متعاقبة وتكديس المخزون.

**2.3.2. المرحلة الثانية:** فقدان أسواق التسويق تدريجيا، عقد قروض طويلة الأجل، التخلص من الموجودات الثابتة ونقص رأس المال العامل.

**3.3.2. المرحلة الثالثة:** الحاجة إلى الاستغناء عن بعض العمالة، الاعتماد على جهات خارجية في توزيع الأرباح، مع تأخر في توزيعها ونقص في السيولة.

**4.3.2. المرحلة الرابعة:** بيع بعض الموجودات الثابتة للحصول على السيولة، توقف المؤسسة على ممارسة نشاطها العادي، تأخر في تسديد التزاماته أو خسائر متعاقبة.

يظهر لنا أن دراسة (أبو الفتوح، 1996)، من خلال المراحل الأربعة التي اقترحها، قد أرجع بدء عملية التعثر المالي للمؤسسة إلى تأثيرها ببعض النواحي القانونية اللاحقة؛ مما يعني أن المؤسسة مضطرة إلى تعديل

نشاطها بما يتلاءم مع هذه المستجدات ، وفي حال عدم امتلاكها المرونة الكافية لتحقيق ذلك ؛ فان مسار التعثر المالي فيها سيأخذ الشكل السابق. والملاحظ على طرح الباحث التالي:

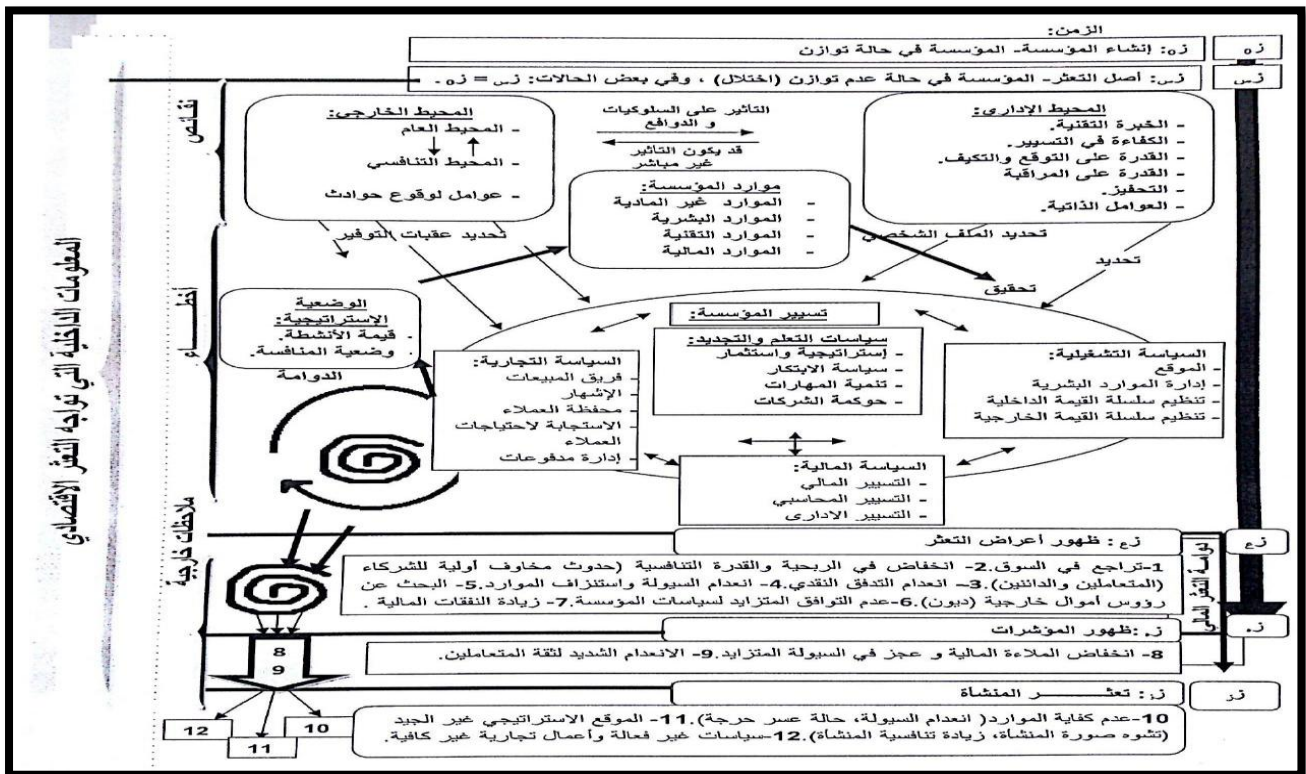
- **الملاحظة الأولى:** إهمال الفترة الزمنية التي قد تستغرقها مراحل التعثر.
- **الملاحظة الثانية:** الانطلاق من مبدأ عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات القانونية هو السبب الوحيد في عملية التعثر المالي، وهذا ما يخالف تشعب وكثرة أسباب التعثر المالي.

الملاحظ مّا تقدم من دراسات، أنه لا يوجد مسار واحد لجميع المؤسسات المتجهة نحو التعثر المالي ، وإنما قد تختلف هذه المراحل من مؤسسة إلى أخرى ؛ يعود ذلك إلى سبب التعثر المالي وطريقة تعامل إدارة المؤسسة معه، الأمر الذي يلعب دورا حاسما في تقرير احتمال وصول المؤسسة إلى حالة التعثر المالي أم لا.

#### 4.2. المسار الرابع: المسار الشمولي (Didier Van Caillie ; Nathalie Crutzen).

قد قدم الباحثان (Didier Van Caillie ; Nathalie Crutzen) نموذجا يشمل مختلف عوامل التعثر المالي متسلسلة زمنيا، بدءا من المستوى الأساسي للتعثر (الأسباب الجذرية للتعثر)، إلى المستوى الذي تظهر فيه الأعراض (المؤشرات المالية قبل الإفلاس). (انتصار، 2016، صفحة 20).

الشكل (2-3): تسلسل مراحل التعثر المالي



Source : Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie. "L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise- Une réconciliation des approches organisationnelles et financières",Conférence annuelle de " l'Association Francophone de Comptabilité", France, Poitiers, May 2007, p.9.

ما يميز هذا الطرح أنه وبطريقة ديناميكية شاملة جمع بين تسلسل جميع الأسباب المؤدية إلى التعثر المالي، تمّ تنظيم النموذج في أربع مراحل كرونولوجية: أصل الصعوبات (ز<sub>س</sub>)، ظهور أعراض الفشل وتدهورها (ز<sub>ع</sub>)، وتحول المؤشرات إلى اللون الأحمر (ز<sub>د</sub>)، وأخيراً إفلاس الشركة (ز<sub>ر</sub>). (انتصار، 2016، صفحة 23).

أيّ عمل يتجه نحو الفشل يمر بكل مرحلة من هذه المراحل الزمنية الأربع، ومع ذلك قد تختلف الأسباب الكامنة وراء الصعوبات من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن أن تتداخل عواقبها بطرق مختلفة لتؤدي إلى النتيجة النهائية للإفلاس، ولاسيما وفقاً للخصائص الجوهرية للمؤسسة (الحجم وقطاع النشاط، العمر).

تبدأ شبكة القراءة للشكل السابق مع إنشاء المؤسسة في الزمن (ز<sub>0</sub>)، إذ يتفرع حالتان: إما أن تكون المؤسسة قد ولدت في حالة توازن، وحدث الاختلال سيكون خلال فترة لاحقة (ز<sub>س</sub>)، وإما أن تكون قد أنشئت باختلال منذ البداية (ز<sub>0</sub>=ز<sub>س</sub>)، وفيما يلي شرح لمراحل الفشل الواردة بالشكل السابق:

**1.4.2. المرحلة الأولى: أصل الصعوبات**، تقوم على اعتبار أنّ للمؤسسة نهجين تقليديين: **النهج الدارويني** و**النهج السلوكي**: اللذان يعتبران متساويين في الأهمية: **النهج السلوكي** الذي يجعل دوافع فريق الإدارة، خبرته وتدريبه، القوة الدافعة التي توضح هيكل وعمل نظام المؤسسة، أمّا **النهج الدارويني** فيرى المؤسسة في بيئة تمر منها بأكثر مما تؤثر على السلوك والتطور.

يتم تعزيز خيار وضع هذين النهجين في قاعدة النموذج، فيحدد أن فشل الشركة مرتبط بشكل أساسي بعاملين: **المواقف الإدارية** من ناحية، و**بيئة الأعمال** وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة من ناحية أخرى، والجمع بين هذه العناصر الأساسية يقودنا إلى قراءة المؤسسة كمحفظة محدودة من الموارد المالية، البشرية، التقنية وغير الملموسة، تحدد الإدارة تحت تأثير بيئة الأعمال ووفقاً للموارد المتاحة لها، الطريقة التي تستغل بها هذه الموارد؛ لذلك إذا فشلت الإدارة، فمن المنطقي أن تحتوي سياسات الشركة على أخطاء، ومن أجل أن تكون المؤسسة فعالة من حيث الإدارة؛ تُوازن بين الاهتمامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بين الاهتمامات المالية وغير المالية، وكذلك الاهتمامات الداخلية والخارجية؛ وبالتالي فإن إدارة المؤسسة ضعيفة إذا لم يتم أخذ هذه الأبعاد الرئيسية في الاعتبار بشكل كاف؛ الأمر الذي يُدخل المؤسسة في دوامة هبوط، ومع تقدم العمل خلال هذه الدوامة، تزداد المشاكل والأخطاء سوءاً وتكراراً؛ حيث يتم إبراز التفاعلات بين العناصر المختلفة، وتزداد احتمالات الخروج تدريجياً.

وبالتالي؛ فإن الطريقة التي تُدار بها المؤسسة (إستراتيجيتها، سياساتها التجارية، التشغيلية والمالية)، وكذلك موقعها في السوق سيكون له تأثير على مواردها، وعندما تدخل في دوامة الفشل؛ تتدهور مواردها وكذلك عوامل الإنتاج. (Crutzen & Didier, 2007, pp. 10-13).

**2.4.2. المرحلة الثانية: ظهور أعراض الفشل وتدهورها** (ز<sub>ع</sub>)، بعد فترة زمنية متغيرة حسب الحالة، تظهر أعراض فشل المؤسسة إذا لم يتم تنفيذ الوسائل من أجل تحسين الوضع، إذ يتزامن الدخول إلى هذه المرحلة مع



الدخول في دوامة التعثر المالي (زيادة تدهور المؤشرات المالية)، وهي أول علامات التعثر التي يمكن ملاحظتها، إذ أن تدهور العناصر التنظيمية انعكس بشكل واضح على المؤشرات المالية.

**3.4.2. المرحلة الثالثة: تحول المؤشرات إلى اللون الأحمر (ز د)، بعد ذلك،** تكون المؤسسة على بعد بضعة أشهر من الإفلاس القانوني وعادة ما يكون قد فات الأوان لتغيير وضعها، من هذه المرحلة ، تتتابع الأحداث بسرعة كبيرة ويتدهور الوضع المالي بشكل خطير؛ لقد تعرضت ملاءتها المالية إلى الخطر، وبالتالي إلى انعدام السيولة الحرج بشكل متزايد وخطير، مما يقود إلى انعدام ثقة الشركاء والمقرضين.

**4.4.2. المرحلة الرابعة: إفلاس الشركة (ز ر)،** النتيجة الحتمية لتسلسل الأحداث هي الإفلاس باتخاذ الإجراءات القانونية؛ إما باعتراف المفاوض صاحب العمل أو التعبير عنه من طرف الدائنين.

**ثالثا: أبعاد التعثر المالي.**

انطلاقا مما سبق مناقشته من أبحاث ودراسات، ومن خلال ما تفرضه الطبيعة الديناميكية للتعثر المالي، واستنادا إلى النهجين السابق ذكرهما: النهج الدارويني والنهج السلوكي ، يمكننا أن نتصور خمسة أبعاد رئيسية للتعثر المالي من شأنها أن تخدم هذا البحث لاحقا، وأيضا سد الفجوة البحثية، ودعم البحوث الأكاديمية فيما يخص وضع الإطار العام للتعثر المالي.

لذلك يجب أن يستغل تحليل ترابط تغير الظروف البيئية مع الوضع المالي للمؤسسة خمسة أبعاد رئيسية لديناميكيات التعثر هي: **البعد الزمني، البعد المالي، بعد البيئة الداخلية (خاصة الإدارة)، بُعد المتغيرات الخارجية** التي تساهم بشكل أو بآخر بتعجيل مراحل التعثر المالي، ثم التوقع الإستراتيجي للمؤسسة ضمن بيئتها، المعبر عنه بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**1.3. بعد الإطار الزمني (دورة الفشل):** يُقصد به الفترة الزمنية الممتدة من ظهور أول العلامات على تدهور أداء المؤسسة مرورا بتسارع ضعف الوضعية إلى غاية تفاقمها.

فالتعثر المالي ليس وليد اللحظة كما سبق ذكره، رغم ذلك من المهم الإشارة إلى أنه يصعب تحديد مدى دورة الفشل؛ نظرا لصعوبة قياس لحظة بداية الفشل، حيث فشلت الدراسات الأولى في تحديد تاريخ الفشل لأكثر من ثلاث (03) سنوات، في حين أن الدراسات الحديثة بينت أن أولى المؤشرات التي يمكن ملاحظتها تمتد إلى خمس (05) سنوات أو أكثر قبل حدوث الفشل، وما يميز هذه المؤشرات أنها ذات طبيعة إستراتيجية وليست مالية؛ لذلك يصعب قياسها. (Otecheva, 2007, p. 49).

**2.3. البعد المالي:** إنّ أيّ تقصير، خلل، تأخر أو تعثر مهما ما كان سببه فإنه ينعكس مباشرة على الوضعية المالية للمؤسسة، وتُظهره قوائمها المالية بشكل مباشر وواضح، والمفصل الحساس لأية مؤسسة الذي يجب

التركيز عليه بوضع المقاييس اللازمة لضبط الموارد المالية والتحكم فيها، ومراقبة هذه المقاييس والمؤشرات المالية حسبما تقتضيه حاجة المؤسسة.

في ضوء ذلك؛ فإن الأهداف المالية للمؤسسة تركز على توفير الإمكانيات المالية للأزمة لأداء المهام المطلوبة منها، وذلك في ظل التوجه المعلن وغير المعلن نحو التمويل الذاتي للمؤسسة من خلال تقديم الاستشارات والخدمات والأبحاث. (محمد عيسى، 2015، صفحة 279).

### 3.3. بعد البيئة الداخلية: ويمكن أن نقسمها إلى:

1.3.3.1. بعد البيئة الإدارية: المشكلات الإدارية ترتبط عموماً بثلاثة أبعاد فرعية: نقص المهارات والصفات ، الدوافع الإدارية، أي نقص في المهارات التقنية في النشاط ونقص في المهارات الإدارية (المالية، التشغيلية، الإستراتيجية، والتجارية... الخ، بالإضافة إلى عدم كفاية التدريب والخبرة الإدارية.

### 2.3.3. بعد إدارة الأعمال: تم تنظيم هذه العوامل وفقاً للمحاور التالية:

- سياسة الابتكار والتعلم: كعدم وجود تخطيط إستراتيجي بالإضافة إلى سياسة استثمار غير فعالة.
- السياسة التجارية: فريق مبيعات محبط وغير فعال، غياب أو عدم فاعلية الدعاية.
- السياسة التشغيلية: كالموقع الإشكالي للمؤسسة، صعوبة تنسيق العمليات والأنشطة المختلفة المنفذة.

4.3. بعد البيئة الخارجية: يمكن تنظيم أسباب الفشل المتعلقة بهذا البعد في ثلاث (03) مجموعات فرعية:

1.4.3. البيئة العامة: يمكن تقسيم عوامل فشل الأعمال المتعلقة بهذه المجموعة الفرعية إلى أربع مجموعات: العوامل السياسية/القانونية، الوضع الاقتصادي، العوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية.

2.4.3. البيئة التنافسية: الأسباب المحتملة لفشل الأعمال وفقاً لنموذج القوى الخمس لبورتر (1980):

3.4.3. العوامل العرضية: يمكن أن تكون العوامل العرضية أيضاً سبباً لفشل الأعمال كالكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات والحرائق)، والأوبئة، الأمراض والطواعين... الخ.

5.3. بعد القدرة التنافسية للمؤسسة: يتكون من عنصرين: (Atamer and Calori، 1993).

- قيمة أو جاذبية أنشطة المؤسسة بناءً على نقاط القوة والضعف وتوقعات العملاء.
- المركز التنافسي للشركة (الوظيفة فيما يتعلق بمنافسيها المباشرين).

ستشهد المؤسسة الفاشلة بمرور الوقت تدهور موقعها الإستراتيجي؛ بالتوازي مع تدهور مواردها وإدارتها بعد

تفاعلات متعددة بين الأبعاد الموضحة أعلاه؛ وبالتالي تفقد أنشطتها قيمتها ويضعف وضعها التنافسي.

### المبحث الثالث: تحليل مسارات التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في بداية الثمانينات تم طرح فكرة "صغيرة جيدة: Small Is beautiful"، وكان من المنتظر المواصلة في هذا الإطار بالمطالبة بفكرة "صغيرة مميزة: Small Is spécifique" وإلغاء فكرة "صغيرة صعبة: Small Is difficult" (الهوري، 2007/2006، صفحة 25).

في هذا الإطار تم التطرق إلى دراسة المشاكل التي قد تؤدي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدم النمو؛ وبالتالي احتمالية التعثر والفشل خاصة ما تعلق بمشاكل وخصوصية تسيير هذا النوع من المؤسسات.

سنقوم في هذا المبحث بتشريح مسارات الانطلاق، النمو والفشل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النظريات والدراسات المتاحة التي تناولت الموضوع؛ ثم استخلاص أهمية التخطيط الإستراتيجي لهذه المؤسسات، وعلاقته مباشرة بتخفيض التعثر المالي بها بكسر مساراته.

#### المطلب الأول: التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثبت لدى الباحث (Robert Papin, 2003) أن معدل الإخفاق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحلها الأولى من النشاط تأخذ الأوزان التالية: (Robert, 2003, p. 10)

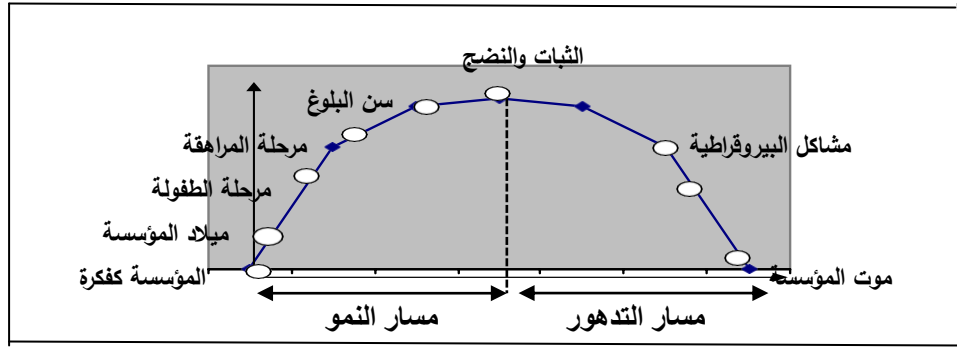
- 20 % من المؤسسات تتخلى عن النشاط في السنة الأولى من انطلاقها.
  - 30 % من المؤسسات تتخلى عن نشاطها في السنوات الثلاثة الأولى.
  - 40 % إلى 50 % من المؤسسات تتخلى عن نشاطها في الخمس سنوات الأولى.
  - 50 % من المؤسسات فقط تستطيع الاستمرار من بين المؤسسات التي تخطت الانطلاق بخمس سنوات
- كما أكد (Altman) أن أكثر من 50 % من المؤسسات تفشل قبل السنة الخامسة (05) من عمرها. (مصطفى و مصطفى، 2014، صفحة 75).

#### أولاً: مسارات وسيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

##### 1.1 مسارات النمو والتدهور نموذجي: Ichak & Lany

من أجل تفسير أوزان الفشل السابق ذكرها؛ نجد أن الباحثين في دراستهم لمراحل نمو وتدهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من شبه دورة حياتها بمراحل نمو الإنسان مع تعرضها في كل مرحلة لمشاكل قد تنتهيها في حينها بالخروج من السوق؛ وهذا ما تبناه الباحث (Ichak Adize ; 1991)؛ حيث ميز بين مسارين أساسيين: مسار النمو، والمقسم بدوره إلى عدة مراحل تنتهي إلى مرحلة النضج، وهي بداية للمسار الثاني الذي يقود المؤسسة للتدهور والانهاء، كما يوضحه الشكل التالي:

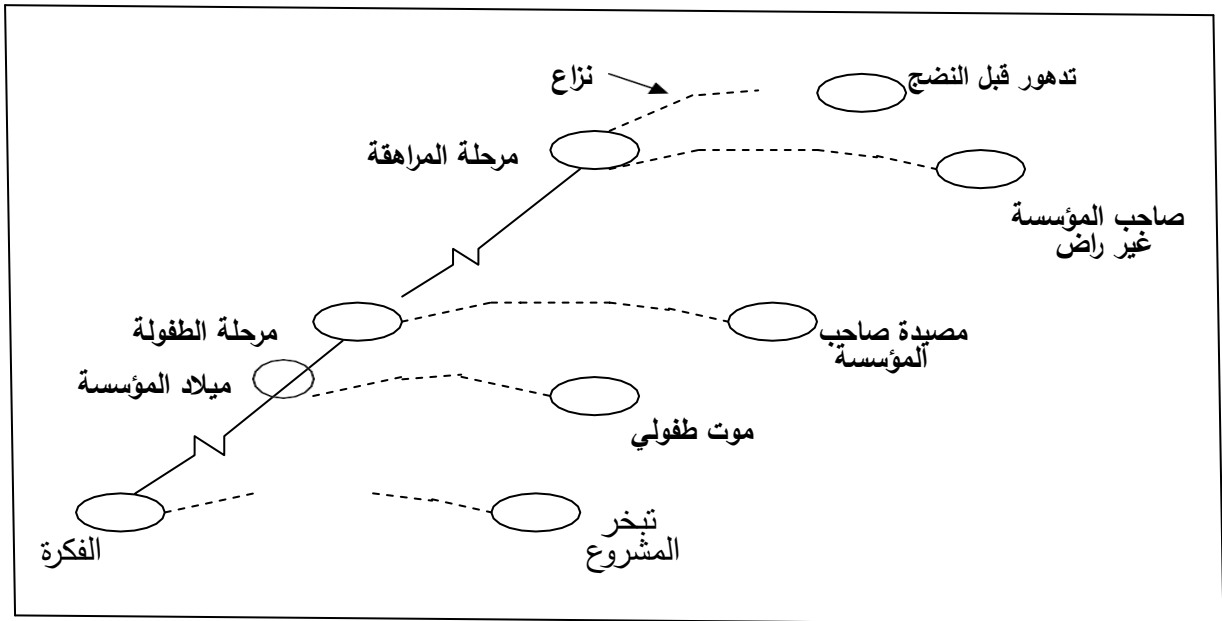
الشكل (2-4): مراحل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: (لهواري، 2007/2006)، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة نظرية تطبيقية).  
مذكرة لنيل درجة الماجستير فرع تفسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 83.

وأشار الباحث إلى أنّ كل مرحلة من مراحل النمو لا تخلو من المشاكل والصعوبات التي تُحوّل مسار النمو إلى مسارٍ للفشل؛ وأوضح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل (2-5): مراحل وأزمات تطور المؤسسات.

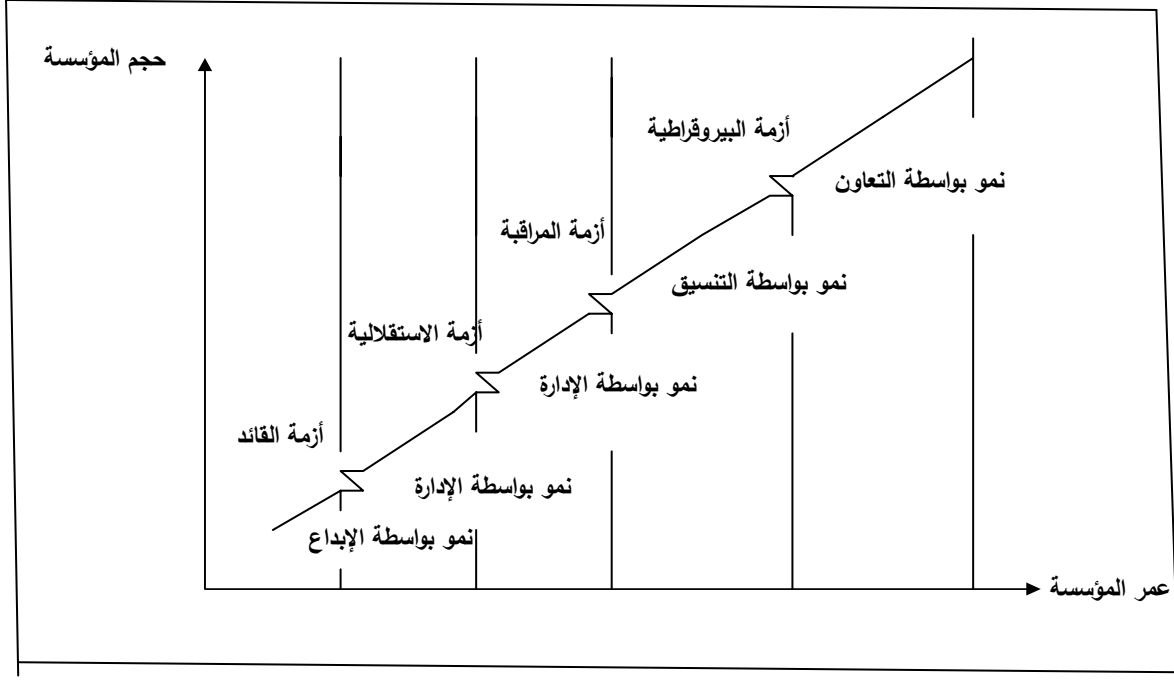


المصدر: (لهواري، 2007/2006)، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة نظرية وتطبيقية)،  
مذكرة لنيل درجة الماجستير فرع تفسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد  
بوقرة بومرداس، ص 91.

أما الباحث (Larry Greiner) فقسّم مراحل حياة المؤسسات إلى خمس ( 05 ) مراحل لا تخلو من الأزمات

والمشكلات التي تسوق المؤسسة مباشرة إلى دوامة من الصراعات تنتهي بفشلها كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2-6): مشاكل نمو المؤسسات.



المصدر: (لهواري، 2007/2006)، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة نظرية وتطبيقية)، مذكرة لنيل درجة الماجستير فرع تفسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، ص 96.

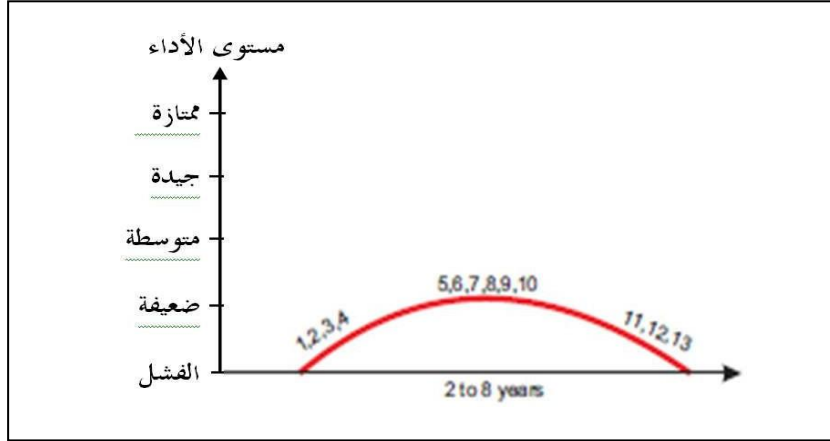
## 2.1. سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الباحث (Argenti, 2003) فقد تناول دورة الحياة بمنظور مغاير، وركز على مسارات الفشل لكل مرحلة، فميّز بين ثلاثة (03) سيناريوهات لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق معياري الحجم والعمر، وحسب الظروف والعوامل المؤدية له، فنبت له أنّ مسار الفشل بالمؤسسات حديثة النشأة يختلف عنه بالمؤسسات الناضجة أو البالغة. (Argenti, 2003, p. 23).

### 1.2.1. سيناريو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة:

كثيرا ما تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بداية نشاطها وتكوينها لمجموعة من المعوقات التي ترسم نهايتها الحتمية والمبكرة، ويمكن توضيح المسار الافتراضي لإحدى المؤسسات وفق الشكل التالي:

الشكل (2-7): سيناريو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة.



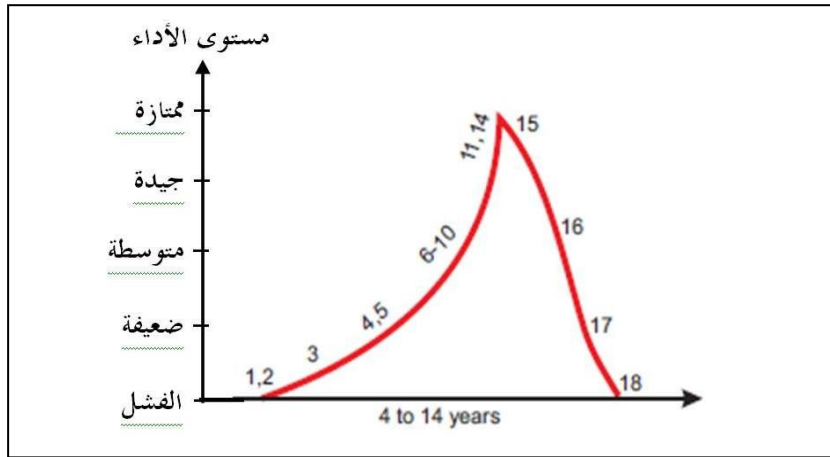
Source :J.Argenti "Trajectory of corporate collapse" Journal of Accounting Research, Spring 2003.

### 2.2.1. مسار فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الناضجة:

وهي تلك المؤسسات الصغيرة التي رغم تجاوزها فترة الانطلاق، ورغم طول فترة بقائها في ممارسة النشاط (من أربع سنوات إلى أربع عشرة سنة). إلا أنها تعاني العديد من الاختلالات التي تم ترجمتها بفشلها.

ومن أجل أخذ تصور على هذه الحالة فإن الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-8): سيناريو الفشل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير الناضجة.



Source:J.Argenti " Trajectory of corporate collapse" Journal of Accounting Research, Spring 2003.

يتبين من تفسير مسار انهيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تنمو وتتجج بصورة سريعة جداً، إلى غاية وصولها إلى اللحظة التي تبدأ بوادع التراجع تتشكل؛ فتحاول حينها اتخاذ التدابير اللازمة لاستدراك ذلك؛ غير أنها أيضاً تسير في طريق الانهيار وبصورة متسارعة، كما يلاحظ وجود نفس العيوب التي تعاني منها المؤسسة في بداية تكوينها؛ حيث أن الإدارة تعتمد على عمالة بسيطة في تنفيذ أعمالها (قطب الأنشطة)، أي أن

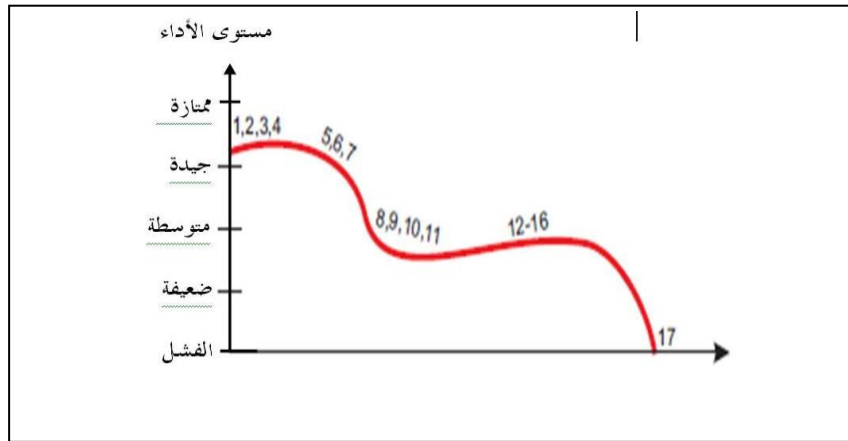
دور المُسيّر الواحد موجود في هذا الصنف . (قطب رائد الأعمال)، ولكنّ هذا الصنف يتميز بإمكانية معالجة الأعراض المؤدية إلى حدوث الفشل أثناء ظهور أعراضه ومسبباته ؛ لأنّ وصول المؤسسة إلى أعلى مستويات أدائها وربحياتها، وقبل أن تبدأ بالانهيار يكون لديها مقدار من الأرباح التي قد تُنقذ الشركة، أو تُعوضها عن الخسائر إذا تم استغلالها جيدا، (مصطفى ومصطفى، 2014، صفحة 75).

### 3.2.1. مسار الفشل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البالغة:

أي المؤسسات الناضجة مكتملة النمو والتي أتمت تجارتها بنجاح فائق لعدة سنوات متتالية أو عقود متتالية؛ رغم ذلك فهي معرضة للتعثر والفشل بنسبة من 20% إلى 30% من إجمالي الفشل الذي تتعرض له مختلف المؤسسات.

في هذا السياق؛ وقصد أخذ تصور عمليّ لهذه الحالة يتم إدراج الشكل التالي:

الشكل (2-9): مسار انهيار المؤسسات الناضجة



Source: J. Argenti " Trajectory of corporate collapse" Journal of Accounting Research, Spring 2003.

مما سبق الإشارة إليه يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معرضة لخطر إنهاء ديمومتها بالتعثر المالي المفضي مباشرة إلى الفشل والخروج من السوق، ولأنّ مرحلة الانطلاق في النشاط ليست فقط مغامرة تحتاج إلى انتظار نتائج؛ بل هي أيضا مغامرة تتعرض لمخاطر قد تنتهيها لتوّ بدئها؛ لذلك وجب علينا تسليط الضوء على مرحلة الانطلاق ووضع اليد على مكمّن الداء.

ثانيا: مسارات التعثر المالي في مرحلة الانطلاق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في هذا الصدد ميّز الباحث (Sylvie, 1995) بين أربع مسارات محتملة لانطلاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معتمدا في ذلك على درجة كثافة المشاكل الحرجة التي يعترض لها المقاول، ودرجة تراكم المشاكل الحرجة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2-10): سيناريوهات بدء التشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source: Sylvie Sammut, processus de démarrage en petite entreprise, E.R.Fi, équipe de recherchesurla firme, universitémontpellier, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) P19

من البداية يواجه المسير العديد من المشاكل بدرجات متفاوتة من الشدة التي تعرض جهود الاستدامة للخطر؛ لأن التكرار في طبيعة المشاكل يؤكد فكرة أنه سيكون هناك سيناريوهات للانطلاق على أساس إدراك القادة للمشاكل، وإفصاحه عنها وعلى خصائص المكونات الخمسة لنظام الإدارة التي لا تتسم بالثبات طوال مدة عملية البدء؛ لأن المؤسسة تتكيف مع الظروف المحيطة الجديدة، وتحاول فرض تكوينات مواتية لتطويرها.

## 1.2. سيناريو بدء التشغيل التطوري. Scénario Incrémental

نظام التسيير الذي يتبع هذا السيناريو له الخصائص التالية:

- رائد أعمال: نشيط، متفاعل، تقني مثالي، لكنه يعاني من نقص في المجال التجاري.
- الموارد المالية: ضعيف أثناء إنشاء المؤسسة.
- البيئة: ضيقة وغير تنافسية للغاية.
- التنظيم: التوظيف خاضع للرقابة والبحث عن التماسك.
- الأنشطة: الجمع حسب الضرورة.

هذا النوع من بدء التشغيل، على الرغم من أنه يتطور بشكل كبير من حيث المشاكل التي تواجهه، إلا أنه يظل قابلاً للإدارة إلى حد ما، بقدر ما يمنح المدير (الذي يدرك نقاط ضعفه) مرونة كبيرة؛ تسمح له بالتفاعل بسرعة قبل ارتفاع درجة كثافة المشاكل؛ وبالتالي احتمالية التعثر من البداية والحجم المرتفع للمشاكل نتيجة عدم الخبرة في التسيير وتحمل المسؤولية ويكون تطور المشاكل كالتالي:

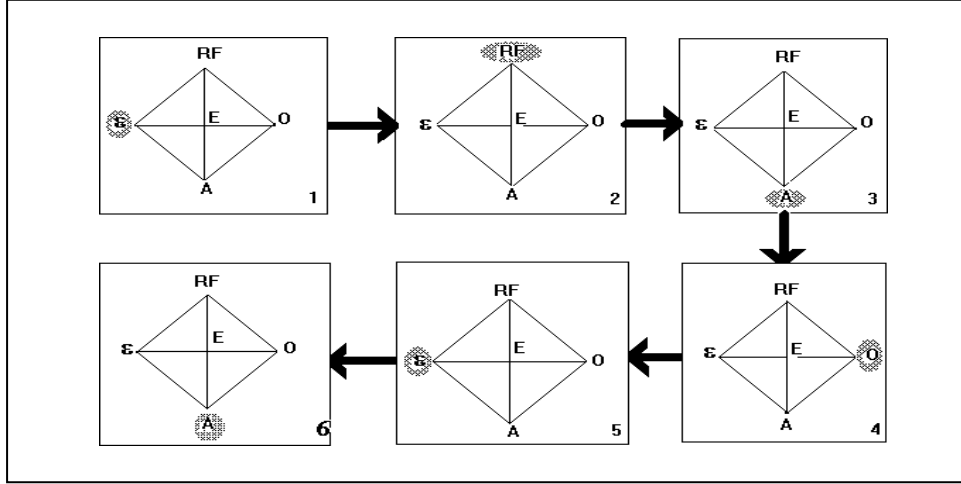
- المسير له مشاكل وصعوبات في إيجاد سوق لمنتجاته. (قطب بيئة)
- الموارد المالية المخصصة للانطلاق ضعيفة وتستمر. (قطب الموارد المالية)
- بضعف الموارد المالية تتأثر أنشطة المؤسسة. (قطب الأنشطة)
- ضعف الأنشطة يؤثر مباشرة في تشغيل الأفراد (قطب التنظيم)



- يحاول المسيرّ التأثير في المحيط بإيجاد أسواق جديدة. (قطب بيئة)
- يقوم المسير بتكييف المنتج وفق الأسواق الجديدة. (قطب الأنشطة)

يتّضح هذا النهج التطوري من خلال الشكل التالي؛ حيث يضل في كل مرة القطب الذي يعاني الضرر.

الشكل (2-11): السيناريو التطوري لبدء النشاط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source: Sylvie Sammut, *processus de démarrage en petite entreprise*, E.R.Fi, équipe de recherchesurla firme, universitémontpellier, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), p14

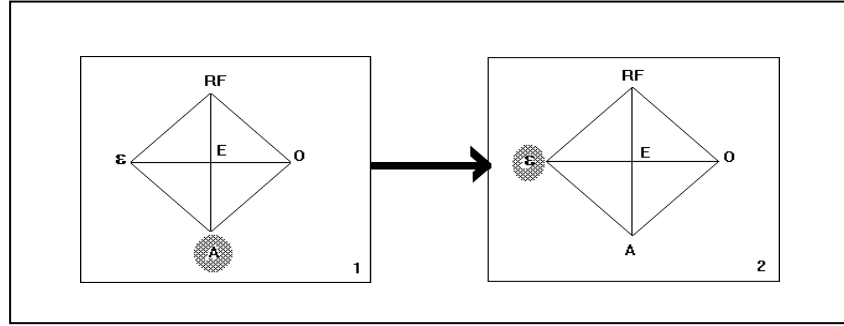
## 2.2. سيناريو البدء التدريجي Scénario Progressif

يتميز هذا السيناريو منذ البداية بشدة المشاكل الحرجة ونظام تسيير مكون من:

- رجل أعمال: استباقي مقيد
- الموارد المالية: منخفضة، لكن المدير يدرك ذلك منذ البداية
- البيئة: لا يمكن الوصول إليها بسهولة
- المنظمة: القليل من التطور
- الأنشطة: الجمع

تواجه هذه المؤسسات مشاكل قليلة، ويمكن تفسير ذلك من خلال حقيقة أن الإنشاء تم إعداده جيدا، وأن القادة يتمتعون بخبرة مهنية قوية، لذلك يتم اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي فإن المؤسسة تدار بموارد قليلة في البداية، ولكن بأرباح معاد استثمارها باستمرار نظراً لسياستها في ترشيد النفقات، فلا تظهر أي مشكلة مالية حاسمة في التطور الأولي لهذه المؤسسات، فتصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال توسيع نطاق أنشطتها (قطب أنشطة)، ومحاولة التغلب على أسواق جديدة (قطب البيئة)، وسرعان ما يتكشف هذا السيناريو التدريجي بسرعة إلى حد ما؛ حيث يتم الوصول إلى مرحلة بدء التشغيل بعد عامين (02) من الإنشاء لحدّ أقصى، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-12): سيناريو البدء التدريجي للتشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Sylvie Sammut, processus de démarrage en petite entreprise, E.R.Fi, équipe de recherche sur la firme, université Montpellier, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com). p14

### 3.2. سيناريو بدء التشغيل الفوضوي

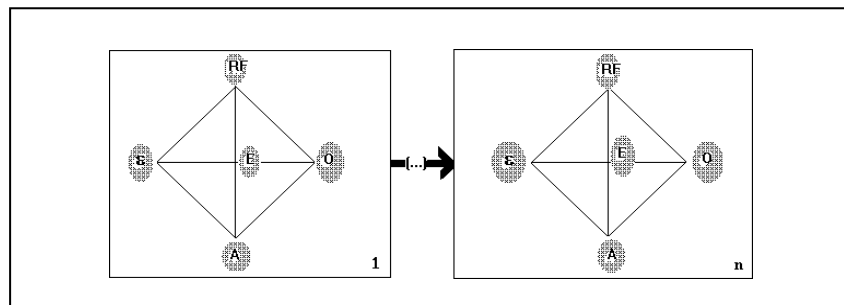
المكونات الرئيسية لنظام تسيير بالخصائص التالية:

- رائد الأعمال: شخصية قوية وسلبية متفاعلة مليئة بالتناقضات.
- الموارد المالية: تكاد تكون معدومة عند الإنشاء.
- البيئة: واسعة وتنافسية.
- المنظمة: تعاقب التعيينات والفصل.
- الأنشطة: فريدة من نوعها.

يبدو أنّ نظام الإدارة يخضع باستمرار لضغط شديد، وجميع الأقطاب في حالة احتقان، لذلك سيكون

مخطط نظام التسيير خلال مرحلة الانطلاق كما يلي:

الشكل (2-13): سيناريو البدء الفوضوي للتشغيل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Sylvie Sammut, processus de démarrage en petite entreprise, E.R.Fi, équipe de recherche sur la firme, université Montpellier, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com). p14

إنّ إدارة المؤسسة هي انعكاس مثالي لشخصية القادة؛ حيث يتم نقل الطاقة المُتَحَكَم فيها بشكل سيئ إلى المؤسسة؛ بحيث لا يمكن السيطرة عليها لاحقاً، أمّا المكونات الأخرى لنظام التسيير ليست بأيّ حال من الأحوال مواتية لبدء النشاط، (عدم كفاية الموارد المالية)، (بيئة تنافسية ونشاط واحد).

## 4.2. سيناريو البدء المخطط Scénario Planifié

تتميز هذه المؤسسات بمكونات رئيسية لنظام الإدارة له الخصائص التالية:

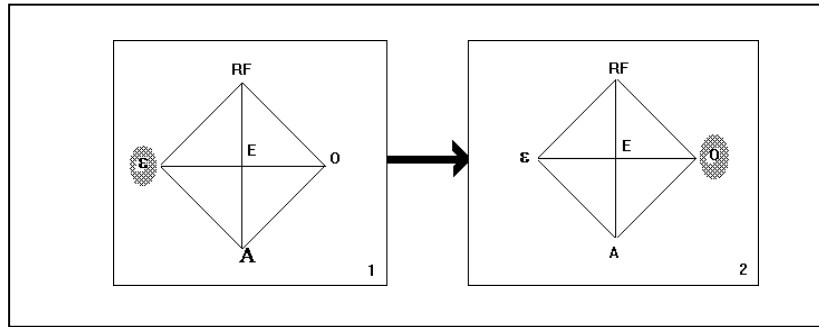
- رائد الأعمال: مهارات تجارية استباقية مدروسة وواضحة.
- الموارد المالية: كبيرة عند الإنشاء.
- البيئة: شرعية قوية.
- المنظمة: تطوير ثقافة الشركة.
- الأنشطة: تماسك قوي للزوجين، (مهمة العمل).

هؤلاء القادة هم الوحيدون الذين أعدوا مشروعهم إعداداً جيداً، بالإضافة إلى الجانب المالي المدروس بدقة، بدأ هؤلاء المديرون أعمالهم من خلال التأكد مسبقاً من وجود منافذ محتملة ، ولديهم أيضاً ضمان بوجود عقد واحد على الأقل، ويكون مهنياً إلى حد الكفاية كي ينجحهم دخولاً مستقراً نسبياً إلى السوق.

قد يواجه هؤلاء القادة مشاكل في العثور على العملاء (قطب البيئة)، إلا أنهم يمتلكون قدرة قوية، وخبرة تجارية كبيرة على العثور على العملاء؛ حتى وإن كان النشاط العام غير موات، ويُعزز هذه القدرة المضيّ قدماً دائماً لإرضاء العملاء، وتزويدهم بخدمة لم يتم توفيرها عند توقيع العقد ود، ثم يلي ذلك صعوبات البحث عن موظفين أكفاء، قادرين على الاندماج في فريق يعلق آمالاً كبيرة على الجانب التجاري من عمله ، ويتمتع بمشاركة بعض القيم المشتركة (قطب التنظيم).

وبالتالي فإن مخطط التقدم للسيناريو المخطط هو كما يلي:

الشكل (2-14): سيناريو بدء التشغيل المخطط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



Source: Sylvie Sammut, **processus de démarrage en petite entreprise**, E.R.Fi, Équipederecherchesurla firme, université montpellier, [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)

قادنا تطور نظام الإدارة إلى فهم وشرح تقدم المرحلة من خلال التفكير في المشكلات الحاسمة التي يدركها ويصفها رواد الأعمال على أنها من المحتمل أن تنثير التساؤل حول بقاء أعمالهم ؛ سمح لنا هذا التحليل من حيث سلسلة الصعوبات بأنه يمكن تسليط الضوء على اللحظات الحرجة مما يسمح بتعديل سريع إلى حد ما.

تتيح هذه السيناريوهات لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقبلين ورواد الأعمال في مرحلة البدء تحديد مواقعهم أثناء العملية، وطرح الأسئلة الصحيحة على أنفسهم فيما يتعلق بالمواجهة المحتملة مع المشكلات المحددة، والقرارات التي يمكن تصورها للتنبؤ وتحليل الصعوبات المعلنة.

### المطلب الثاني: تخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أدوات التخطيط الإستراتيجي.

لقد أوجدت العولمة جملة من المتغيرات والصعاب والتحديات على مختلف المؤسسات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها، فلم يعد بمقدورها العمل دون رؤية واضحة وأهداف مستقبلية؛ تأخذ في اعتبارها تطورات البيئة المحيطة؛ وبالتالي كل منها أصبح قيد مجموعة من المتغيرات التي لعبت دورا كبيرا في إعادة صياغة مفاهيم ظلت لفترة من الزمن تحكم المؤسسة وقيمها.

فمستوى التنافسية الذي توضع فيه هذه المؤسسات نتيجة سرعة وديناميكية المتغيرات المحيطة، يتطلب أهدافا وسياسات إستراتيجية على درجة عالية من الكفاءة، التي تضمن لها الريادة والتميز لفترة زمنية أطول بالمقارنة مع تلك التي تنتهج قدرات تنافسية آنية؛ حيث غالبا ما يتم تحطيمها من قبل المنافسين، أو من قبل الصراعات التنظيمية الداخلية، وبناءً عليه فإنّ التخطيط الإستراتيجي يهتم بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛ وعلى رأسها هدف النمو والربحية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأى تلافٍ وأي تعثر يفضي في النهاية إلى فشلها وخروجها من السوق خاسرة.

ومن جهة أخرى فإنّ التخطيط الإستراتيجي يهتم بتقديم الحلول والبدائل للصعوبات والعقبات التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلا في الأجل الطويل، والتي تجعلها على استعداد لأيّ طارئ، فمن خلال الخطة الإستراتيجية يمكن التغلب على العديد من المشكلات التي قد تعيق وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### أولا: أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللخصائص التي تم ذكرها أعلاه، قلة الإداريين أو عدم وجود إدارة مستقلة متخصصة في وضع الخطط الإستراتيجية، كما أن مدراءها لهم قناعة راسخة بأن هذا النوع من التخطيط يعطي النتائج المرجوة منه في المؤسسة الكبيرة فقط، وأنهم لا يملكون الجهد والوقت الكافيين للقيام به علاوة على ذلك أنه يتطلب الحصول على كم هائل من المعلومات الدقيقة التي يتطلب توفرها صعوبة كبيرة.

رغم ذلك فإنه لا يمنع تلك المؤسسات من التطلع إلى تحقيق عدة أهداف على رأسها النمو والاستقرار

(عكس التعثر)، الريادة والتميز، وهي أهداف ذات طابع إستراتيجي تسعى من خلالها إلى تحسين مركزها التنافسي في إطار بيئتها، وتتطلب وضع خطط طويلة المدى من شأنها أن تستوعب الفكر الإستراتيجي لقادتها ووضعه موضع التنفيذ.

هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى معرفة الفوائد التي يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يقدمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي نوضحها في الآتي: (السايج، 2011، صفحة 242/241).

- يعمل التخطيط الإستراتيجي على توفير الاحتياجات والموارد الضرورية واللازمة للمؤسسة، (موارد مالية، بشرية ومعلوماتية)، ويرفع من كفاءة استخدامها، لأن ذلك الحجم من المؤسسات يعاني من مشكلة شح الموارد مع صعوبة الحصول عليها في الأوقات التي تتحدد وفق البرامج الزمنية لخططها التشغيلية، إلى جانب ارتفاع تكاليف الحصول عليها.
- يُمكن التخطيط الإستراتيجي تلك المؤسسات من بناء قدراتها الذاتية على أسس ثابتة وعلمية في مواجهة المتغيرات والظروف البيئية المحيطة، فمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف قدراتها عموماً، والقيادية على وجه الخصوص.
- رفع مستويات القدرة التنافسية، فالتخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار، ووضع السياسات والإجراءات اللازمة بالخصوص، فالربط بين عملية تخصيص الموارد والقدرات التنافسية لا يتأتى إلا عن طريق الاستعانة بنهج التخطيط الإستراتيجي.
- يمد القائمين على إدارة المؤسسة بخارطة توضيح المشكلات والمهام الصعبة التي ستواجه المؤسسة في المستقبل وإرساء قواعد للتعامل معها بما يمهد لاتخاذ القرارات الناجحة التي تتفق مع أولويات الأهداف الإستراتيجية، وإذا علمنا أنّ مثل هذه المؤسسات عادة ما تتركز فيها عملية اتخاذ القرار بيد مالك المؤسسة، لذا فإن تنوع القرارات والبدائل في ظل محدودية مهاراته وخبراته سوف ترفع من نسبة القرارات الخاطئة في ظل عدم وجود خطة إستراتيجية.

### ثانياً: ملاءمة التخطيط الإستراتيجي لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من أهم المحددات التي تميّز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الحجم والتقنية)، لأنّ كفاءة الحجم تستوجب وضع حدود للطاقة الإنتاجية، وهذه الحدود تُبنى عليها الكثير من القرارات المتعلقة بعملية تخصيص الموارد (المالية، البشرية، والتقنية)؛ بحيث لا يمكن استيعاب هذه المتغيرات والعلاقات التي ترتبط ببعضها، إلا من خلال خطة تتبنى التنسيق فيما بينها، ويكون محورها إستراتيجية المؤسسة في التوسع والنمو، وكسر مسارات التعثر المالي؛ بحيث تركز على المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

### 1.2. التخطيط الإستراتيجي ومشكلة تحديد الحجم الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

عادة ما يتعلق حجم المؤسسة بقرار المستثمر خاصة في المراحل الأولى للإنشاء، حيث تحدّد الموارد المتاحة لرائد الأعمال حجم المؤسسة ونطاق السوق الذي ستعمل فيه، مع الأخذ في الاعتبار والأهمية عوامل البيئة الخارجية التي هي أيضاً تضغط على قرار رائد الأعمال بخصوص الحجم الأمثل للمؤسسة.

وهنا يعمل التخطيط الإستراتيجي على الموازنة بين حجم المؤسسة وتأثير المتغيرات وعوامل البيئة الضاغطة من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة، وتحديد سبل الاستجابة لتغيير تلك العوامل واستخدامها في تحديد الحجم الأمثل الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وصولاً إلى تحقيق كفاءة الحجم التي من شأنها أن تسهم في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة. (السايح، 2011، صفحة 249).

## 2.2. التخطيط الإستراتيجي وكفاءة التقنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التقنية هي أكثر العوامل البيئية حركية، وأكثرها وأعماقها تأثيراً على كفاءة الأداء، وتضع المؤسسة على حالة من التلهب والاستعداد الدائم للتعامل مع ما يطرأ من تطور على التقنيات المستخدمة في مجال نشاطها، وفي هذا السياق وفر التقدم التقني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية تجاوز عقبه سوق ضيق النطاق وبسر عليها إمكانية التحول من مؤسسات صغيرة ذات ساعات إنتاجية محدودة تعمل في نطاق السوق المحلي إلى مؤسسات كبيرة ذات ساعات إنتاجية تتلاءم مع طلب السوق المحلي والدولي، إلا أن صدى استفادة تلك المؤسسات من هذه الفرص قد تكون منعدمة بسبب قدراتها التقنية نتيجة لعدة أسباب، أهمها تلك المتعلقة بضعف الموارد المالية والبشرية المتاحة لأن المؤسسات الصغيرة غير قادرة على تخصيص جزء من ميزانيتها لإنفاقه على الأنشطة العلمية والتقنية ذات الطبيعة البحثية وتدريب اليد العاملة المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة والمستحدثة، والتي عادة ما تكون مكلفة مما يجعلها غير قادرة على متابعة التطورات التقنية.

التخطيط الإستراتيجي في مثل هذه الحالات يتبنى هدف تطوير القدرات التقنية بشكل مرحلي حسب مراحل النمو التي تمر بها المؤسسة، حيث أنه لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بأعمال البحث والتطوير وهي في مراحلها الأولى فلن ذلك يستوجب مواكبة التطورات التقنية، والتكيف معها من خلال التركيز على تدريب وتأهيل العنصر البشري القادر على استيعاب التطورات التقنية والتعامل معها بمستويات عالية من الكفاءة.

هذه الإستراتيجية تتطلب الكثير من الجهد والوقت إلا أنها تعتبر أقصر الطرق إلى بناء القدرات التقنية بمثل تلك المؤسسات والتي ستستخدم لاحقاً كقاعدة تنطلق منها نحو أعمال البحث والتطوير عندما تصل إلى مراحل متقدمة من النمو ولهذا فإن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تخصيص موارد المؤسسة بشكل عام بما يتوافق مع إستراتيجيه المؤسسة من جهة، والموازنة بين إستراتيجية التطور التقني وإستراتيجية الأفراد والموارد البشرية من جهة أخرى. (السايح، 2011، صفحة 230).

## المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رغم كثرة البحوث التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والتي تناولت التعثر المالي فيها من جهة أخرى، ورغم تأكيد كثير من تلك البحوث على أن الإدارة هي المسئول الأول على تعثر وفشل الأعمال، على غرار التحليل الاستطلاعي الذي قامت به شركة (Dun and Badstreet)

المتخصصة في التحليل المالي وتقييم الأداء: (شركة أمريكية تملك قاعدة بيانات لأكثر من 235 مليون شركة من 200 دولة، تقدم خدمات من حيث (الائتمان، المبيعات، التسويق والمخاطر)، الذي توصل إلى أن: **93.1** % من الأسباب تعزى إلى عدم كفاءة الإدارة (Managérial In compétence)، أو إلى عدم خبرتها (Managérial In expérience). (انتصار، 2016، صفحة 15).

من هذا المنطلق، وبما أن الممارسات الإدارية السيئة أفضت إلى مشكلة التعثر المالي، من الضروري والمُح أن ينبع العلاج والتغيير من نفس المصدر، أي بواسطة ممارسات إدارية نقيضة تؤدي إلى القضاء على الظاهرة، أو على الأقل التخفيف منها، هذه الدراسة سلطت الضوء على أهم الممارسات الإدارية علاجا للظاهرة ووقاية منها، التخطيط الإستراتيجي بأبعاده الأساسية والجوهرية.

### أولا: إسقاط أبعاد التخطيط الإستراتيجي على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الفصل الأول تم اقتراح نموذج للتخطيط الإستراتيجي، الذي يفترض أن يضمن النجاح في المؤسسات، لاسيما الصغيرة والمتوسطة، من أجل التأكيد على ذلك، من الضروري والمُح إسقاط أبعاد النموذج على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 1.1. البعد الزمني

من المعروف أن آجال التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الكبيرة طويلة المدى (عشر سنوات و أكثر)، إلا أن تلك الآجل تختلف إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لخصوصيتها، لذلك فإن الآجال الطويلة يجب أن تتوافق وهذه الخصوصية فلا تتعدى امكانات المؤسسة وقدراتها، فيجب الاستعانة بالخطط قصيرة الأجل في إطار رؤية إستراتيجية تعكس التصور الشامل للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بيئة المستقبل، وهذا يعني أن يوجه التخطيط الإستراتيجي نحو الاهتمام بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، بشرط أن ينعكس ذلك على الخطط التشغيلية من خلال الربط بين الأهداف قصيرة وبعيدة المدى.

#### 2.1. الفكر الإستراتيجي.

يتجاوز التفكير الإستراتيجي عملية الخطوات التتابعية المحدودة، فحينما يكون التعقيد في الموقف، وتداخل متغيراته أمام رائد الأعمال في مؤسسته الصغيرة أو المتوسطة؛ يكون التفكير الإستراتيجي حالة لابد منها، ليوّدي إلى تحويل ضبابية ذلك الموقف وغموض المستقبل إلى حالة واضحة ومعاني عملية.

ويعد هذا النوع من التفكير تمهيدا لتحديد التصرف المطلوب لحضور هذا المعتر ك أو ذاك، ووضع سبل التعامل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار مؤسس ة، ويُعد التفكير الإستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تُسهّل حركة الفرد في مؤسسته للوصول إلى القمّة الهرمية.

استُخدم التفكيرُ الإستراتيجي ليشيرَ إلى حالة متطورة من التخطيط الإستراتيجي؛ ليشمل كافة مفاصل الإدارة الإستراتيجية؛ إذ أنه يدخل في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وفي تحديد الأداء الإستراتيجي لكافة المؤسسة، بتوليد الأفكار المبتكرة التي تجعل من هذا التخطيط ميزة مهمة؛ تتعدى كونه مجموعة من المراحل والخطوات يجب احترامها والتقيدها بها؛ بل هو الحل المناسب للموقف المناسب في الوقت المناسب.

### 3.1. البيئة الإستراتيجية.

إنّ تمايز الإنتاج، تدني التكلفة وتحقيق أعلى معدل لنمو للدخل القومي؛ لم تعد المحاور الوحيدة للتخطيط الإستراتيجي على مستوى تنظيم الأعمال، فلا بد من إعطاء نفس الاهتمام للبيئة كمحور رئيسي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، وتصنف بيئة تلك المؤسسات إلى ثلاث مستويات هي: (محمد عيسى، 2015، صفحة 57).

**1.3.1. البيئة الجزئية :** تمثل المؤسسة نفسها (البيئة الداخلية)، وتضمّ رسالتها، أهدافها، ثقافتها، العاملين فيها، الموارد، التقنيات وعمليات الإنتاج.

**2.3.1. البيئة الوسيطة:** التي تربط المؤسسة بالبيئة الكلية، وتتكون من نُظم ربطٍ تُسهل التفاعلات بين البيئة الجزئية والكلية وتشمل: الموردين، العملاء، الوكلاء، السماسرة، مكتب التوظيف.

**3.3.1. البيئة الكلية :** تضم ثمانية نظم رئيسة هي: النظام السياسي، الثقافي، الاقتصادي، التنافسي، التكنولوجي، نظام القوى العاملة، نظام المستهلكين ونظام البيئة المادية (الممولين).

### 4.1. لتحليل الإستراتيجي.

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخليّة والخارجيّة للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف، اكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها.

التحليل الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئتين الخارجيّة، وتحديد الميزة التنافسيّة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها؛ بحيث يُسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي. (محمد عيسى، 2015، صفحة 55).

والتحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة يعتمد على قدرة الإدارة في جمع وتصنيف المعلومات بدقة متناهية من البيئتين الداخليّة والخارجيّة، وفي وقتها الصحيح، كما يعتمد على مرونة الإدارة في التعامل مع الحركية والديناميكية المتسارعتين للبيئتين.



ثانياً: بناء العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال ما سبق، أصبح جلياً أنّ التخطيط الإستراتيجي له دور مهم وفعال في كل مؤسسة؛ لأن الإستراتيجيات والسياسات هي الدليل المرشد التي تحدد كيفية وأساليب أداء العمل بنجاح، وأنّ تحليل بيئة المؤسسة يمكنها من معرفة نقاط القوة والضعف لتحقيق أحسن أداء دون السماح للمؤسسة بالتعثر المالي؛ وذلك باتخاذ التدابير الاحترازية قبل حدوثه، أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في حينها.

## 1.2. تأثير البعد الزمني للتخطيط الإستراتيجي على تخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

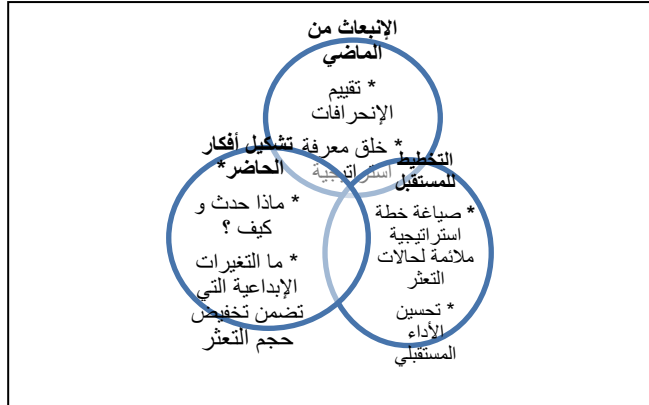
إنّ التعامل مع الزمن يُمثل إطار التعثر المالي الحالي والماضي، الذي يرسم مفردات يتم معالجتها على أساس ذلك الزمن، واستشراف الزمن القادم بما تفرضه المعطيات الجديدة.

فالتفكير في الزمن هو الذي يربط الماضي بالحاضر بالمستقبل، ودراسة الإمكانيات الحالية والمستقبلية، والسعي لربط ماضي المؤسسات بحاضرها ومستقبلها، وعليه إذا أرادت المؤسسة أن تتجنب الوقوع في مسارات التعثر؛ لا بد لها من الاستجابة السريعة لتحديات البيئة المحيطة بها؛ حيث أنّ لعامل الزمن فوائد عديدة منها: تخفيض التكاليف، والمخاطرة من خلال فرض نظام رقابي أكثر فاعلية).

وهنا يجب على الإدارة أن تكون واعية، وتتخذ قراراتها تُجاه أول انحراف؛ فنقدر حدّته، وما مدى الانحراف المسموح به عن الخطة غير المؤدي للتعثر المالي، وكيف نركز على الانحرافات وتصحيحها قبل حدوثها وفق معايير أعدت مسبقاً.

وتؤكد الدراسة الحالية أنّ عامل الزمن مهم جداً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الكشف عن زمن الانحرافات ومقدارها؛ لأجل تحليل وتحديد الأسباب، ووضع الوسائل العلاجية المناسبة لحسمها حاضراً وتجاوزها مستقبلاً من خلال خطة إستراتيجية محكمة الأركان والآجال، والشكل التالي يوضح تأثير البعد الزمني حسب تصور الدراسة:

الشكل (2-15): تأثير بعد الآجال الزمنية على تخفيض التعثر المالي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مجموعة من المراجع السابقة.

## 2.2. أهمية بعد الفكر الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ اكتساب الخبرات والمعارف يُزَان بالحكمة إذا ما تم توظيفها واستخدامها في مكانها وزمانها الصحيحين، ففي حالة تعرض المؤسسة للمشكلات التي لا مفر لأيّ مؤسسة منها لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها؛ يجب على الإدارة التفكير بالحكمة التي تقتضي انتشال المؤسسة من دوامة المشكلات بإبداع، فالإبداع في التفكير لا يخص فقط رسم مسارات النجاح؛ بل يعني تلافي أي خطر قد يسوق المؤسسة إلى دوامة التعثر أيضا.

إنّ سرعة تطور العلوم والمعارف مع تنافس المجتمعات والأمم فيما بينها؛ يتطلب سعة، سرعة ومداومة المتابعة للنتائج السنوي الجديد من المعارف؛ بشكل مهني احترافي يضمن المتابعة الجيدة والانتقاء الفاعل، مما يضمن التراكم المعرفيّ البشري الحقيقي. والبحث في مجال الإستراتيجية أحد هذه المحاولات لاصطياد الحكمة وتوفير الخبرة البشرية التي تؤسس للنجاح، إضافةً إلى سرعة البديهة والحكمة، فالإنسان يمتلك عقلاً إستراتيجياً مبدئياً؛ ومع مكتسباته أصبح يمتلك فكراً إستراتيجياً؛ وبالتالي فهذه العقول يُراهن عليها في الانتقال بالمؤسسات من شط لآخر يتسم بالنجاح، التفوق والتميز.

التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي ومن خلال منهج التفكير الإستراتيجي أحد الأسس الهامة للفرقة بين المؤسسات الناجحة، المستقرة والرابحة وغيرها من المؤسسات الفاشلة المضطربة، فالتخطيط الإستراتيجي ببعده الفكري يمنح الإدارة الإستراتيجية والحظ الوافر في انتشال المؤسسات من المشكلات بإبداع ومهارة؛ ومن ثم إذا ما رغبت المؤسسات المتعثرة التقدم؛ لا بد لها من الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي من خلال التخطيط الإستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية.

إنّ التخطيط الإستراتيجي بمبدأ التفكير الإستراتيجي ينجم عنه إبداعية لحل المشكلات، وعلى هذا الأساس فليق التفكير الإستراتيجي يعتمد على اعتبارين أساسيين هما:

- تحليل إستراتيجي لمجمل العناصر الحرجة للمؤسسة.
- ابتداع الافكار والمؤشرات الجديدة؛ كخلق هيكل تمويلي على درجة عالية من المرونة بما يرفع مستويات القدرة التفاوضية للمؤسسة مع دائنيها ومقرضيها، ومنه القدرة على انتشال المؤسسة من خطر التعثر المالي أو التخصيص الأمثل للموارد المالية وفق الاحتياجات المالية طويلة الأجل، ودعم متطلبات الكفاءة في استخدام رأس المال العامل الذي يساعد بشكل غير مباشر على تحقيق النمو التمويلي.

## 3.2. أهمية التحليل الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطه المؤسسة وتشخيصها يوضح صورا تفصيلية لخصائص هذه العوامل واتجاهاتها، وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة من فرص وتهديدات، وما تحويه من نقاط قوة وضعف؛

تساعد في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة، كما يساعد التحليل والتشخيص الجيد على التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها المؤسسة.

إن التحليل يسمح للمؤسسة بتحقيق اليقظة الإستراتيجية بمعرفة مسببات الانحرافات المؤدية للتعثر من خلال تحليل الأبعاد التالية:

- **البعد الأول: لماذا؟** يعكس الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى تعثر المؤسسة.
- **البعد الثاني: ماذا؟** الدمج بين نسيج العلاقات التي تنشأ داخل المؤسسة ونشاطها.
- **البعد الثالث: متى؟** تعكس المراحل الأولى من حياة المؤسسة، ومتى تم حدوث التعثر المالي؟
- **البعد الرابع: كيف؟** يعكس مراحل التعثر التي تعرضنا لها فيما سبق.

إن التحليل الإستراتيجي لا يُعنى فقط بالبيئتين الداخلية والخارجية، والكلية بصفتها الفاعل الرئيسي والأساسي للتعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ إنما يجب أن يكون التحليل وعاء لكل أحداث المؤسسة، تعاملاتها، تصرفاتها، قراراتها، آجالها، وكل شاردة وواردة تخص المؤسسة من أجل وضع خطة إستراتيجية تتمتع بالعقلانية؛ لرسم خريطة الرهانات والامكانيات المتاحة.

#### 4.2. تأثير البيئة الإستراتيجية في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن للبيئة الإستراتيجية الأهمية البالغة لأنها الوسط الذي تعيش وتنمو فيه المؤسسة، لذلك يجب تحديد هذه البيئة والحدود الفاصلة بينها بدقة، ودراستها والتزود بالزاد المعرفي حول تأثيراتها وإمكانية تغييرها للمسار الذي تناشده هذه المؤسسات، فإذا كانت البيئة الإستراتيجية واضحة المعالم سيسهل تأثيرها في التصرف المالي المنعكس في القوائم المالية المؤدية للتعثر المالي، وبالتالي سيسمح ذلك في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتخفيض حدة التعثر.

بالإضافة أنها تسمح بتحديد التوقع الإستراتيجي للمؤسسة داخل هذه البيئة وتأثيرها على معطياتها، لذلك يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي وتركيزه على البيئة الإستراتيجية يمكن أن يخفّض من نسبة حدوث التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي الأخير واستنادا لما سبق يمكن أن نقدم التخطيط الإستراتيجي كعامل وقائي علاجي لكل المشكلات التي -بدون شك- تؤدي إلى تحول مسار النمو والنجاح إلى مسار التعثر المالي ثم الفشل.

## خلاصة الفصل

تشهد المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة أهمية بالغة، لكونها البديل الاقتصادي لخلق القيمة للدول، لا سيما النامية، ونظرا لوجودها في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، تتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، بالإضافة للتطور الهائل والمتسارع للبيئة المحيطة بها، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث يستوجب عليها القدرة على التكيف والتأقلم مع تلك البيئة المتحركة، حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الدخول في دوامة المشكلات والتعثر المالي، الذي لوحظ أنه في الآونة الأخيرة أصبح يشكل ظاهرة خطيرة تهدد هذا النوع من المؤسسات، الذي يؤدي بها إلى مصير الاختفاء والزوال كمصير محتوم لها.

إلا أنه يمكن التحكم في ذلك المصير بانتهاج المؤسسة ممارسات التخطيط الإستراتيجي الذي يلعب دورا مهما وفعّالا؛ لأن الإستراتيجيات والسياسات هي الدليل المرشد الذي يحدد كيفية وأساليب أداء العمل بنجاح، وأنّ تحليل بيئة يمكنه من معرفة نقاط القوة والضعف لتحقيق أحسن الأداء، واجتناب مسببات التعثر المالي.

واستنادا لما سبق، تمّ تقديم التخطيط الإستراتيجي كعامل وقائيّ علاجيّ لكل المشكلات التي وبدون شك تؤدي إلى تحول مسار النمو والنجاح؛ إلى مسار التعثر المالي ثم الفشل.



# الفصل الثالث



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### تمهيد:

تمّ استكمال الجانب النظري الذي يُعتبر الأرضية التي ينطلق منها الباحث في دراسته ، إلا أنه لا يكفي لوحده إذا لم يُدعم بالجانب التطبيقي الذي يعد خطوة لا بد منها في أية دراسة ميدانية؛ فهو الأساس القاعدي للدراسة؛ إذ بواسطته يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، وهذا من خلال تحويل النتائج الكيفية إلى نتائج إحصائية كمية، وفي هذا الفصل سنوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعتها الدراسة، من أجل الحصول على نتائج علمية يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى.

وفي هذا السياق، استعملت هذه الدراسة أسلوباً إحصائياً جديداً ومتقدماً -أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية- من أجل الوصول إلى مدى تطابق النموذج النظري المقترح للدراسة مع البيانات الكمية المتحصّل عليها من استمارة الاستبيان.

ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث، قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة (03) مباحث كالتالي:

### المبحث الأول: إشكالية التعثر المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة

2020/2015، وقد تناول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وواقع التعثر المالي بها، على المستوى الوطني والمحلي، خلال الخمس سنوات الأخيرة. أما المبحث الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفروض، وفيه تم عرض مخرجات المعالجة الإحصائية ببرنامجي SPSS و AMOS وتفسيرها إحصائياً وكمياً، ثمّ المبحث الثالث: تحليل النتائج المتحصّل عليها، حيث قدمت الدراسة تفسيرها للنتائج الإحصائية التي تم عرضها في المبحث السابق.

## المبحث الأول: إشكالية التعثر المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2015/2020

تُقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل (98 %) من إجمالي نسيج المؤسسات، قدرة أكبر على التكيف مع الطلب المتغير والتقنيات المتغيرة، وتوفر مساحة أكبر لاعتماد أساليب إدارية جديدة، وبالتالي فإن تطويرها هو ضرورة اقتصادية حيوية، وفرصة إستراتيجية حتى تلعب دوراً أساسياً في تكوين الثروة في البلاد وتساهم في تغيير مؤشرات الاقتصاد الوطني، وبالتالي زيادة العمالة وتطور الناتج المحلي الإجمالي...

في سبيل ذلك، ومنذ سنة 2011 شهدت الجزائر مجموعة من الإصلاحات التي تدعو إلى تحقيق المزيد من الشفافية والسرعة في دراسة الملفات؛ حيث أصدرت الحكومة بعض التدابير والتعليمات والآليات لدعم وتعزيز هذه الفئة من المؤسسات في جميع مراحلها، من التأسيس إلى التنمية، أدت إلى تخفيض كبير في الضرائب، وسهولة الوصول إلى الائتمان عن طريق (FGAR Fonds de GARantie) صندوق ضمان القروض)، و (CGCI-PME Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements-PME) صندوق ضمان قروض الاستثمار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، و (ANGEM Agence Nationale de Gestion du Micro-) (ANSEJ crédit الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر)، ناهيك عن آليات الدعم المختلفة لخلق وظائف مثل: (ANSEJ Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes) الوكالة الوطنية لتحويل مؤخرًا إلى (ANAD Agence Nationale d'Appui et de Développement l'Entrepreneuriat) الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية)، في إطار تبني إستراتيجية جديدة تهدف إلى ترقية العمل المقاولاتي، بالإضافة إلى (CNAC Caisse Nationale d'Assurance Chomage) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة) والمشورة لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاضنات الأعمال.

رغم هذا الاهتمام والدعم الحكومي، إلا أنهما لا يحجبان عنا الرؤية حول مصير كثير من هذه المؤسسات التي تنتهي إلى الفشل جراء تعثرها المتكرر، كما أوضحنا في الفصل السابق؛ حيث سنعرض في هذا المبحث وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحجم تعثرها وطنيا ومحليا خلال الخمس سنوات الأخيرة.

## المطلب الأول: نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015/2019

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوراً ملحوظاً منذ نشأته لا سيما خلال الخمس (05) سنوات الأخيرة 2015/2020 نظراً للاهتمام الحكومي بالدور الفعال الذي تلعبه، والجدول التالية توضح ذلك:

### أولاً: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015/2019

شهد نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدماً بارزاً منذ تأسيسه، وهو ما نلاحظه من الجدول التالي:

#### 1.1.: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم خلال الفترة 2015/2019

يمكن بيانه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-3): تطور PME في الجزائر حسب الحجم خلال الفترة 2019/2015

المجموع	متوسطة (50-250 عاملاً)		صغيرة (10-49 عاملاً)		مصغرة (1-9 عمال)		البيان
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
934 568	0.31	2 855	2.57	24 054	97.12	907 659	2015
1 022 621	0.31	3 170	2.57	26 281	97.12	993 170	2016
1 074 503	0.40	4 094	2.6	28 288	97	1 042 121	2017
1 142 262	0.40	4 967	2.6	29 688	97	1 107 607	2018
1 193 339	0.40	4 773	2.6	31 027	97	1 157 539	2019

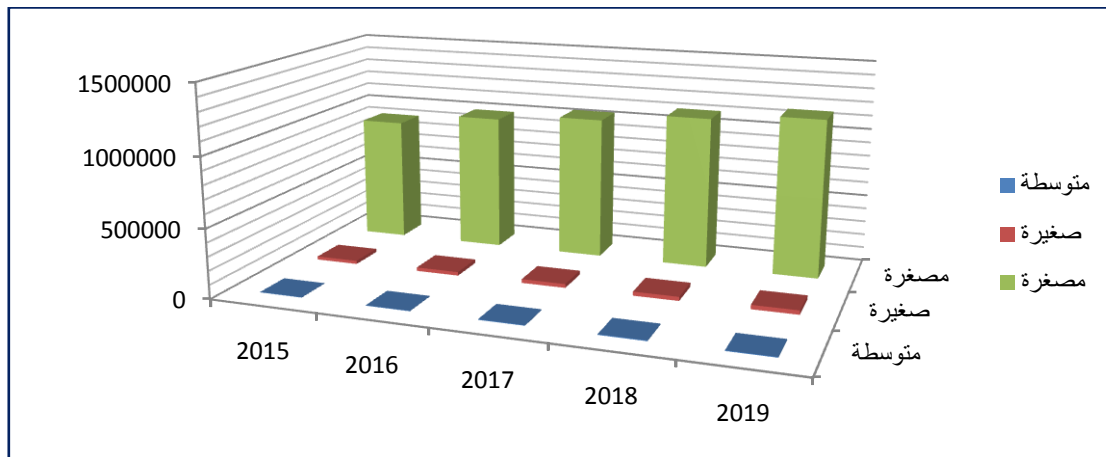
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمناجم  
Bulletin PME N°30 ;32 ;33 ;34 ;35 ;36, Ministère de l'Industrie et des Mines ,P 08  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني يتكون بصفة غالبية من المؤسسات المصغرة؛ حيث بلغ عددها خلال سنة 2015 (907 659) مؤسسة أي بنسبة (97.12%)، وهي نسبة كبيرة مقارنة بـ (2.57%) فقط من المؤسسات الصغيرة و (0.31) من المؤسسات المتوسطة، ونلاحظ أن هيمنة المؤسسات المصغرة ليست عارضة، بل تتكرر خلال الفترة المقترحة 2019/2015، ويرجع ذلك لسهولة تكوينها، ورأس مالها البسيط، وسهولة تسييرها من طرف أصحابها دون الحاجة إلى التعقيدات الإدارية.

كما نلاحظ زيادة في عددها سنة بعد سنة؛ حيث بلغ عددها في نهاية 2019 (1 193 339) مؤسسة، وهو ما يساوي نسبة تطور تعادل 21.68% خلال خمس (05) سنوات.

ويمكن أن تتضح الرؤية أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1-3): تطور PME في الجزائر حسب الحجم خلال الفترة 2019/2015



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (1-3)



## 2.1. تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الملكية خلال الفترة 2019/2015

يمكن عرض ذلك من خلال الجدول:

جدول رقم (2-3): تطور عدد PME في الجزائر حسب الملكية خلال الفترة 2019/2015

السنوات	المؤسسات الخاصة	النسبة %	المؤسسات العامة	النسبة %	النشاط الحرفي	النسبة %	المجموع	نسبة التطور
2015	716 895	76.71	532	0.06	217 142	23.23	934 569	9.68
2016	786 989	76.96	390	0.04	235 242	23.00	1 022 621	9.42
2017	881 919	82.08	267	0.02	192 584	17.92	1 074 506	5.07
2018	979 647	89.69	262	0.02	113 523	10.38	1 093 170	1.74
2019	918 542	76.99	243	0.02	274 554	23.01	1 193 339	4.5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

Bulletin PME N°30 ;32 ;33 ;34 ;35 ;36, Ministère de l'Industrie et des Mines,P 08

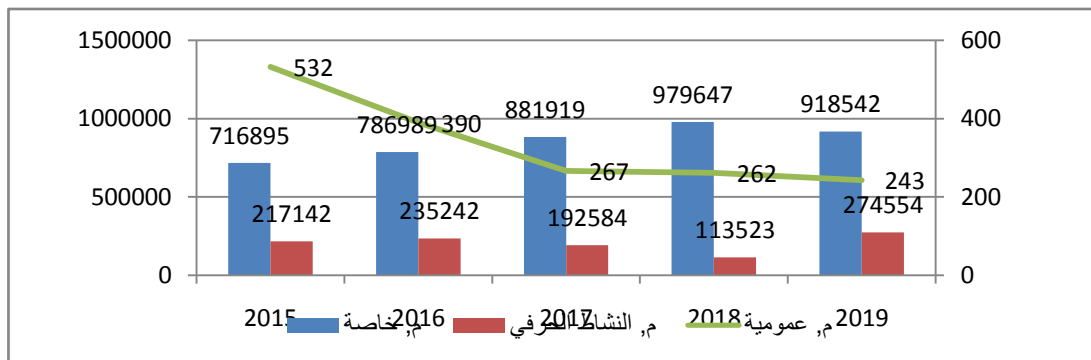
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

إن تسليط الضوء على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الملكية يقودنا إلى التقسيم التالي:

- مؤسسة عامة: التي تعود ملكيتها كاملة، أو جزء كبير منها للدولة.
- مؤسسة خاصة: تعود ملكيتها للأفراد أو الخواص، وتنقسم إلى مؤسسة شخص طبيعي أو شخص معنوي.
- النشاط الحرفي: مؤسسة يغلب عليها العمل اليدوي وتكتسي طابعا فنيا، يسمح بنقل مهارة عريقة معينة، خرجت من كونها مؤسسات خاصة إلى مؤسسات ذات نشاط الحرفي إثر تعديل وزاري في 2010 والتي تم نقلها لوصاية وزارة السياحة.

ويوضح الجدول أن عدد المؤسسات الخاصة يهيمن على نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بنسب تتراوح بين (76 %) إلى أكثر من (89 %) خلال الفترة 2020/2015، وهي نسب عالية مقارنة بنسب المؤسسات العامة التي لم تتجاوز نسبة (0.5 %)، وهذا ما يعكس التوجه الاقتصادي المنتهج من طرف الدولة بتبنيها الاقتصاد الحر، ومن ناحية أخرى توجه الأفراد إلى بناء كياناتهم المالية الخاصة، وهو ما يجب استغلاله من أجل بناء اقتصاد أفضل يساهم في تقديم القيم المضافة.

شكل رقم (2-3): تطور PME في الجزائر حسب الملكية خلال الفترة 2020/2015



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-3)

### 3.1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب النشاط خلال الفترة 2019/2015

الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-3): تطور عدد PME في الجزائر حسب النشاط خلال الفترة 2019/2015

السنوات	الزراعة	النسبة %	المناجم والمحاجر	النسبة %	البناء والأشغال العمومية	النسبة %	الصناعة	النسبة %	الخدمات	النسبة %	المجموع
2015	5 805	1.08	2 674	0.49	168 595	31.31	83 862	15.58	277 524	51.54	538 433
2016	6 311	1.10	2 770	0.48	174 876	30.34	89 694	15.56	302 645	52.52	576 296
2017	6 687	1.10	2 890	0.49	179 326	29.42	95 010	15.59	325 698	53.43	609 611
2018	7 168	1.11	2 985	0.46	185 137	28.76	99 938	15.32	348 526	54.14	643 754
2019	7 481	1.11	3 066	0.46	190 170	28.32	103 693	15.44	367 100	54.76	671 510

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

Bulletin PME N°30 ;32 ;33 ;34 ;35 ;36, Ministère de l'Industrie et des Mines,P 08

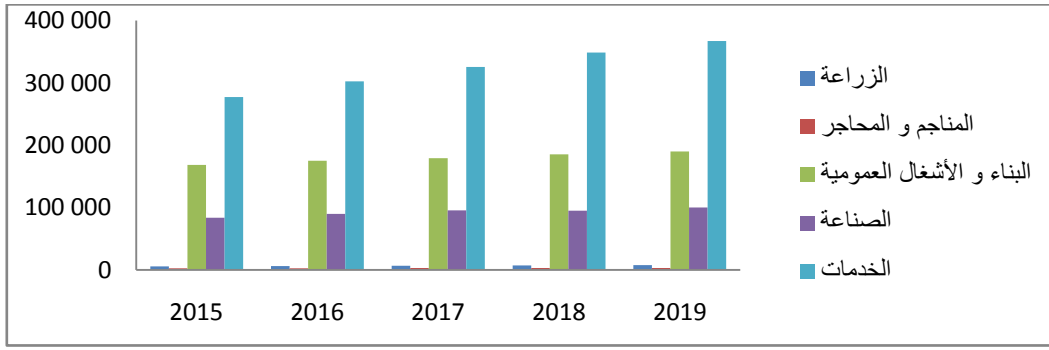
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

يُظهر الجدول أن قطاع الخدمات يحصد اهتمام أصحاب المشاريع بنسبة تتراوح بين ( 51.54 %) و(54.76 %) على منحنى تصاعدي خلال الفترة 2019/2015، وهي نسب عالية مقارنة بنسب القطاعات الأخرى، يلي ذلك، الاهتمام بقطاع البناء والأشغال العمومية حيث تراوحت نسب هذا القطاع في النسيج العام خلال الفترة 2019/2015 من ( 31.31 %) إلى ( 28.32 %) بشكل تنازلي، وهو أيضا ما يعكس سياسة البناء والإعمار المنتهجة من طرف الدولة خلال العشرين سنة الأخيرة، رغم أنها لا تعكس طموح وتطلعات الكثيرين.

احتل قطاع الصناعة المرتبة الثالثة من حيث اهتمام واستقطاب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسب تراوحت بين ( 15.32 %) و ( 15.56 %)، وهي نسب قليلة جدا وغير كافية بالنسبة لبلد يملك مقومات الصناعة، أما الزراعة فاحتلت آخر اهتمام أصحاب المؤسسات رغم أن الجزائر تمتلك أراضٍ جد واسعة وخصبة يمكن استغلالها في تطوير الإنتاج الفلاحي والصناعي، لذلك يجب على الدولة الاهتمام أكثر بهذين القطاعين من أجل اقتصاد حقيقي وقوي، قادر على منافسة الاقتصاديات القوية الأخرى.

والشكل التالي يدعم التحليل السابق:

شكل رقم (3-3): تطور عدد PME في الجزائر حسب النشاط خلال الفترة 2019/2015



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-3)

### ثانياً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية خلال الفترة 2019/2015

من نتائج الجهود التي بذلتها الجزائر من أجل دعم وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن الدعم المالي من خلال صناديق ومؤسسات مالية مكلفة بذلك، تَطَوَّرَ عدد هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة كما يتبينه الجداول التالية:

#### 1.2 مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بالجزائر خلال الفترة 2019/2015

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلاً يساعد في القضاء على مشكلة البطالة بإتاحتها للعديد من فرص العمل دون الحاجة لتكوين أو تدريب مسبقين، ومنعا للتدفق نحو المدن سعياً منها لتمييزها بخاصية التمركز وسط التجمعات السكنية (خوني و حساني، 2008، صفحة 47/46).

ومن أجل الوقوف على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل، ستعرض الدراسة حجم مساهمة هذه المؤسسات في التشغيل بالمقارنة مع حجم التشغيل الإجمالي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): مساهمة PME في التشغيل في الجزائر خلال الفترة 2019/2015

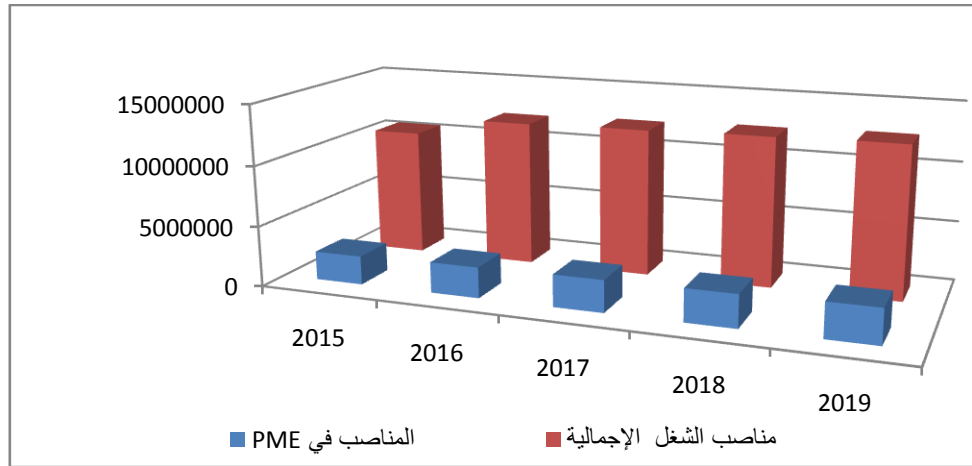
السنوات	المناصب في PME	نسبة التطور	مناصب الشغل الإجمالية	% مساهمة PME في التشغيل
2015	2 371 020	-	10 594 000	22.38
2016	2 540 698	6.67	12 117 000	23.32
2017	2 655 470	4.32	12 277 000	20.96
2018	2 724 264	2.52	12 466 000	21.85
2019	2 885 651	5.59	12 631 000	22.84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

Bulletin PME N°30 ;32 ;33 ;34 ;35 ;36, Ministère de l'Industrie et des Mines 08  
http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique

من خلال ما نلاحظه من الإحصائيات المقدمة أعلاه، فإن سوق العمل قد شهد تطوراً ملحوظاً، ففي الفترة المقترحة، تطوّر عدد مناصب الشغل المحققة من طرف المؤسسات المدروسة بنسب تراوحت بين ( 6.67 % )، و(2.52 % ) في منحنين تصاعدي وتنازلي، مساهمة بذلك في التشغيل العام بنسب تفاوتت بين (23.32 %)، و(20.96 %)، وهي نسبة تعكس الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحجيم نسب البطالة وفتح آفاق التشغيل للشباب، الشكل الموالي سيزيد الرؤية وضوحاً:

شكل رقم (3-4): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2019/2015



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-3)

## 2.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2019/2015

هي الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسات مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها، وتترجم هذه القيمة ضمن نشاطها، وتعكس الفعالية التي تمّ بها دمج عناصر الإنتاج، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة، وتشكل أحسن مؤشر لقياس حجمها ونموها وتكامل هيكلها الإنتاجية.

جدول رقم (3-5): مساهمة PME في القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2018/2014 (الوحدة: مليار دينار)

2018		2017		2016		2015		2014		السنوات القطاع
%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	
12.51	1 362.21	12.77	1 291.14	14.23	1 414.65	14.22	1 313.36	13.90	1 187.93	مساهمة القطاع العام
87.49	9 529.41	87.23	8 815.62	85.77	8 529.27	85.78	7 924.51	86.10	7 338.65	مساهمة القطاع الخاص
100	10 886.62	100	10 106.80	100	9 943.92	100	8 237.87	100	8 526.58	المجموع مساهمة PME

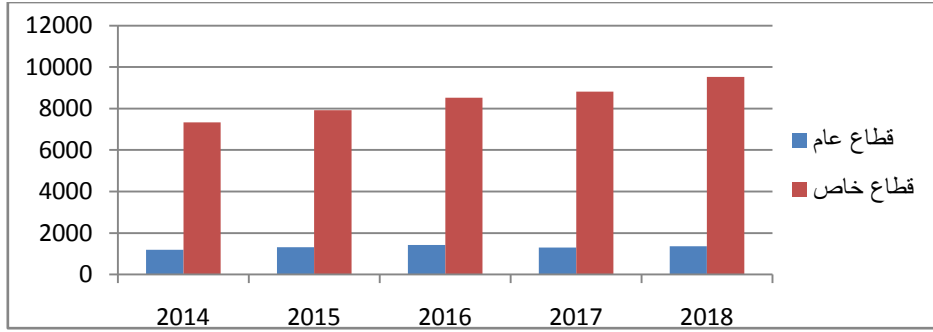
Source: Bulletin PME N°36, Ministère de l'Industrie et des Mines, P28

نلاحظ أنّ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القطاع الخاص) يشكّل معظم القيمة المضافة، التي سجلت تزايداً من حيث القيمة خلال سنوات الدراسة المتوفرة 2018/2014 حيث بلغت قيمتها (7 338.65) مليار دينار في سنة 2014 بنسبة (86.10 %) من إجمالي مساهمة هذه المؤسسات في القيمة المضافة، لتستمر في التزايد عبر السلسلة 2018/2014، وبهيمنة تراوحت نسبها بين ( 55.77 % )، و( 87.49 % ) لتصل إلى

(9 529.41) مليار دينار خلال سنة 2018، بنسبة نمو قدرت بـ 29.85 % خلال خمس (05) سنوات، في حين بلغت نسبة نمو القطاع العام (14.67 %) خلال نفس الفترة الزمنية.

رغم أنها تشكل نسبة ضئيلة، إلا أنه يُعول على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أرقام أعلى ومردودية أكبر في حال دعم ومساندة أكبر.

شكل رقم (3-5): مساهمة PME في القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2018/2014



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-4)

### 3.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي في الجزائر خلال الفترة 2019/2015

يُعرّف الناتج الداخلي على أنه: "القيمة الإجمالية لإنتاج الثروة (قيمة السلع والخدمات المنتجة) من قبل الوكلاء الاقتصاديين المقيمين داخل التراب الوطني، كما أنه أجملة الدخل الذي تحققه وسائل الإنتاج لبلد ما"، والهدف من استخدام هذا المؤشر يكمن في معرفة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاج الثروة، ومعرفة مكانتها في الاقتصاد الوطني.

جدول رقم (3-6): مساهمة PME في الناتج الداخلي الخام في الجزائر خلال الفترة 2019/2015

(الوحدة: مليار دينار)

مجموع مساهمة PME	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في PIB حسب قطاع النشاط					البيان	البيان
	الزراعة	الصناعة	BTP	خدمات إ ع	خدمات الإدارة ع		
12 224.7	1 935.1	919.4	1 917.2	4 553.1	2 899.9	16 712.7	2015
13 093.4	2 140.3	979.3	2 027.9	4 841.3	3 059.6	17 514.6	2016
15 176.6	2 219.1	1 040.8	2 203.7	5 163.5	3 072.0	18 876.2	2017
14 213.2	2 427.0	1 127.9	2 346.5	5 305.3	3 006.5	20 259.0	2018
14 807.1	2 429.4	1 198.5	2 481.4	5 577.6	3 120.2	20 284.2	2019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: النشرة الإحصائية الثلاثية رقم 49، 45، 41، 38، 35،

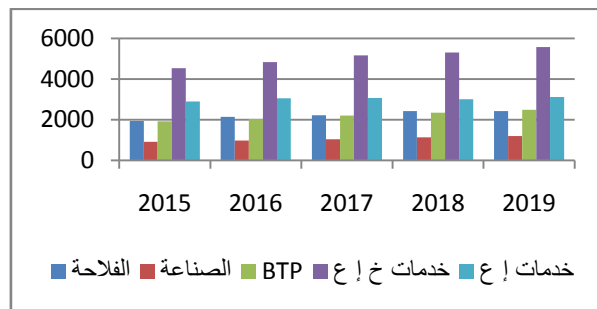
الصادرة عن بنك الجزائر للسنوات 2015-2019، ص 26

نلاحظ ارتفاع نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بشكل مطرد من عام 2015 إلى (73.1%) في نهاية سنة 2019، بعد الانخفاض الذي شهده بنسبة (-10.2%) في نهاية سنة 2018 نتيجة أزمة انخفاض سعر النفط، مع ملاحظة أن قطاع الخدمات خارج الإدارة العمومية يشكل أكبر

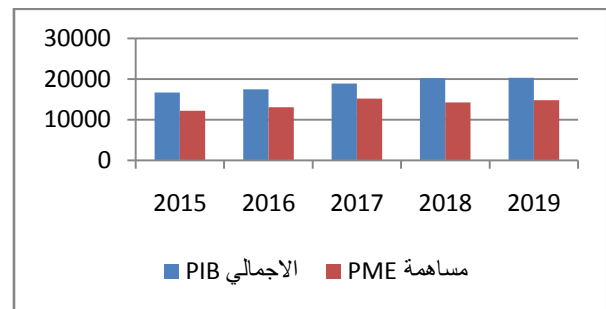
النسب المشاركة في الناتج الداخلي الخام، بنسب تراوحت بين ( 26.2 % ) وأكثر من ( 27 % )، يلي ذلك قطاع خدمات الإدارة العمومية، فقطاعي الأشغال العمومية والفلاحة بنسب تراوحت بين ( 11% ) إلى أكثر من ( 12 % )، لتشكل الصناعة أقل النسب في مشاركتها في الناتج الداخلي الخام، حيث لم تزد نسب مشاركتها على ( 5.9 % )، وهو ما يعكس عزوف الشباب على تبني المشاريع الصناعية بسبب المشاكل الكثيرة التي تعترضه في ذلك.

وعليه فإن مجال تعزيز الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية سياسية واقتصادية ضرورة حتمية من أجل إحداث التعديلات المرجوة في أرقام الناتج المحلي مستقبلا.

شكل رقم (3-7): مساهمة PME في الناتج الداخلي الخام في الجزائر حسب القطاعات خلال الفترة 2015/2019



شكل رقم (3-6): مساهمة PME في الناتج الداخلي الخام في الجزائر خلال الفترة 2015/2019



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-4)

المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-4)

#### 4.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المبادلات الخارجية للجزائر خلال الفترة 2015/2019

يعد الميزان التجاري من المؤشرات الاقتصادية المهمة، التي نقيس الفرق بين الصادرات (الإنتاج) والواردات الخاصة بالسلع، حيث يهدف إلى معرفة مدى تطور الإنتاج من خلال تطور التصدير ومتابعة تغير الاستيراد (الاستهلاك) لنفس الفترة.

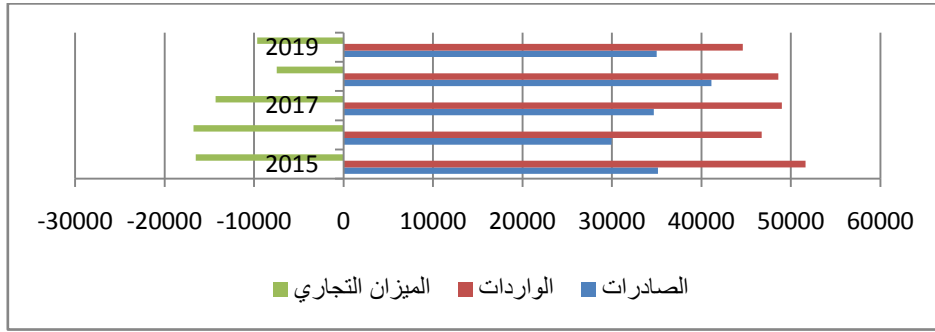
جدول رقم (3-7): مساهمة PME في المبادلات التجارية خلال الفترة 2015-2019 (الوحدة: مليون دولار أمريكي)

البيان	الواردات			الصادرات			الميزان التجاري		
	المجموع	الطاقة	مساهمة PME	المجموع	الطاقة	مساهمة PME	المجموع	الطاقة	مساهمة PME
2015	51 646	2 352	49 294	35 138	33 081	2 057	-16 508	30 729	-47 237
2016	46 727	1 292	45 435	29 968	27 917	1 781	-16 759	26 625	-43 654
2017	48 980	1 899	47 081	34 669	33 202	1 367	-14 311	31 303	-45 714
2018	48 573	977	47 596	41 113	38 897	2 216	-7 460	37 920	-45 380
2019	44 632	1 369	43 263	34 994	32 926	2 068	-9 638	31 557	-41 195

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: النشرة الإحصائية الثلاثية رقم 49، 45، 41، 38، 35

الصادرة عن بنك الجزائر للسنوات 2015-2019، ص 28

شكل رقم (3-8): عجز الميزان التجاري خلال الفترة 2015-2019



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-7)

لأن الجزائر دولة نامية يحكمها اقتصاد بترولي، فإن معظم صادراتها بترولية، في حين تشكل الصادرات خارج المحروقات نسبة ضئيلة جدا، وهي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين كانت الواردات خارج المحروقات تشكل النسبة الأكبر، الشيء الذي أدى إلى عجز في الميزان التجاري في كل السنوات، وفي جميع القطاعات، حيث عرف بعض الانتعاش خلال 2018 بـ (7 460 -) مليون دولار بسبب العجز في ميزان الصادرات والواردات خارج المحروقات لنفس السنة بـ (45 380 -).

بالنظر لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية بالجزائر، نجد أن هذا القطاع ما زال لا يحقق المساهمة المتوقعة منه كقطاع اقتصادي فعال، وعنصر محفز لدفع عجلة التنمية، وكمحرك تصديري خارج قطاع المحروقات حيث تتعرض هذه المؤسسات لبعض العقبات والصعوبات، لذلك فإن الجزائر لا تزال بحاجة إلى الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرافد للتنمية الاقتصادية المستدامة، وكحل بديل عن الاقتصاد البترولي وبناء اقتصاد ذي قيمة يعتمد على تبادل السلع والخدمات.

### المطلب الثاني: تحليل تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2019/2015

إن قصور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع مؤشرات الاقتصاد الوطني، يعود لعدة أسباب تنتهي معظمها إلى تعثرها ماليا، لذلك سننصب الاهتمام فيما يلي على الظاهرة محل الدراسة بالجزائر.

#### أولاً: إنشاء وتعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة خلال الفترة 2019/2015

قبل عرض الإحصائيات من المهم التطرق إلى المصطلحات التالية:

- **مؤسسة:** كل شخص طبيعي أو معنوي مهما كانت طبيعته، يمارس الأنشطة المتعلقة بالإنتاج، التوزيع، الخدمات أو الاستيراد (المادة 03 من القانون رقم 08-12 المؤرخ في 25/06/2008).
- **التسجيلات:** كل عملية قيد جديدة، إعادة قيد، تعديل أو شطب.
- **القيد:** أول إجراء للتسجيل في السجل التجاري، وهو ما اعتبرته الدراسة الإنشاء الأول للمؤسسة.
- **إعادة القيد:** إعادة التسجيل في السجل التجاري، أو إعادة الإنشاء بسبب توسع في النشاط، أو الشطب ثم العودة للنشاط من جديد، وهو ما يعبر عن حجم التعثر ثم العودة للنشاط.

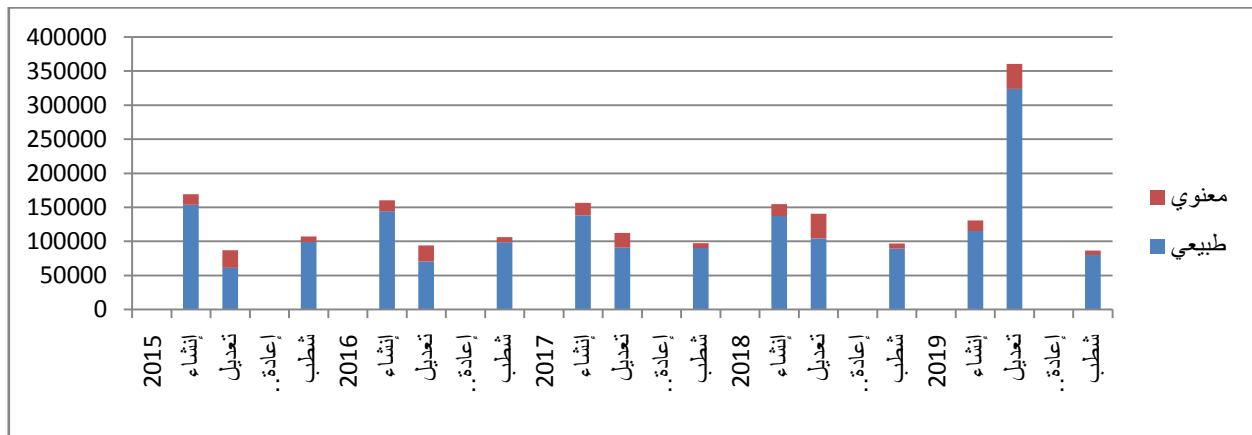
- **التعديل:** وهو كل تغيير تم القيام به على مستوى السجل التجاري لأسباب مختلفة (تغيير النشاط، تغيير العنوان، المسير...)، وهو ما اعتبرته الطالبة ناتجاً عن تعثر لمؤسسة سابقة.
- **الشطب:** أي توقيف النشاط والخروج منه (نهاية مرحلة التعثر).

جدول رقم (3-8): تطور إنشاء وشطب PME حسب الطبيعة في الجزائر خلال الفترة 2015/2019.

المجموع	شطب (توقف)		إعادة إنشاء		تعديل		إنشاء		البيان
	مغنوي	طبيعي	مغنوي	طبيعي	مغنوي	طبيعي	مغنوي	طبيعي	
363 435	8 305	99 017	09	00	25 738	61 275	15 479	153 616	2015
360 640	7 715	98 583	06	00	23 342	70 516	16 202	144 276	2016
360 615	7 142	90 384	13	00	21 691	90 647	18 344	138 394	2017
392 076	7 339	89 486	05	00	36 102	104 509	17 234	137 401	2018
577 373	6 788	79 693	06	00	36 597	323 713	15 596	114 981	2019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نشرة إنشاء المؤسسات في الجزائر، إحصائيات السنوات 2015، 2016، 2017، 2018، 2019، الصادرة عن وزارة التجارة، المركز الوطني للسجل التجاري.

شكل رقم (3-9): تطور إنشاء وشطب PME حسب الطبيعة خلال الفترة 2015/2019.



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-10).

من خلال التمثيل البياني ومعطيات الجدول رقم (3-10) تبين أنّ معظم التجار المسجلين هم أشخاص طبيعيين بنسبة تفوق (89%)، مقابل (12%) من الأشخاص المغنويين، كذلك فإنّ عملية تعديل التسجيلات بسبب تعديل النشاط، المكان، أو المُسِير...؛ فيتفوق فيها الأشخاص الطبيعيين، فيما يلاحظ ارتفاع نسبة التعديلات سنة 2019 بـ (323 713 تعديل)، أمّا فيما يخص الشطب والخروج من النشاط (نهاية مراحل التعثر)، فيشكل نسباً مرتفعة أمام نسب الإنشاء؛ حيث تصل حالات الشطب إلى (99 017) حالة، ما يقارب 27%، وهي نسبة يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف الباحثين الاقتصاديين؛ لأنّه من الأمور التي تهدد استقرار النسيج المؤسساتي بالجزائر ودوره اقتصادياً.



ثانياً: إنشاء وتعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط في الجزائر خلال الفترة 2019/2015.

تم جمع البيانات المتعلقة بتعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط في الجدول التالي:

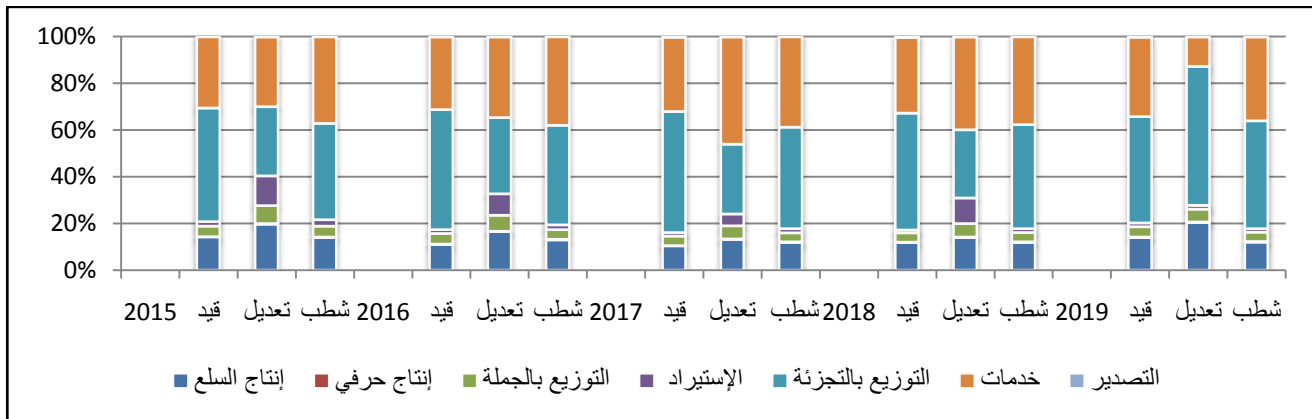
جدول رقم (3-9): تطور إنشاء وشطب PME حسب النشاط خلال الفترة 2019/2015

%	2019	%	2018	%	2017	%	2016	%	2015	البيان	
14.19	19 654	11.93	19 659	10.46	17 453	11.17	18 773	13.40	24 485	قيد	إنتاج السلع
15.19	59 595	14.04	21 646	13.17	16 288	16.58	17 438	10.70	20 260	تعديل	
12.03	10 953	11.87	11 992	11.82	11 983	12.90	14 030	13.90	15 276	شطب	
14.50	90 202	12.69	53 297	11.68	45 724	13.15	50 241	15.20	60 021	المجموع	
0.03	47	0.03	47	0.03	49	0.03	55	0.10	119	قيد	إنتاج حرفي
0.21	822	0.11	176	0.14	175	0.18	94	0.20	228	تعديل	
0.23	211	0.20	209	0.24	244	0.32	345	0.30	343	شطب	
0.17	1 080	0.10	432	0.12	468	0.16	594	0.20	690	المجموع	
4.40	6 102	4.05	6 665	4.15	6 904	4.57	7 689	4.10	7 659	قيد	التوزيع بالجملة
4.03	15 823	5.75	8 867	5.70	7 055	6.84	7 192	7.70	7 942	تعديل	
3.94	3 582	3.99	4 029	3.90	3 949	4.04	4 389	4.6	5 095	شطب	
4.10	25 507	4.66	19 561	4.57	17 908	5.04	19 270	5.40	20 696	المجموع	
1.59	2 199	1.21	1 996	1.42	2 358	1.59	2 680	1.50	3 307	قيد	الاستيراد لإعادة البيع
1.24	4 864	10.99	16 947	4.97	6 147	9.09	9 555	12.50	13 146	تعديل	
1.59	1 446	1.72	1 740	1.74	1 763	2.13	2 313	2.70	2 955	شطب	
1.37	8 509	4.93	20 683	2.62	10 268	3.81	14 548	4.80	19 408	المجموع	
45.44	62 957	49.98	82 347	51.84	86 328	51.30	86 333	45.10	83 517	قيد	التوزيع بالتجزئة
44.19	173 494	29.11	44 879	29.99	37 094	32.66	34 335	34.50	30 512	تعديل	
46.14	42 003	44.46	44 917	43.51	44 081	42.54	46 219	41.30	45 399	شطب	
44.76	278 454	40.99	172 143	42.76	167 503	43.68	166 887	40.3	159 428	المجموع	
33.97	47 070	32.38	53 339	31.73	52 835	31.12	52 373	34.50	52 317	قيد	الخدمات
35.04	137 172	39.75	61 285	45.80	56 654	34.32	36 188	29.10	30 794	تعديل	
35.92	32 693	37.66	38 044	38.71	39 212	38.02	41 313	37.10	40 723	شطب	
34.93	217 335	36.35	152 668	37.98	148 701	33.99	129 874	34.00	134 334	المجموع	
0.38	523	0.42	691	0.37	613	0.22	373	0.10	118	قيد	التصدير
0.10	402	0.25	368	0.23	279	0.23	239	0.10	145	تعديل	
0.15	138	0.10	102	0.08	77	0.05	51	0.10	57	شطب	
0.17	1 063	0.28	1 161	0.25	969	0.17	663	0.10	320	المجموع	
100	138 552	100	164 744	100	166 540	100	168 276	100	182 222	قيد	المجموع
100	392 572	100	154 168	100	123 692	100	105 141	100	193 027	تعديل	
100	91 026	100	101 033	100	101 309	100	108 660	100	100 343	شطب	
100	622 150	100	419 945	100	391 541	100	382 077	100	395 097	المجموع العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نشرة إنشاء المؤسسات في الجزائر، إحصائيات السنوات 2015، 2016، 2017،

2018، 2019، الصادرة عن وزارة التجارة، المركز الوطني للسجل التجاري.

شائلي رقم (3-10): إنشاء وشطب PME حسب النشاط خلال الفترة 2015/2019.



المصدر: مخرجات EXCEL بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-11).

تُقسّم مدونة النشاطات الاقتصادية المستعملة في عملية تسجيل التجار على مستوى السجل التجاري الأنشطة الاقتصادية إلى سبعة (07) قطاعات، كما جاءت تسميتها في الجدول (3-11) أعلاه.

فمن خلال المعطيات السابقة يتبين أنّ النشاط الأكثر استقطاباً للتجار هو التوزيع بالجملة؛ حيث بلغت نسبة القبول فيها بين ( 51.84 % ) سنة 2016، و( 45.10 % ) سنة 2015، أمّا التعديلات فكانت بين نسبي ( 44.19 % ) سنة 2019، و( 29.11 % ) سنة 2018، أمّا فيما يخص الشطب فكان على قدر نسب التسجيلات؛ حيث سجلنا أيضاً نسباً مرتفعة تراوحت بين ( 46.14 % ) سنة 2019، إلى ( 41.30 % ) سنة 2015.

يلي ذلك نشاط الخدمات بنسبة تصل إلى ( 31.12 % ) قيدا جديدا سنة 2016، و( 45.80 % ) تعديلا، فيما سُجّلت أعلى نسبة تشطيب سنة 2017 بنسبة ( 38.71 % )، أما نشاط إنتاج السلع فيحتل المرتبة الثالثة من حيث إقبال التجار عليه بنسب تراوحت بين أكثر من ( 10 % و 25 % ) تسجيلا جديدا، و( 10.5 % و 16.7 % ) تعديلا، أمّا الشطب فكان بنسب مرتفعة تقارب نسب التسجيل الجديد بين ( 11 % و 12 % ).

أما نشاط التوزيع بالجملة فلا يثير اهتمام أصحاب المؤسسات إلا بنسب قليلة لم تصل إلى ( 05 % )، فيما بلغ التعديل نسبة ( 07 % ) ما يعادل نسب الشطب، أمّا فيما يخص النشاطات المتبقية (الاستيراد لإعادة البيع، الإنتاج الحرفي والتصدير) فكانت نسب إقبال التجار عليها ضئيلة جدا؛ تراوحت بين ( 0.1 % و 0.4 % ) تسجيلا جديدا، وكذلك نسب الشطب منها تعادل تلك النسب.

إنّ التفسيرات التي يمكن اعتمادها للظاهرة على المستوى الوطني تعود للبيئتين الداخلية والخارجية، وبما أننا نسعى دائما لتقوية البنية الإدارية والمالية للمؤسسات؛ فإنّ تلك الأسباب تُعزى بالدرجة الأولى إلى ضعف نظام التسيير، وضعف الممارسات الإدارية الإستراتيجية، لا سيما التخطيط الإستراتيجي الذي نسعى إلى تقوية ممارسته على مستوى هذه المؤسسات من أجل تخفيف ظاهرة الشطب والخروج من السوق.

المطلب الثالث: تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بسكرة خلال الفترة 2015/2020.

أولاً: تقديم عام لولاية بسكرة.

### 1.1 الموقع الجغرافي:

تقع ولاية بسكرة في الناحية الجنوبية الشرقية من الوطن ، على ارتفاع 112 م عن سطح البحر الأبيض المتوسط؛ هذا ما يميّزها عن المدن الأكثر انخفاضاً في الجزائر. تتربع على مساحة إجمالية تقدر بنحو (21671.20 كلم<sup>2</sup>)، انبثقت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974 طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 74/130، تضم 18 دائرة تنفرع إلى 33 بلدية، يقطنها (762 152) ألف نسمة، وبكثافة سكانية تصل إلى 36 نسمة لكل كلم، بمتوسط عمر (29) سنة.

### 2.1 المؤهلات الاقتصادية.

1.2.1 قطاع الفلاحة: عرف قطاع الفلاحة على مستوى ولاية بسكرة نمواً لا يمكن تجاهله؛ حيث أن (77 %) من مجمل تراب الولاية يُصنّف كأراضي فلاحية بمساحة تُقدّر بـ (1 652 751 هكتار).

إنّ فرص الاستثمار في مجال الفلاحة على مستوى الولاية تكمن أساساً في زراعة النخيل، والتي تتركز على مستوى دائرة طولقة ، فوغالة وأورلال، أمّا بقية الدوائر فتتخصص في المحاصيل المبكرة للخضروات، الحمضيات، الحبوب، واللحوم بنوعها الحمراء والبيضاء.

2.2.1 قطاع السياحة: تُعتبر المناظر الطبيعية، المواقع الأثرية، الشواطئ، السدود، الينابيع المائية والحمامات المعدنية... أعمدة ساعدت على تنمية قطاع السياحة ، والوصول به لتقديم خدمات ذات نوعية راقية ، وفُتِح باب الاستثمار تبعاً لإستراتيجية ترقية مُسطرة؛ تهدف إلى تشجيع الاستثمار ودفعه نحو العالمية مع المحافظة على الإرث الطبيعي الحضاري.

3.2.1 قطاع الصناعة: تعرف الولاية نسيجاً اصناعياً متنوعاً يتشكل من سبع (07) مؤسسات في القطاع العام، وستين (60) مؤسسة في القطاع الخاص ، بالإضافة إلى ستة وعشرين (26) منجماً مستغلاً؛ حيث يمس قطاع الصناعة مجموعةً من المنتجات أهمها: صناعة مواد البناء، الصناعات الغذائية، الدقيق، الطرز والنسيج، الصناعات التقليدية، الخشب، والورق والطباعة.

إنّ هذه المقومات الجغرافية والاقتصادية جعلت من الولاية منطقةً جذباً للمستثمرين الأجانب قبل المحليين، والمتتبع للحركة الاقتصادية غير المسبوقة التي تعرفها الجزائر يراهن على إمكانية تحوّل ولاية بسكرة إلى قطب اقتصادي مهمّ في غضون السنوات القليلة القادمة.

ثانياً: نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة خلال الفترة 2015/2020.

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطوراً ملحوظاً، نظراً للاهتمام الحكومي، والدور الفعال الذي

تلعبه فكان كما يلي:

## 1.2. تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية بسكرة خلال الفترة 2020/2015

جدول رقم (3-10): تطور عدد PME في بسكرة خلال الفترة 2020/2015

البيان	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المؤسسات	7 015	8 224	8 659	9 989	9 405	9 654
نسبة التطور	-	17.23	5.28	3.81	4.62	2.64

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية الطاقة والمناجم قسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

يتبين أنّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شهد تطورا خلال الفترة 2020/2015؛ حيث بلغ عددها سنة 2015: (7 015) مؤسسة، ليرتفع إلى (9 654) مؤسسة، بزيادة متناقصة من سنة لأخرى؛ وهو ما يفسر تراجع الشباب على الإقدام لتأسيس مشاريعهم للصعوبات التي تعترضهم عموما.

## 2.2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة حسب النشاط خلال الفترة 2020/2015.

حدّدت مديرية الطاقة والمناجم تصنيفا لمختلف النشاطات التي تستقطب الشباب كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (3-11): توزيع PME في بسكرة حسب النشاط خلال الفترة 2020/2015.

النشاط	2015	2016	2017	2018	2019	2020
01 الفلاحة والصيد البحري	139	405	456	479	492	500
02 المياه والطاقة	05	05	06	07	07	10
03 المحروقات	04	06	06	07	07	07
04 خدمات الأشغال البترولية	03	03	05	05	05	05
05 المناجم والمحاجر	39	40	40	41	41	41
06 الحديد والصلب	52	77	79	84	88	87
07 مواد البناء	99	119	124	124	131	132
08 البناء والأشغال العمومية	3 004	3 403	3 500	3 564	3 657	3 737
09 كيمياء /مطاط / بلاستيك	26	27	34	37	40	40
10 الصناعة الغذائية	257	318	352	369	393	397
11 صناعة النسيج	19	41	45	45	48	52
12 صناعة الجلد	02	03	03	03	04	04
13 صناعة الفلين والورق	93	98	103	106	113	116
14 صناعة مختلفة	29	37	42	46	47	46
15 النقل والمواصلات	454	479	551	560	755	579
16 التجارة	1145	1347	1 419	1 479	1 584	1 636
17 الفنادق والإطعام	149	159	174	196	203	209
18 خدمات للمؤسسات	893	996	1 005	1 059	1 099	1 132
19 خدمات للعائلات	458	511	558	606	687	733
20 مؤسسات مالية	48	51	51	58	57	59
21 أعمال عقارية	17	16	17	18	19	20
22 خدمات للمرافق الجماعية	80	83	89	96	106	112
المجموع	7 015	8 224	8 659	9 989	9 405	9 654

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية الطاقة والمناجم قسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

أظهر الجدول (3-11) أهمّ النشاطات التي تستقطب إنشاء المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة وهي كالتالي:

- **البناء والأشغال العمومية:** شهد هذا النشاط تزيّدا في عدد المؤسسات بنسبة ضئيلة نوعا ما؛ حيث بلغ عددها سنة 2015 (3 004) مؤسسة، أمّا سنة 2020 فكان عددها نحو (3 737) مؤسسة.
- **التجارة:** استقطبت ما يعادل (1 145) تاجرا سنة 2015، أمّا سنة 2020، فقد تزايد عددهم ليصل إلى (1 636) في غضون خمس (05) سنوات.
- **خدمات للمؤسسات:** أحصت المدينة خلال 2015 (893) مؤسسة في هذا النشاط، ليتزايد عددها طردياً مع سنوات الدراسة بزيادة ضئيلة قُدّرت بـ (50) مؤسسة في المتوسط.

ثالثاً: إشكالية التعثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة للفترة 2020/2015.

جدول رقم (3-12): إنشاء وتعثر PME في ولاية بسكرة خلال الفترة 2020/2015

البيان	الإنشاء	%	التعديل	%	!. الإنشاء	%	الشطب	%	المجموع
2015	2 774	48.29	1 157	20.14	00	00	1 835	31.94	5 744
2016	2 878	48.43	1 246	20.96	00	00	1 818	30.59	5 942
2017	2 778	49.88	1 217	21.85	00	00	1 576	28.29	5 569
2018	2 916	46.05	1 813	28.63	00	00	1 528	24.13	6 332
2019	2 503	25.23	5 929	59.78	00	00	1 485	14.97	9 917
2020	2 681	57.86	1 732	37.38	00	00	220	4.74	4 633

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نشرة إنشاء المؤسسات في الجزائر، إحصائيات السنوات 2015، 2016، 2017، 2018، و2019، الصادرة عن وزارة التجارة، (المركز الوطني للسجل التجاري).

يُوضح الجدول أنّ نسب التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة مرتفعة جداً؛ حيث بلغت أكثر من ( 50 %)؛ فيما تراوحت نسب تعديل النشاط بين ( 20.14 % ) سنة 2015، و(59.78 % ) سنة 2019، أمّا نسب الشطب النهائي فوصلت إلى أكثر من (30 %). على غرار المؤسسات الوطنية، يُعزى تفشي الظاهرة إلى ضعف الممارسات الإدارية التي ترفع قيمة المؤسسة، قد يكون لقلّة خبرة وحنكة المسيرين، وتعطيل العمل بالتخطيط الإستراتيجي على الوجه الصحيح. من هنا سيقوم البحث فيما يلي باختبار فرضياته على عينة من هذه المؤسسات، واكتشاف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتخفيض التعثر المالي بها.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

يُعتبر التحديد الدقيق لمنهجية البحث والإجراءات الميدانية أساس البحث العلمي في جميع التخصصات والميادين؛ ذلك لما تقدمه من توجيهات وإرشادات للباحث؛ قصد اتباع السبيل الصحيح في خطوات إجراء الدراسة، لذلك يمكننا القول أنّ هذا المبحث بمثابة العمود الفقري للدراسة بصفة عامة، والجانب الميداني بصفة خاصة؛ ذلك لأنّه ضمّ أهم العناصر والمتغيرات التي تساعد في الوصول إلى نتائج علمية تساهم في ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي؛ وبالتالي التحقق من الفرضيات وكذا أهداف الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة:

سعت الدراسة، وباعتماد منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية في إطار المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً، من خلال جمع المعلومات وتصنيفها؛ ومن ثمّ تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً؛ للوصول إلى استنتاجات عامة تُسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ وهذا قصد دراسة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي، وبهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الطالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال مقياس صُمم خصيصاً لهذا الغرض؛ يهدف إلى وضع نموذج نظري لعلاقة المتغيرات ومحاولة التحقق من صدقه البنائي عن طريق منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM (Structural Equation Modeling)، عن طريق برمجية AMOS V23.

### أولاً: مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM (Structural Equation Modeling.

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية، علم النفس، الطب، الاقتصاد، وغيرها من حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية، وهي الأكثر ملاءمة لها، كونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات، وتُمكن من اختيار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كمياً عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحليل العاملي التوكيدي (CFA (Confirmatory Factoriel Analysis)، لاختبار الصدق البنائي للأدوات المقاسة التي تتضمنها النماذج النظرية. (صحراوي و بو صلب، 2016، صفحة 67).

فتكون بذلك منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) امتداداً للنموذج الخطّي العام الذي يسمح بتحليل مجموعة من معادلات الانحدار بصورة متكاملة؛ أين تحدد العلاقات بين المتغيرات بصورة أشمل وأوضح عبر اختبار الفروض الموضوعية لتفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة، (غير المشاهدة) والمتغيرات المقاسة (المشاهدة).

ثانياً: المعالجة الإحصائية والوسائل المستخدمة.

يُعتبر الإحصاء من الوسائل الحديثة في البحث العلمي ؛ حيث أنّ أي بحث مهما كان نوعه لا يستقيم إحصائياً إلا إذا انتظم في خطوات واضحة. (عبد المجيد، 2002، صفحة 71).

### 1.2. برنامج SPSS V.23.

يُعدّ من أفضل برامج الإحصاء اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، وكلمة "SPSS" هي اختصار للعبارة Statistical Package for Social Science بمعنى حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويعمل هذا البرنامج من خلال برنامج: (Windows). (الرفاعي و صبري، 2000، صفحة 52).

### 2.2. برنامج: AMOS V 23 (Analysis of Moment Structures).

يُعدّ برنامج AMOS أحد البرامج الإحصائية التي تتعامل مع بيئة ميكروسوفت (Windows)، كما أنّه يعمل عن طريق الحزمة الإحصائية SPSS؛ حيث يساعد على إجراء التحليل العاملي التوكيدي الذي لا يجريه برنامج SPSS، حيث يكفي بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي فقط، بالإضافة إلى اكتشافه لنسبة الخطأ في الإجابات التي تعاني منها البحوث بصفة عامة والبحاث الإنسانية بصفة خاصة.

يتكون برنامج AMOS من جزأين:

- الرسوم البيانية: التي تساعد المستخدم في تحديد النموذج عن طريق الرسوم على الشاشة، والتحكم في مظاهر التحليل بتحديد المسارات وتسمية المتغيرات على النموذج المرسوم.
- الأساسيات AMOS Basic: عن طريق كتابة الأوامر من خلال لوحة المفاتيح، ومن خلال قواعد محددة للبرنامج عن أسلوب كتابة المدخلات ولغة البرنامج Syntax.

### 3.2. مميزات تخص برنامج AMOS دون برنامج SPSS.

لبرنامج AMOS عدد من المميزات التي جعلت الطالبة تلجأ لاستخدامه لتحقيق بعض الأهداف البحثية، بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS، ومن هذه المميزات:

- يُعدّ استخدام برنامج AMOS أكثر احترافية إذا ما كان البحث يعتمد على إطار نظري أو دراسات سابقة قوية تدعم فرضيات البحث.
- يُعدّ استخدام برنامج AMOS أكثر احترافية إذا ما كان البحث يتضمن أكثر من عامل مؤثر وأكثر من عامل متأثر، إذ يقوم البرنامج بالتحليل مع ربط كافة العلاقات معاً، وبيان أثر هذه العلاقات مع بعضها، ففي حالة اختبار نموذج نظري Model يعمل البرنامج على تحليل النموذج كله مرة واحدة دون تجزئة عوامله، والتعامل معها بشكل منفرد.

- يمكن لبرنامج AMOS أن يساهم في تطوير إطار نظري جديد للبحث من خلال مؤشرات تعديل النموذج Modification Indices وإيجاد علاقات جديدة بين العوامل المقبولة نظرياً.

#### 4.2. برنامج Microsoft Office Excel.

بالإضافة إلى البرامج السابقة استعملت الدراسة برنامج Excel من أجل تفرغ البيانات وتبويبها وإعداد الأشكال والرسوم البيانية.

#### المطلب الثاني: إعداد الدراسة الميدانية.

##### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

**1.1. مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مسيرين (مدراء ونوابهم، رؤساء المصالح...) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة؛ والذي بلغ خلال سنة 2020 حسب إحصائيات مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمديرية الطاقة والمناجم لولاية بسكرة 9654 مؤسسة تنشط في مختلف المجالات على مستوى كل الدوائر والبلديات.

**2.1. عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة دراسة المجتمع ككل، وفي ظل ما هو متاح من إمكانيات، ومع عدم اهتمام ولامبالاة كثير من المؤسسات الخاصة، تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عشوائياً شملت المؤسسات والأسماء التجارية المعروفة على مستوى ولاية بسكرة، والتي تنوعت بين مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة بين ناجحة ومتعثرة.

##### ثانياً: أدوات جمع بيانات الدراسة.

تتوقف دقة البيانات التي يتم الحصول عليها على حسن اختيار الأدوات المستعملة في جمعها، واستناداً إلى طبيعة موضوع البحث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية تمّ المقابلة والسجلات والوثائق.

#### 1.2. استمارة الاستبيان.

تعتبر الاستمارة الوسيلة أو الأداة التي تمّ الاعتماد عليها بصفة أساسية في جمع البيانات الضرورية، لغرض التعرف على الممارسات الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محلّ الدراسة، وعلاقة ذلك بتخفيض تعثرها المالي.

تضمنت الاستمارة مجموعة من العبارات التي أعدت وصيغت من طرف الطالبة بالاعتماد على الجانب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مع حرصها على تبسيط المفاهيم الأكاديمية لتكون في متناول فهم الباحثين واستيعابهم من أجل الحصول على إجابات حقيقية تعكس واقع مؤسساتهم التي تنعكس على صدق ومصداقية التحليلات.



### 1.1.2 بناء الاستمارة: تمت صياغة الاستمارة وفق المراحل الثلاثة التالية:

**1.1.1.2 مرحلة الإعداد:** تمّت صياغة عبارات الاستمارة مع الحرص على أن تكون محددة ودقيقة، بسيطة، مباشرة، قصيرة وغير مبهمّة؛ بحيث لا يمكن تأويل تفسيراتها، مع مراعاة أن تكون محاورها مجسّدة للأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عليها وتتناسب مع الفرضيات المقترحة.

وقد تمّت تجزئتها إلى ثلاثة (03) أقسام كما يوضحه الشكل أدناه:

- **القسم الأول:** خاص ببيانات المبحوثين: وهم مسؤولو وقادة المؤسسات محل الدراسة، وبيانات مؤسساتهم.
- **القسم الثاني:** يتعلق بممارسات التخطيط الإستراتيجي بهذه المؤسسات وأبعاده.
- **القسم الثالث:** يتعلق بأبعاد التعثر المالي بالمؤسسات ذاتها.

جدول رقم (3-13): مكونات استمارة الاستبيان.

عدد العبارات	الأبعاد	الأقسام
07	البيانات الشخصية	القسم الأول
04	البيانات التنظيمية	
06	الآجال الزمنية	القسم الثاني التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
06	التفكير الإستراتيجي	
06	البيئة الإستراتيجية	
06	التحليل الإستراتيجي	
06	الآجال الزمنية	القسم الثالث التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
06	البعد المالي	
06	البيئة الإدارية	
06	البيئة الخارجية	
06	القدرة التنافسية	
65 عبارة	09 أبعاد	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

حيث يجيب المبحوثون على العبارات بوضع إشارة (x) على إحدى الإجابات الموجودة أمام كل عبارة. والجدول أدناه يبين التقدير الكمي للجزء الأول من الاستبيان.

يشير الجدول رقم (3-14) أدناه إلى التقديرات الكمية التي وضعناها أثناء الترميز على برنامج SPSS؛ فكان ترميز متغيّر الجنس بأخذ قيمة (01) أو (02)، بينما كلّ من المتغيرات الأخرى (الوظيفة، الخبرة، السن والمؤهل العلمي) فتأخذ القيم من (01) إلى (04).

الجدول رقم (3-14): التقدير الكمي لعبارات الاستبيان.

المتغيرات	التقدير الكمي	دلالة التقدير
الجنس	1	ذكر
	2	أنثى
الوظيفة	1	مدير عام
	2	مدير
	3	نائب مدير
	4	رئيس مصلحة
الخبرة	1	أقل من 5 سنوات
	2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	3	من 11 سنة إلى 15 سنوات
	4	أكثر من 15 سنوات
السن	1	أقل من 30 سنة
	2	من 30 إلى 40 سنة
	3	من 41 إلى 50 سنة
	4	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	1	تقني سامي
	2	ليسانس
	3	ماستر
	4	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

كما اعتمدت استبانة هذه الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) (Rensis Likert) الذي كانت درجاته وأوزانه موزعة كما يوضحه الجدول (3-15) أدناه، والتي قاست إجابات المبحوثين حول القسمين الثاني والثالث للاستبيان المتعلق بأبعاد كل من التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي.

الجدول رقم (3-15): درجات عبارات الاستبيان.

عبارات الاستبيان	موافق تماماً	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق تماماً
العبرة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

تتقَّط العبارات بالاعتماد على سلم فئة خمس (05) نقاط، من (01) إلى (05)، وعليه فليقِّ درجات الاستبيان تتراوح بين (54) نقطة كحد أدنى، و(270) نقطة كحد أقصى.

### 2.1.1.2. مرحلة التجريب والاستطلاع:

لا تقل هذه المرحلة أهمية عن المرحلة الأولى؛ وذلك لتجريب الاستثمار قبل صياغتها النهائية، لاكتشاف مدى صلاحيتها وفهمها، والتعامل معها من طرف المبحوثين.

### 3.1.1.2. مرحلة الصياغة النهائية:

حيث تمّ ضبط العبارات من حيث صياغتها، ووضوحها وبساطة ألفاظها؛ بحيث تخدم هدف الاستبيان، -وهو ما سيأتي بيانه لاحقاً-.

### 2.2. المقابلة.

تُعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة؛ حيث يحاول الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث؛ والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، وتستخدم المقابلة لأنّ بعض البيانات والمعلومات لا يمكن الحصول عليها إلاً بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، لذا على الباحث تقديم المحفزات الشفوية اللفظية لاستدراج المبحوث إلى تحقيق الهدف من المقابلة.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام المقابلة شخصياً وجسدياً، أو هاتفياً. (عبود، 2016/2015، صفحة 25) وهو ما قامت به الطالبة؛ حيث تنوع استخدامها للمقابلة في العديد من مراحل الدراسة نذكر منها:

- المقابلة مع مدراء ومسؤولي المؤسسات ( ANADE.CNAC. ENJEM، مديرية التشغيل، مديرية السجل التجاري) والحصول على معلومات تخص طبيعة المؤسسات المتعثرة وأسباب ذلك وإتاحة الفرصة للاطلاع على الأرضية المخصصة لهذا الغرض والحصول على ما يخدم البحث.
- المقابلة مع إطارات بمصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمديرية الصناعة والمناجم لولاية بسكرة؛ والتي من خلالها حصلنا على بيانات تتعلق بتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر تراب الولاية، وحسب النشاط خلال السنوات الأخيرة.
- مقابلة مدراء ومسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محلّ البحث عند إجراء الدراسة الاستطلاعية؛ لتجريب الاستثمار والتأكد من صلاحيتها، ومن ناحية أخرى لغرض استيفاء بيانات الاستثمارات الموزعة.

### 3.2. السجلات والوثائق:

زيارة الطالبة لمختلف الإدارات العمومية سابقة الذكر مكّنتها من الحصول على وثائق تضمّ بيانات وإحصائيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة من حيث عددها وتوزيعها الجغرافي، وحسب النشاط ومساهمتها في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى نشرات ودوريات تصدر من جهات مختلفة تخدم البحث.

## المطلب الثاني: الدراسة الاستطلاعية

تُعتبر الدراسة الاستطلاعية أمرًا في غاية الأهمية في أيّ بحث؛ حيث تتمثل أهميتها في تمكين الباحث من الاطلاع بعمق على جوانب وتفاصيل موضوعه ، مما يسهل عليه الفهم الأفضل ، والتصور الكامل لهذا الموضوع، باستيعاب أبعاده ومكوناته ، وتفيد الدراسة الاستطلاعية في التعرف على طبيعة المجتمع الأصلي وعينة البحث. (قرابرية، 2010، صفحة 268).

### أولاً: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقياس الدراسة

قبل التطرق إلى العينة الاستطلاعية، وبعد إعداد أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة ومشورة الأساتذة والباحثين ذوي الاختصاص، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين لتحكيمه، وكانت إجراءات دراسة صدق واتساق الاستبيان كالتالي:

#### 1.1. صدق الاستبيان.

يُعدّ الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كلّ عبارة من عباراتها على قياس ما وُضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها.

##### 1.1.1. الصدق الظاهري: أو بما يُعرف بصدق المحكّمين.

إنّ مطوّري أدوات القياس يلجأون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكّمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكّمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كلّ منهم للصفة الم زمع قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكّم بالأداة وبموضوعها. (بوب و الزقاي، 2017، صفحة 172). والصدق الظاهري للاستبيان المعتمد على المحكّمين أو الملاحظي ن؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكّمين من ذوي الخبرة والفهم. (الطارق، 1997، صفحة 133).

وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكّمين والمختصين ، عددهم خمسة (05) محكّمين من الجامعات التالية : جامعة (محمد خيضر) ببسكرة، جامعة (حمّة لخضر) بوادي سوف وجامعة (فلسطين التقنية الخضوري)، (أنظر الملحق 02).

بعد استرجاع نسخ الاستبيان من لجنة المحكّمين تمّ حساب الصدق الظاهري للاستبيان وفق المعادلة التالية:

$$\text{صدق البند} = \text{عدد المحكّمين الذين قالوا بلنّ البند يقيس} \div \text{العدد الكلي للمحكّمين}$$

$$\text{صدق الاستبيان} = \text{مجموع صدق البند} \div \text{عدد فقرات الاستبيان}$$

حيث أبرزت نتائج تحكيم المحكّمين للاستبيان الجداول (3-16)، و(3-17) الموالية:

جدول رقم (3-17): صدق المحكمين للاستبيان.

للمحور الثاني

الابعاد	رقم العبارة	تقيس	لا تقيس	صدق العبارة
المحور الثاني: التعثر المالي	25	4	1	0.8
	26	5	0	1
	27	4	1	0.8
	28	4	1	0.8
	29	4	1	0.8
	30	4	1	0.8
	31	5	0	1
	32	5	0	1
	33	5	0	1
	34	5	0	1
	35	5	0	1
	36	5	0	1
	37	5	0	1
	38	5	0	1
	39	5	0	1
	40	5	0	1
	41	5	0	1
	42	5	0	1
	43	5	0	1
	44	5	0	1
	45	5	0	1
	46	4	1	0.8
	47	5	0	1
	48	5	0	1
	49	5	0	1
	50	5	0	1
	51	5	0	1
	52	5	0	1
	53	4	1	0.8
	54	5	0	1
صدق المحور	0.95			
الصدق الكلي	0.89			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

الاحصائي SPSS V23.

جدول رقم (3-16): صدق المحكمين للاستبيان.

للمحور الأول

الابعاد	رقم العبارة	تقيس	لا تقيس	صدق العبارة
المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي	01	3	2	0.6
	02	4	1	0.8
	03	4	1	0.8
	04	5	0	1
	05	4	1	0.8
	06	4	1	0.8
	07	4	1	0.8
	08	5	0	1
	09	4	1	0.8
	10	4	1	0.8
	11	4	1	0.8
	12	4	1	0.8
	13	3	2	0.6
	14	3	2	0.6
	15	4	1	0.8
	16	5	0	1
	17	5	0	1
	18	5	0	1
	19	4	1	0.8
	20	4	1	0.8
	21	4	1	0.8
	22	4	1	0.8
	23	5	0	1
	24	5	0	0.8
صدق المحور	0.82			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

الاحصائي SPSS V23.

من المعلوم أنّ قيمة الصدق تتراوح بين (0) و(01)، والمعاملات الأكبر من (0.65) تُعدّ مقبولة. فالملاحظ من الجدول (3-19)، أنّ معظم عبارات الاستبيان تحصلت على نسبة (0.8) و(01) وبعضها تحصل على معامل (0.6)، أي بنسبة (60%) من الموافقة، وهي نسبة مقبولة، لقد حَظِي محور التخطيط الإستراتيجي بنسبة قبول (82%)، بينما محور التّعثر الماليّ كان أكبر منه: (95%)، وبحساب الصدق الكليّ للاستبيان تحصلنا على معامل (0.89)، أي بنسبة (0.89) من القبول وهي نسبة جيدة وعالية.

إذن حظي الاستبيان بصدق ظاهري مرتفع، ومنه نقول أنّ معظم آراء الخبراء وملاحظاتهم كانت لصالح الاستبيان، ما عدا بعض العبارات المركّبة أو نقص الصياغة في بعضها الآخر مما أدى إلى إعادة النظر في صياغتها وتبسيط المركّبة منها.

### 2.1.1. صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة هذا النوع من الصدق تمّ تطبيق الاستبيان على أفراد عيّنة الدراسة الاستطلاعية، والتي كان عددها (102)، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العيّنة تمّ حساب معامل الارتباط Pearson لمجموعة المحاور مع درجتها الكلية، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-18): معامل الارتباط Pearson لبيان صدق الاتساق الداخلي للمحاور.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبيان	المحاور
0.01	0.94	الآجال الزمنية
	0.85	التفكير الإستراتيجي
	0.68	البيئة الإستراتيجية
	0.78	التحليل الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود بالمحاور التي ينتمي إليها كل بند، كما يُبي:

الجدول رقم (3-19): معامل ارتباط عبارات بعد الآجال الزمنية مع محور التخطيط الإستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
01	تمتلك المؤسسة تصورا مستقبليا محددًا بآجال زمنية معينة تعكس في أهدافها طويلة الأجل.	0.90	0.00
02	تُجزئ المؤسسة أهدافها طويلة الأجل إلى مجموعة أهداف قصيرة الأجل.	0.92	0.00
03	تعتمد إدارة المؤسسة على التفكير في إدارة الوقت كعنصر مهم لرسم خطط التعامل في محيطها.	0.77	0.00
04	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على توفير احتياجاتها المادية والمالية بالوقت المناسب.	0.92	0.00
05	تعتمد إدارة المؤسسة نظام إدارة الوقت لإتمام العملية الإنتاجية / الخدمية.	0.77	0.00
06	تعتمد إدارة المؤسسة الجداول الزمنية في إتمام عملياتها الإنتاجية / الخدمية.	0.82	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-20): معامل ارتباط عبارات بعد التفكير الإستراتيجي مع المحور التخطيط الإستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تعتمد إدارة المؤسسة إجراءات مهارات التفكير دوريا لتعزيز الوصول لأهدافها.	0.60	0.00
02	يصب تفكير إدارة المؤسسة ضمن تصورها المستقبلي لوضعيتها وأهدافها.	0.65	0.00
03	تجعل إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية أهم أولوياتها.	0.69	0.00
04	يوجد لدى المؤسسة إستراتيجية موثقة ومعتمدة تقيس كيفية تلبية حاجة السوق من خدماتها ومنتجاتها.	0.16	0.04
05	تعمل إدارة المؤسسة وفق إستراتيجية مستقبلية محددة سلفا قابلة للتحقيق والتطبيق في آجال محددة، للسيطرة على الحصة السوقية وللتفوق على المؤسسات المنافسة في نفس المحيط.	0.25	0.002
06	تراعي المؤسسة الإبداع وتوليد الأفكار للعاملين لتبني أفكار جديدة خلاقة للقيمة.	0.76	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-21): معامل ارتباط عبارات بعد البيئة الإستراتيجية مع محور التخطيط الإستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحدد البيئة الداخلية للمؤسسة بكل الظروف والأحداث والممتلكات والأفراد والقوى داخل حدودها.	0.21	0.00
02	تحدد البيئة الخارجية للمؤسسة بكل الظروف والقوى الخارجية التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.	0.27	0.00
03	تحدد البيئة الخارجية العامة للمؤسسة بكل القوانين والتشريعات السياسية، الاقتصادية الاجتماعية...	0.54	0.00
04	تترك المؤسسة أهمية دراسة البيئة في التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية.	0.50	0.00
05	تولي إدارة المؤسسة أهمية للتواصل الفعال وربط العلاقات الودية مع بيئتها.	0.65	0.00
06	تهتم إدارة المؤسسة بكل عناصر وقوى البيئة الإستراتيجية بما تقتضيه المصلحة المشتركة.	0.67	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-22): معامل ارتباط عبارات بعد التحليل الإستراتيجي مع محور التخطيط الإستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحرص إدارة المؤسسة على تشخيص نقاط القوة والضعف / الفرص والتهديدات.	0.82	0.00
02	تسعى إدارة المؤسسة لاكتساب فهم دقيق لطبيعة التحديات المحيطة بها وكيفية مواجهتها.	0.30	0.00
03	المستويات التنظيمية بالمؤسسة وُضعت وفق مبادئ وأسس مدروسة ومنظمة وفق ما تقتضيه متطلبات العمل.	0.23	0.00
04	تتعامل إدارة المؤسسة مع مواردها المادية بحكمة استنادا لمعرفة مكتسبة مسبقا.	0.24	0.00
05	تستقطب إدارة المؤسسة المورد البشري من ذوي الأداء العالي المتميز وذوي المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لدعم تميز المؤسسة في محيطها.	0.46	0.00
06	تعتمد إدارة المؤسسة على سياسة انتقاء موزديها وموزعيها بما تقتضيه مصلحة المؤسسة واحترام آجال التوريد والتوزيع.	0.77	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23.

تشير كلُّ من الجداول (19-3)، (20-3)، (21-3) و(22-3) السابقة إلى صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان التخطيط الإستراتيجي وفقراته المتعلقة به؛ حيث أنّ هذا النوع من الصدق يهتم بالتحليل الداخلي للاختبار نفسه؛ فيجمع معلومات عن محتوى الاختبار والعمليات المستخدمة في الاستجابة لمفرداته والارتباطات بين مفردات الاختبار. (أبو علام، 2010، صفحة 459).

بعد حساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع المحور الخاص بها، أظهر الجدول رقم (19-3) المتعلق بمحور الآجال الزمنية بأنّ معاملات ارتباطه قويةً وجيدة؛ تراوحت ما بين (0.77) و (0.92)، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، بينما الجدول الخاص بمحور التفكير الإستراتيجي (20-3)، فكانت معاملاته مقبولةً ودالة إحصائياً ماعدا العبارتين الرابعة والخامسة، وكذلك محور البيئة الإستراتيجية، (21-3) كانت معاملاته مقبولة ماعدا العبارتين الأولى والثانية، كما يشير الجدول رقم (22-3) الخاص بمحور التحليل الإستراتيجي الذي كانت عباراته مقبولة إلا الفقرتين الثالثة والرابعة أقل من (0.30)؛ حيث يجب ألا يقلّ متوسط معاملات الارتباط المحور عن (0.30). (تبيغزة، 2009، صفحة 682).

كما توضّح لنا كل من الجداول التالي رقم (23-3)، (24-3)، (25-3)، (26-3) و(27-3) قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، فلأظهر الجدول رقم (23-3) اتساق عبارات محور الآجال الزمنية من محور التعثر المالي ككل؛ حيث اشتمل على ست (06) عبارات، تراوحت معاملاتها من (0.36) إلى (0.56)، وهي معاملات مقبولة ودالة عند مستويي الدلالة (0.05) و (0.01)؛ حيث يجب ألا يقلّ متوسط معاملات الارتباط المحور عن (0.3). (تبيغزة، 2009، صفحة 682).

الجدول رقم (23-3): صدق الاتساق الداخلي لبعد الآجال الزمنية من محور التعثر المالي.

\*دال عند مستوى الدلالة 0.05.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01

6 ع	5 ع	4 ع	3 ع	2 ع	1 ع	العبارة المعاملات
**0.47	**0.36	**0.36	**0.44	**0.56	**0.46	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	قيمة المعنوية
102	102	102	102	102	102	العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

بينما الجدول رقم (24-3)، بيّن صدق الاتساق الداخلي للبعد المالي؛ فكانت كل عباراته ذات معامل ارتباط جيد، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و(0.01)، فتراوحت قيمه من (0.48) إلى (0.78).



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-24): صدق الاتساق الداخلي للبعد المالي من محور التعثر المالي.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.

6 ع	5 ع	4 ع	3 ع	2 ع	1 ع	العبرة المعاملات
**0.61	**0.42	**0.78	**0.71	**0.69	**0.47	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	قيمة المعنوية
102	102	102	102	102	102	العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-25) يُبرز لنا صدق الاتساق الداخلي لعبارات البيئة الإدارية، فكانت عباراتها كلها دالة عند مستويي الدلالة (0.01) و (0.05) ما عدا الفقرتين (03) (06)، فكانتا دالتين فقط عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (3-25): صدق الاتساق الداخلي لبعدها الإدارية من محور التعثر المالي.

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.

6 ع	5 ع	4 ع	3 ع	2 ع	1 ع	العبرة المعاملات
-0.14	**0.55	0.33**	*0.22	**0.67	**0.36	معامل الارتباط
0.14	0.00	0.00	0.02	0.00	0.00	قيمة المعنوية
102	102	102	102	102	102	العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

أما الجدول رقم (3-26)، فيبرز لنا صدق الاتساق الداخلي لعبارات البيئة الخارجية، فكانت كلها دالة عند مستويي الدلالة (0.01) و (0.05)، وتراوح معاملاته من (0.56) إلى (0.69)، وهي معاملات متوسطة ومقبولة ما عدا الفقرة الأولى التي كان معاملها ضعيف.

الجدول رقم (3-26): صدق الاتساق الداخلي لبعدها الخارجية من محور التعثر المالي.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.

6 ع	5 ع	4 ع	3 ع	2 ع	1 ع	العبرة المعاملات
**0.69	0.67**	**0.65	**0.56	**0.56	0.36**	معامل الارتباط
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	قيمة المعنوية
102	102	102	102	102	102	العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-27) بيّن صدق الاتساق الداخلي للقدرة التنافسية، فكانت كل عباراته ذات معامل ارتباط مقبول وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ما عدا الفقرة السادسة التي كانت دالة عند 0.05؛ حيث تراوحت قيمه من (0.22) إلى (0.43).

الجدول رقم (3-27): صدق الاتساق الداخلي لبعد القدرة التنافسية من محور التعثر المالي.

\*دال عند مستوى الدلالة 0.05.

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.

المعاملات	ع 1	ع 2	ع 3	ع 4	ع 5	ع 6
معامل الارتباط	**0.43	**0.44	**0.64	**0.40	**0.29	*0.22
قيمة المعنوية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
العينة	102	102	102	102	102	102

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V26.

## 2.1. ثبات الاستبيان.

يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الاستبيان، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين؛ فإننا نستدل على ثباتها (أبو علام، 2010، صفحة 466). ويعرّف أيضا: "إلى أيّ درجة يُعطي الاستبيان قراءاتٍ متقاربة عند كلّ مرةٍ يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002، صفحة 76). وعلى هذا الأساس تمّ حساب ثبات الاستبيان في هذه الدراسة بطريقة استخراج معامل Cronbach's Alpha، مع حذف العبارات غير الثابتة.

الجدول رقم (3-28): قيم الثبات لمعامل Cronbach's Alpha

الدرجة الكلية للاستبيان	التعثر المالي	التخطيط الإستراتيجي	استبيان
0.75	0.70	0.85	Cronbach's Alpha
54	30	24	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-28) يمثل معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان المحسوب ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS)(Statistical Package for Social Science)؛ حيث بلغ ثبات محور التخطيط الإستراتيجي (0.85)، ومحور التعثر المالي (0.70)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.75)، وهو معامل جيد؛ ومنه نقول أنّ الاستبيان ثابت وصالح للتطبيق على العينة الأساسية؛ حيث أنّه كلما وصل معامل الثبات بين (0.70+) و(0.90+)، دلّ على ثبات مرتفع، وإذا قلّ عن (0.70+) يُعتبر منخفضا وهذا يعني عدم توافر الثبات. (عوض، 1998، صفحة 55).

ثانياً: عينة الدراسة الاستطلاعية.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (45) مؤسسة ممثلة في (150) من مسؤوليها، إلا أنه تم معالجة (102) استبانة صالحة فقط.

## 1.2.. حدود الدراسة الاستطلاعية.

1.1.2. الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من مارس/ 2021 إلى جويلية/ 2021.

2.1.2. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل تراب ولاية بسكرة،

ويعود سبب اختيار ولاية بسكرة لعدة عوامل أهمها:

- المكانة التي تحتلها ولاية بسكرة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومساهمتها في مؤشرات الاقتصاد الوطني.
- تنشط هذه المؤسسات في كل قطاعات النشاط المختلفة وهي نفس خصائص المؤسسات على المستوى الوطني.
- على اعتبار أنها تمتلك إدارة (إدارة، أقسام، مصالح، ...).
- قربها من محل إقامة الطالبة؛ وبالتالي سهولة التنقل والتواصل معها.

## 2.2. خصائص العينة الاستطلاعية.

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (102) مبحوث من طاقم قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، وفيما يلي توصيف العينة الاستطلاعية حسب بعض البيانات الشخصية كما هي موضحة في الج دول (3-32) أدناه.

1.2.2. خصائص العينة الاستطلاعية من حيث الجنس، السن والمؤهل العلمي.

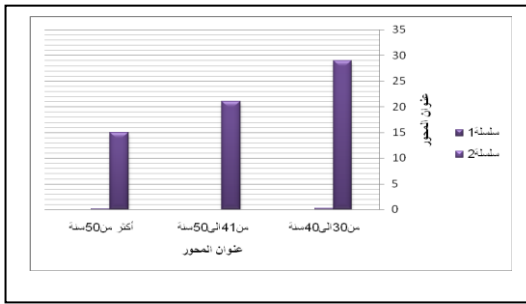
1.1.2.2. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس والخبرة.

الجدول رقم (3-29) خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس والخبرة

متغير السن				متغير الجنس	
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	أنثى	ذكر
15	21	29	37	11	91
14.7%	20.6%	28.4%	36.3%	10.8%	89.2%

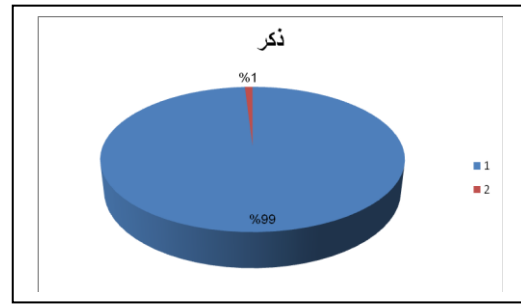
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الشكل رقم (3-16): توصيف العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23.

الشكل رقم (3-11): توصيف العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23.

يشير كلٌّ من الجدول رقم (3-29) والشكلين (3-11) و(3-12) إلى توصيف عينة الدراسة الاستطلاعية؛ حيث كان عدد الذكور أكثر من الإناث بمقدار (91) ذكر بنسبة (89.2%)، بينما بلغ عدد الإناث (11) مبحوثة، فيما تصدر المبحوثون الذين نقلَ أعمارهم عن (30 سنة) بعدد (37) مبحوث بنسبة (36.3%)، يليهم الذين يتراوح سنهم بين (30) و (40) سنة، بينما تذيّل الترتيب الذين يفوقون (50) سنة. وهذا دلالة على هيمنة عنصر الشباب الذكور في اقتحام مجال المقاولاتية وريادة الأعمال وعزوف العنصر النسوي.

#### 2.1.2.2. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي.

جدول (3-30): توصيف العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي				الخصائص
آخر	ماستر	ليسانس	تقني سامي	الفئات
9	34	33	26	التكرار
8.8	33.3	32.4	25.5	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الإحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-30) يمثل نسب وتكرارات المؤهل العلمي الذي يحمله أفراد العينة الاستطلاعية؛ فكانت النسبة الكبيرة للمبحوثين المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة (33.3%) من العدد الكلي للعينة، ما يقابل (34) فرداً، فيما يلي ذلك حاملي شهادة ليسانس بنسبة (37.4%)، أمّا حاملي شهادة تقني سامي فكانوا بنسبة (25.5%)، ما عادل (26) مبحوثاً، وفي الرتبة الأخيرة وجدنا (09) مبحوثين فقط هم من يحملون شهادة أخرى تنوعت بين دكتوراه أو شهادات التكوين المهني أو أخرى، وهذا الترتيب يعزز ما تحصلنا عليه من خلال توصيف العينة الاستطلاعية من حيث العمر؛ حيث أنّ معظم الشباب من خريجي الجامعة الجزائرية حاصلون على شهادتي الماستر والليسانس؛ في حين مثّلت شهادة تقني سامي المبحوثين الأكبر سناً.

### 3.1.2.2. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة

الجدول رقم (3-31): توصيف العينة الاستطلاعية حسب الخبرة.

الخصائص	الخبرة			
	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
التكرار	41	39	13	09
النسبة %	40.2	38.2	12.7	8.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

الجدول رقم (3-31) يمثل نسب وتكرارات مُتغيّرة الخبرة؛ فكانت النسبة الكبيرة (40.2%) للمبحوثين الذين هم في منصبهم الحالي منذ أقل من (05) سنوات، وهذا يدل على أنّ معظم المؤسسات الصغيرة والمصغرة في حدود هذا العمر، في حين أنّ عمر المؤسسات المتوسطة أطول نوعاً ما، وهو ما يعكس أيضاً خبرة مسؤوليها بخبرة متوسطة تتراوح بين (05) و (10) سنوات بنسبة (38.2%)، ويأتي في الأخير أصحاب الخبرة الذين تفوق خبرتهم (15) سنة، بـ (09) مبحوثين بنسبة (8.8%)، وهم يمثلون قادة ومسؤولين في المؤسسات المتوسطة العريقة على مستوى الولاية، كمؤسسة ENICAB، ومركب تكرير الملح (بلوطاية)، ومؤسسات أخرى كانت ضمن العينة المدروسة.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الأساسية:

#### 1.3 عينة الدراسة الأساسية:

قامت الطالبة بالاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية فاستخرجت عينة قوامها (305) مفردة تمثل مسؤولي وقيادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في حدود تراب ولاية بسكرة، والتي بلغت (9 654) خلال سنة (2020) حسب آخر إحصائية من مديرية الطاقة والمناجم بالولاية.

وتمثلت العينة من المؤسسات التي تمّ الاتصال بها مباشرة، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-32): عينة الدراسة الأساسية.

الرقم	اسم المؤسسة	مقرها	تخصصها	العدد	إ. الموزعة	إ. المسترجعة
01	ENICAB Biskra	بسكرة	صناعة الأسلاك الكهربائية	25	25	23
02	SARL Tahraoui	بسكرة	تجارة أدوات الريّ والاشغال العمومية	13	13	12
03	المطاحن الكبرى للجنوب	بسكرة	تحضير الدقيق	12	12	12
04	النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB	بسكرة	صناعة الأقمشة	15	15	13
05	CILAS	لوطاية	صناعة الإسمنت	20	20	18
06	AMOURI	بسكرة	صناعة الأجر	15	15	12
07	مركب تكرير الملح	لوطاية	تكرير وتحويل الملح	10	10	10
08	SARL General Santé	بسكرة	توزيع الأدوية	06	06	06
09	MEDFA	بسكرة	تجارة العتاد الطبي	05	05	05

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الرقم	اسم المؤسسة	مقرها	تخصصها	العدد	إ. الموزعة	إ. المسترجعة
10	Ziban Garden	بسكرة	صناعة وتحويل التمر	12	12	12
11	AGRODAT	بسكرة	صناعة وتحويل التمر	13	13	11
12	Biopharm	بسكرة	توزيع الأدوية	12	12	12
13	MBS	بسكرة	صناعة الأدوية شبه الطبية	06	06	06
14	Biscofrui	بسكرة	صناعة البسكويت	07	07	07
15	دخيل لمواد البناء	بسكرة	توزيع مواد البناء	02	02	02
16	رحمون RH	بسكرة	توزيع ادوات السباكة	02	02	02
17	Maestro net	بسكرة	خدمات النظافة والمقاولات	01	01	01
18	بن صالح	بسكرة	صناعة البلاستيك	01	01	01
19	SPIDER NET WORK	بسكرة	خدمات الإعلام الآلي	02	02	02
20	EURL PROX INFO	بسكرة	بيع عتاد الإعلام الآلي والمكتبي	03	03	02
21	FARMA EXPERT	بسكرة	تجارة المواد شبه الطبية والعتاد الطبي	03	03	03
22	سبع فاتح	بسكرة	تصليح الأجهزة الكهرو منزليّة	01	01	01
23	الأشغال الفلاحية ومعالجة النباتات	الحوش	الفلاحة	02	02	02
24	مكتب الأشغال الطبوغرافية	بسكرة	تقديم الدراسات والخدمات	02	02	02
25	البناء في مختلف مراحله	البرانيين	البناء والأشغال العمومية	02	02	01
26	البناء في مختلف مراحله	ليوة	البناء والأشغال العمومية	01	01	01
27	تجهيزات عتاد المقاهي والمطاعم	طولقة	بيع وشراء	02	02	02
28	مخبزة الوفاء	أو لاد جلال	صناعة الخبز	01	01	01
29	مطاحن الزيبان	طولقة	طحن القمح	03	03	03
30	مكتب الدراسات بوخرس سعاد	منبع الغزلان	خدمات	01	01	01
31	كراء السيارات	الحاجب	خدمة كراء السيارات	01	01	01
32	بلال للخراطة	زريبة الواد	تصنيع قطاع الغيار	01	01	01
35	التنظيف، الصيانة والتطهير	القطرة	خدمات التنظيف	01	01	01
36	عادل لكراء معدات وأدوات البناء	بسكرة	خدمات	01	01	01
37	وسيم لسيارات الأجرة	بسكرة	خدمات التنقل	01	01	01
38	الهدى للحلويات	الحاجب	صناعة الحلوى	01	01	01
39	رفيق لأشغال البناء	بسكرة	البناء والأشغال العمومية	01	01	01
40	حشاني للأشغال اليدوية	بسكرة	الحرف اليدوية	01	01	01
194	المجموع			208	208	194

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاتصال الميداني والمباشر للمؤسسات

بالإضافة إلى توزيع (150) استبانة على (150) مؤسسة متعثرة، استرجع منها (123) استبانة، استُبعد منها (12) استبانة غير صالحة للمعالجة.

وما تجدر الإشارة إليه، أنّ الحصول على عناوين هذه المؤسسات وأرقام هواتفها تمّ بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ( ANADE ) وكالة بسكرة، من خلال الأرضية المخصصة للإعلان عن المؤسسات

المتعثرة، كان سبب ذلك أن تحوي العينة مزيجا بين المؤسسات الناجحة والمتعثرة لإعطاء نتائج أكثر دقة ومصداقية.

ونشير أننا لم ندرج هذه المؤسسات ضمن الجدول أعلاه والمشكل لعينة الدراسة، احتراما لطلب أصحابها بعدم ذكر مسمياتهم.

### 2.3. توصيف العينة الأساسية.

#### 1.2.3. توصيف العينة الأساسية حسب الجنس والوظيفة.

الجدول رقم (3-33): خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والوظيفة.

المجموع	الوظيفة				الجنس
	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير	مدير عام	
254	55	6	169	24	ذكر
51	17	0	31	03	أنثى
305	72	6	200	27	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

تم توصيف أفراد الدراسة الأساسية بالجدول المتقاطعة بين الجنس والوظيفة التي يشغلها الموظفون؛ فكانت وظيفة مدير أكثر عددا؛ فاحتوت على (169) مديرا و(31) مديرة بمجموع قدر بـ (200)، ويليهما منصب رئيس مصلحة بـ (72) موظفا، مروراً إلى أقل نسبة التي تمثلت في منصب نائب مدير بستة (06) أفراد فقط.

#### 2.2.3. توصيف العينة الأساسية حسب الخبرة والمؤهل العلمي.

الجدول رقم (3-34): توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة والمؤهل العلمي.

المجموع	الخبرة				التخصص
	أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
61	13	29	11	8	إدارة أعمال
92	22	40	19	11	تسيير واقتصاد
57	10	37	6	4	إدارة/قانون
95	31	26	25	13	آخر
305	76	132	61	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

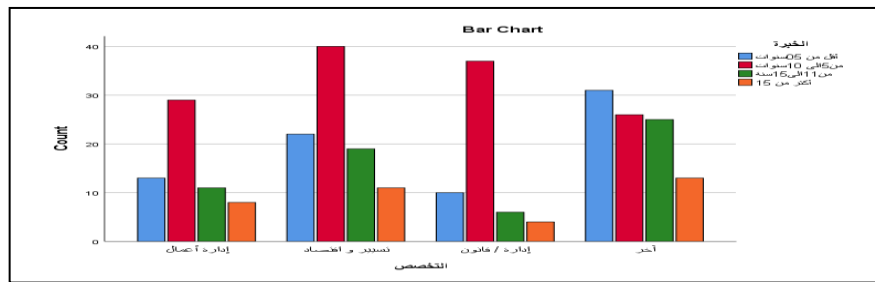
يشير الجدول رقم (3-34) إلى مواصفات أفراد الدراسة الأساسية بين كل من متغيري الخبرة والتخصص الذي درسه الموظف؛ فكان الموظفون الذين درسوا تخصصات أخرى غير الإدارة أكثر عدداً بـ (95) موظفاً، وهو ما يوحي لعدم تكوين المسيرين أكاديمياً، وقلة خبرتهم في التسيير.

تخصّص تسيير واقتصاد ب(92) فردا، ثم إدارة أعمال ب (61)، وفي التذييل تخصّص إدارة / قانون ب ( 75 ) موظّفاً، بينما في توصيف مُتغيّر الخبرة نجد أنّ ( 132 ) موظفا تتراوح خبرتهم بين ( 05 ) و(10) سنوات، من بينهم (40) موظفا تخصّص تسيير واقتصاد، و(37) فردا تخصّص إدارة وقانون.

نلاحظ كذلك أنّ الموظّفين الذين تقلّ خبرتهم عن ( 05 ) سنوات، كان عددهم كبيرا: ( 76 ) فردا، من بينهم (31) موظّفا يحوزون على شهادات أخرى غير الإدارة.

والشكل (3-13) الموالي يمثل تجسيديا وتبيانا للجدول (3-37) أعلاه.

الشكل رقم (3-13): توصيف عيّنة الدراسة الأساسية حسب الخبرة والمؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

### 3.2.3. توصيف العيّنة الأساسية حسب نوع المؤسسة وسنوات نشاطها.

الجدول رقم (3-35): توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المؤسسة وسنوات نشاطها.

المجموع	نوع المؤسسة			سنوات النشاط
	متوسطة	صغيرة	مصغرة	
188	0	0	188	أقل من سنة
47	0	02	45	من 01 الى 03 سنوات
30	07	21	02	من 03 الى 04 سنوات
40	25	12	03	أكثر من 10 سنوات
305	32	35	238	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه توصيفا لعينة الدراسة الأساسية من حيث نوع المؤسسة وسنوات نشاطها، فنلاحظ أنّ أغلب أفراد العيّنة يشتغلون في مؤسسات مصغرة بلغ عددهم (238) فردا، بينما كان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متقاربا؛ فالأولى ب (32) مؤسسة، والثانية ب (35) مؤسسة، وبالعودة إلى سنوات النشاط لكل مؤسسة نجد بأنّ ( 25 ) مؤسسة من المؤسسات المتوسطة تنشط منذ أكثر من ( 10 ) سنوات، تليها المؤسسات الصغيرة ب (12) مؤسسة، ثم المصغرة بثلاث (03) مؤسسات فقط.



## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تضمن هذا المبحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تقدم الطالبة شرحاً مفصلاً للبيانات التي جرى تحليلها حسب الفرضيات التي افترضتها، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات المبحوثة، مستخدمة بذلك عدة أساليب إحصائية من بينها أسلوب تحليل الانحدار، ونماذج الهيكل البنائية.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي (بعد الآجال الزمنية)، ومن أجل اختبار صحتها تم اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها كالتالي:

#### 1.1. اختبار فرضيتها الفرعية الأولى

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة، ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يعتبر من أفضل الاختبارات التي تقيس التأثير والعلاقة بين متغيرين، وأن تكون العلاقة بينهما خطية أي تأخذ شكل مستقيم. وبعد قياس العلاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي وآجال التعثر المالي، أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-36): تحليل لنموذج الانحدار الخطي لآجال التخطيط الإستراتيجي وآجال التعثر المالي

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
آجال التخطيط الإستراتيجي	آجال التعثر المالي (دورة الفشل)	-0.67	0.44	246.769	0.00	-0.43	-15.7	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

نتبين لنا نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، بحيث قدرت قيمة F المحسوبة بـ (246.76)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.00)، فهي دالة إحصائية، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً، كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson لآجال التخطيط الإستراتيجي، وآجال التعثر المالي التي بلغت (-0.67)، بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية جيدة بين المتغيرين؛ أي أنه كلما زادت آجال التخطيط الإستراتيجي نقصت آجال التعثر المالي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.44)، فالتغيرات التي تطرأ على آجال التعثر المالي سببها آجال التخطيط الإستراتيجي بنسبة (44%)، والنسبة الباقية (56%) راجعة إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما يؤكد أيضا، شكل الانتشار المبين في الملحق (03) هذه النتيجة، وذلك بالنظر إلى قيمة  $(X=-0.43)$ ، فهي قيمة سالبة، وأنه كلما زادت قيمة المتغير  $(X)$  بدرجة واحدة فإن قيم  $(Y)$  تقل بمقدار  $(0.43)$ .

### 2.1. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-37): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الإستراتيجي وآجال التعثر المالي

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التفكير الإستراتيجي	آجال التعثر المالي (دورة الفشل)	-0.32	0.10	66.35	0.00	-0.34	-5.97	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يُظهر لنا الجدول نتائج تحليل نموذج الانحدار الخطي الذي يقيس مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، حيث قدرت قيمة  $F$  المحسوبة ب(66.35)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.00)، فهي دالة إحصائية وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً ؛ أي أنه توجد علاقة بين التفكير الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة، كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط (Pearson)، لمتغير التفكير الإستراتيجي وآجال التعثر المالي التي بلغت (-0.32)، بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين المتغيرين، أي كلما زاد التفكير الإستراتيجي قلت آجال التعثر المالي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.10) فالتغيرات التي تحصل على آجال التعثر المالي سببها آجال التخطيط الإستراتيجي بنسبة (10%) والنسبة الباقية (90%) راجعة إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، كما يؤكد أيضا شكل الانتشار المبين في الملحق هذه النتيجة، وذلك بالنظر إلى قيمة  $(X=-0.34)$ ، فهي قيمة سالبة، وأنه كلما زادت قيمة المتغير  $(X)$  بدرجة واحدة فإن قيمة  $(Y)$  تنقص بمقدار (0.34).

### 3.1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين البيئة الإستراتيجية وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-38): تحليل لنموذج الانحدار للبيئة الإستراتيجية وآجال التعثر المالي (بعد الأجل الزمنية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
البيئة الإستراتيجية	آجال التعثر المالي (دورة الفشل)	-0.58	0.34	155.87	0.00	-0.56	-12.48	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يُظهر لنا الجدول نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي الذي يقيس مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، بحيث قدرت قيمة F المحسوبة ب(155.87)، كما بلغت قيمتها المعنوية (0.00) فهي دالة إحصائية وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط (Pearson) للبيئة الإستراتيجية وآجال التعثر المالي التي بلغت (0.55) أن هناك علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت البيئة الإستراتيجية قلّ التعثر المالي.

أما معامل التحديد فقد بلغ (0.34)، فالتغيرات التي تحصل على آجال التعثر المالي سببها البيئة الإستراتيجية بنسبة (34%) والنسبة الباقية (66%) راجعة إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، كما يؤكد أيضاً شكل الانتشار المبين في الملحق هذه النتيجة، وذلك بالنظر إلى قيمة (X=-0.56)، فهي قيمة سالبة، وأنه كلما زادت قيمة المتغير (X) بدرجة واحدة فإن قيمة (Y) تنخفض بمقدار (0.56).

#### 4.1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-39): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الإستراتيجي وآجال التعثر المالي (بعد الآجال الزمنية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التحليل الإستراتيجي	آجال التعثر المالي (دورة الفشل)	-0.84	0.70	731.08	0.00	-0.48	-27.03	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يظهر لنا الجدول نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي الذي يقيس مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، بحيث قدرت قيمة F المحسوبة ب (731.08)، كما بلغت قيمتها المعنوية (0.00)، فهي دالة إحصائية، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط (Pearson) للتحليل الإستراتيجي وآجال التعثر المالي التي بلغت (-0.84) أن هناك علاقة ارتباطية عكسية قوية وجيدة بين المتغيرين؛ أي كلما زاد التحليل الإستراتيجي قلت آجال التعثر المالي.

أما معامل التحديد فقد بلغ (0.70)، فالتغيرات التي تحصل على آجال التعثر المالي سببها التحليل الإستراتيجي بنسبة (70%)، والنسبة الباقية راجعة إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، كما يؤكد أيضاً شكل الانتشار المبين في الملحق هذه النتيجة، وذلك بالنظر إلى قيمة (X=-0.48) فهي قيمة سالبة، وأنه كلما زادت قيمة المتغير (X) بدرجة واحدة فإن قيمة (Y) تنخفض بمقدار (0.48).

### 5.1. النمذجة بالمعادلة البنائية

قبل التعرف على تقنية (SEM) يجب أن يكون لدينا فهم جيد لمبادئ الارتباط المتعدد والانحدار، من أجل التفسير الصحيح لنتائج الاختبارات الإحصائية (Kline, 2011, p. 165).

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج التحليلي، تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كالتالي (مجداب، 2018، صفحة 451/450):

**1.5.1. مربع كاي  $X^2$  (Chi-Square):** يهدف لاختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية التي مفادها أنه لا يوجد فرق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي المناظر له في المجتمع؛ أي إن نموذج المجتمع يساوي النموذج المقيد المفترض، وإن قيمة  $(X^2)$  تساوي صفرًا (0)، وتخلو من درجات الحرية عندما يكون النموذج المقترض من حيث التعيين مشبعًا، بمعنى أن النموذج المفترض يطابق البيانات تمامًا؛ (أي إن مصفوفة التباين والتغاير للنموذج المفترض تتطابق تمامًا مع مصفوفة التباين والتغاير لبيانات العينة) (تيعزة أ.، 2012).

تشير قيمة  $(X^2)$  القريبة من الصفر (0) إلى وجود اختلافات قليلة بين مصفوفة التغيرات المشاهدة والمتوقعة، لذلك يجب أن يكون مستوى الدلالة (P) أضعف من (0.05) عندما يكون  $(X^2)$  قريب من الصفر (0) أي غير دال إحصائي (Suhr, 2006).

بينما إذا كان أقل من (0.05)، فمعنى ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينهما، لذلك يُفضل أن يكون مستوى الدلالة أعلى من (0.05).

**2.5.1. مربع كاي المعياري (The relative chi-square):** النسبة بين  $X^2$  ودرجات الحرية  $df$ : فإذا كانت أقل من خمسة (05) دلت على قبول النموذج، أما إذا كانت أقل من اثنين (02) دلت على التطابق التام بين النموذجين المقترح والمفترض للبيانات.

**3.5.1. مؤشر المطابقة المقارن (The Comparative Fit Index) CFI:** يعتبر من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم بمقارنة  $(X^2)$  لنموذج البحث أو المفترض بقيمة  $(X^2)$  للنموذج المستقل، تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (01)، وتشير القيمة المرتفعة لهذا المجال إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة. ونموذج المطابقة المقبول هو (0.9) فأكثر، أما إذا كانت قيمته أقل من (0.9)، فيتم تعديل النموذج.

**4.5.1. مؤشر حسن المطابقة أو جودة المطابقة (Goodness-of-Fit Index) GFI:** ويدل على نسبة التباين والتغاير التي يستطيع النموذج الذي يفترضها الباحث تفسيره (إلى أي حد يتمكن النموذج المفترض من تزويدنا بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في المجتمع)، ولتوضيح دلالة هذا المؤشر يمكن القول إنه

يرادف دور معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد المتعدد  $R^2$ ) في معاملات الانحدار المتعدد، إذ تدل (R) على نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة.

**5.5.1. مؤشر حسن المطابقة المعدل: (Adjusted Goodness of Fit Index) AGFI:** يصحح مؤشر حسن المطابقة من تعقيد النموذج ، وتقبل معقولية ومطابقة النموذج إذا ما زادت قيمة هذا المؤشر على ( 0.90)، ويمكن أن تستخدم نماذج مختلفة لنفس البيانات أو نموذج واحد لعينات مختلفة ، ويتجلى أثر تعقيد النموذج في أنه كلما ازدادت عدد البارومتريات الحرة للتقدير في النموذج المفترض ازدادت نسبة التباين المفسرة ، لذلك، يأخذ المؤشر عدد البارومتريات بعين الاعتبار مصححا نتيجة القيمة الدالة على المطابقة بتخفيضها كلما ازداد عدد البارومتريات.

**6.5.1.. مؤشر المطابقة المعياري (Nor med Fit Index) NFI:** يعطي هذا المؤشر معلومات عن حسن المطابقة في حال تطور النموذج بمكوناته وعوامله إلى نموذج أكثر تعقيدا ، وحده الأدنى (0.95)، من أجل مطابقة عالية.

**7.5.1.. مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA):** يتعلق بالبواقي في النموذج، حيث يأخذ في حسابه خطأ الاقتراب في المجتمع ، ويتمثل في كيفية مطابقة بيانات العينة لمصفوفة تغاير مجتمع الأصل.

هذا المؤشر يصحح ما يقوم به مؤشر  $(X^2)$  من رفض النموذج مع كبر حجم العينة كبراً كافياً ، وهو مؤشر استدلالي لا وصفي؛ أي إن قراره يصلح للتعميم على مستوى المجتمع. وإذا كانت قيمته أقل أو تساوي ( 0.05) دل ذلك على مطابقة النموذج بصورة جيدة مع البيانات ، أما قيمته في المدى (0.05، 0.08) فتدل على أن النموذج متفق مع البيانات بدرجة مقبولة، والقيم الموجودة بين (0.08، 0.1) تدل على مطابقة غير كافية، وإذا تجاوزت قيمة المؤشر (0.10) دلت على مطابقة سيئة.

**8.5.1. جذر متوسط مربعات البواقي: (Root Mean Square Residuals) RMR:** من مؤشرات المطابقة المهمة، يمثل القيمة الوسطى لجميع البواقي المعيارية ، التي تعبر عن متوسط التعارض بين مصفوفة الارتباط المفتوحة ومصفوفة العينة المشاهدة، تتراوح قيمته بين (0) و(01)، وتشير القيمة الأقل من (0.05) إلى حسن المطابقة، أما القيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة له فهي الصفر.

### 6.1. نتائج نموذج محاور التخطيط الإستراتيجي وأجال التعثر المالي (بعد الأجال الزمنية)

إن نتائج اختبار نموذج البناء المتحصل عليها من خلال نماذج الانحدار بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج AMOS V23، تجعلنا نتحقق ونتأكد من مدى صحة النتائج، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة ، والجدول التالي يلخص نتائج نموذج متغير التخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم (3-40): ملخص نتائج اختبار نموذج البناء

النموذج	Chi Square K <sup>2</sup>	Df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	مستوى الدلالة
النموذج الإمبريقي	423.03	265	0.04	0.05	0.90	0.95	0.00

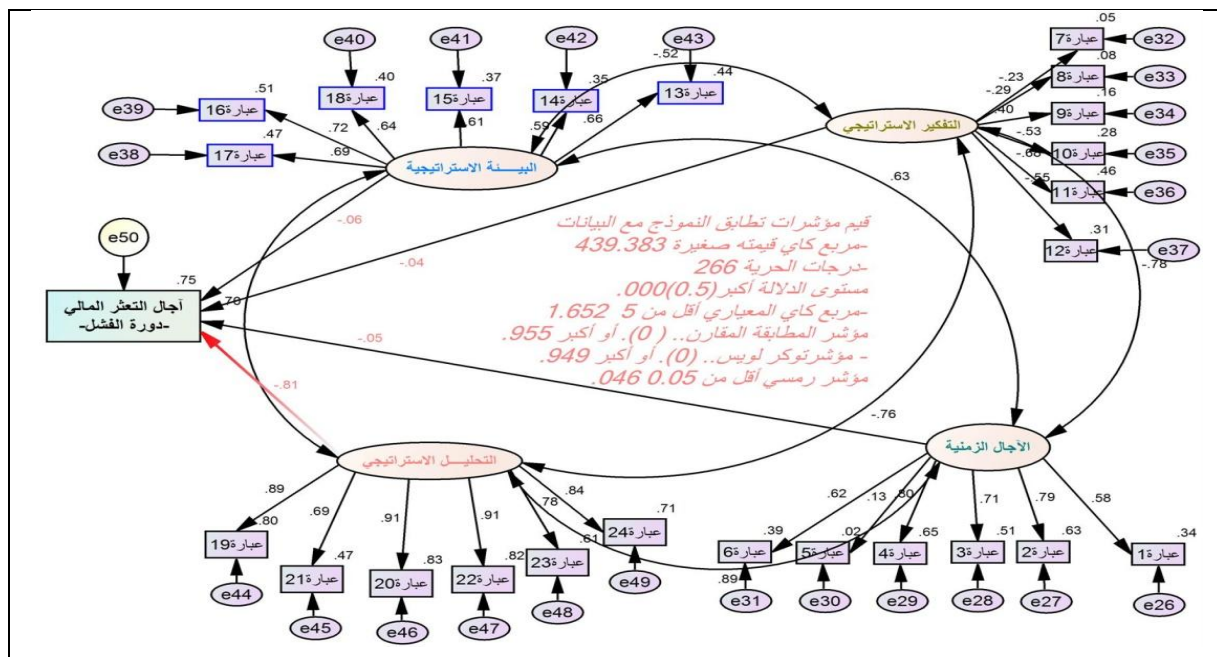
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23

نلاحظ أن قيمة  $(X^2)$ : (423.03) بدرجة حرية (265)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعند قسمة قيمة  $(X^2)$  على درجة حريتها نحصل على القيمة (1.59)، وهي أقل من (05)؛ (وبدل ذلك على حسن مطابقة النموذج للبيانات)، أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA فقد بلغت (0.04)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت القيمة (0.05)، وهي جيدة؛ لأن مدى كل من RMSEA و RMR يتراوح بين (0) و(0.10)، أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI فبلغت (0.95)، وبلغت قيمة مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI (0.90) هو ما يشير إلى المطابقة الجيدة للنموذج. وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول.

### تحقق الفرضية الرئيسية الأولى

هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بعد الآجال الزمنية).

الشكل رقم (3-14): نموذج المتغير التخطيط الإستراتيجي والآجال الزمنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS V23

## ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي من حيث (البعد المالي)، ومن أجل اختبار صحتها تمّ اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها كالتالي:

### 1.2. اختبار فرضيتها الفرعية الأولى

نصت على وجود علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والبعد المالي بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (3-41): تحليل لنموذج الانحدار الخطي لآجال التخطيط الإستراتيجي والبعد المالي

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
آجال التخطيط الإستراتيجي	البعد المالي	-0.68	0.47	270.93	0.00	-0.38	-16.46	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

من خلال الجدول رقم (3-44)، أن قيمة F المحسوبة فُدرت بـ (270.93)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.00)، فهي دالة إحصائية، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً. كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson لآجال التخطيط الإستراتيجي و البعد المالي للتعثر المالي، التي بلغت القيمة (-0.68)، بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية جيدة بين المتغيرين.

أما معامل التحديد فقد بلغ (0.47)، فالتغيرات التي تحصل في البعد المالي للتعثر المالي سببها آجال التخطيط الإستراتيجي بنسبة (47%)، والباقي (53%) راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

### 2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت على وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبعد المالي للتعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-42): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الإستراتيجي والبعد المالي

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التفكير الإستراتيجي	البعد المالي	-0.28	0.08	27.46	0.00	-0.26	-5.24	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يُظهر لنا الجدول، قيمة F المحسوبة والمعنوية؛ (27.46) و (0.00)، على التوالي، فهي دالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً،

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson لمتغير التفكير الإستراتيجي والهدد المالي التي بلغت (-0.28) بأن هناك علاقة ارتباطي عكسية ضعيفة بين المتغيرين.

### 3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت على وجود علاقة بين البيئة الإستراتيجية والهدد المالي للتعرض المالي بالمؤسسات المبحوثة، واختبار هذه الفرضية أسفر على النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (3-43): تحليل نموذج الانحدار الخطي للبيئة الإستراتيجية والهدد المالي

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
البيئة الإستراتيجية	الهدد المالي	-0.45	0.20	79.57	0.00	-0.38	8.92	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يُظهر لنا الجدول رقم (3-46)، قيمة F المحسوبة والمعنوية، فهي دالة إحصائية وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

أما قيمة معامل الارتباط Pearson التي بلغت (-0.45) تؤكد بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين متوسطة.

### 4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت على وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي والهدد المالي بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-44) تحليل لنموذج الانحدار الخطي التحليل الإستراتيجي والهدد المالي

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التحليل الإستراتيجي	الهدد المالي	-0.77	0.59	452.23	0.00	-0.38	21.26	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يُبين لنا الجدول أن قيمة F المحسوبة (452.23)، وقيمتها المعنوية (0.00) فهي دالة إحصائية، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

أما قيمة معامل الارتباط Pearson التي بلغت (-0.77) تؤكد بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين قوية.



## 5.2. نتائج نموذج محاور التخطيط الإستراتيجي والهدد المالي للتعثر المالي

إن النتائج المتحصل عليها من خلال نماذج الانحدار تجعلنا نتحقق ونتأكد من مدى صحة النتائج، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والجدول التالي يلخص نتائج اختبار نموذج البناء.

الجدول رقم (3-45): ملخص نتائج اختبار نموذج البناء

النموذج	Chi Square	Df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	مستوى الدلالة
النموذج الأمبريقي	كاي مربع	درجة الحرية	متوسط خطأ الاقتراب	جذر متوسط مربعات البواقي	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن	
النموذج الأمبريقي	443.64	266	0.04	0.05	0.89	0.95	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS V23

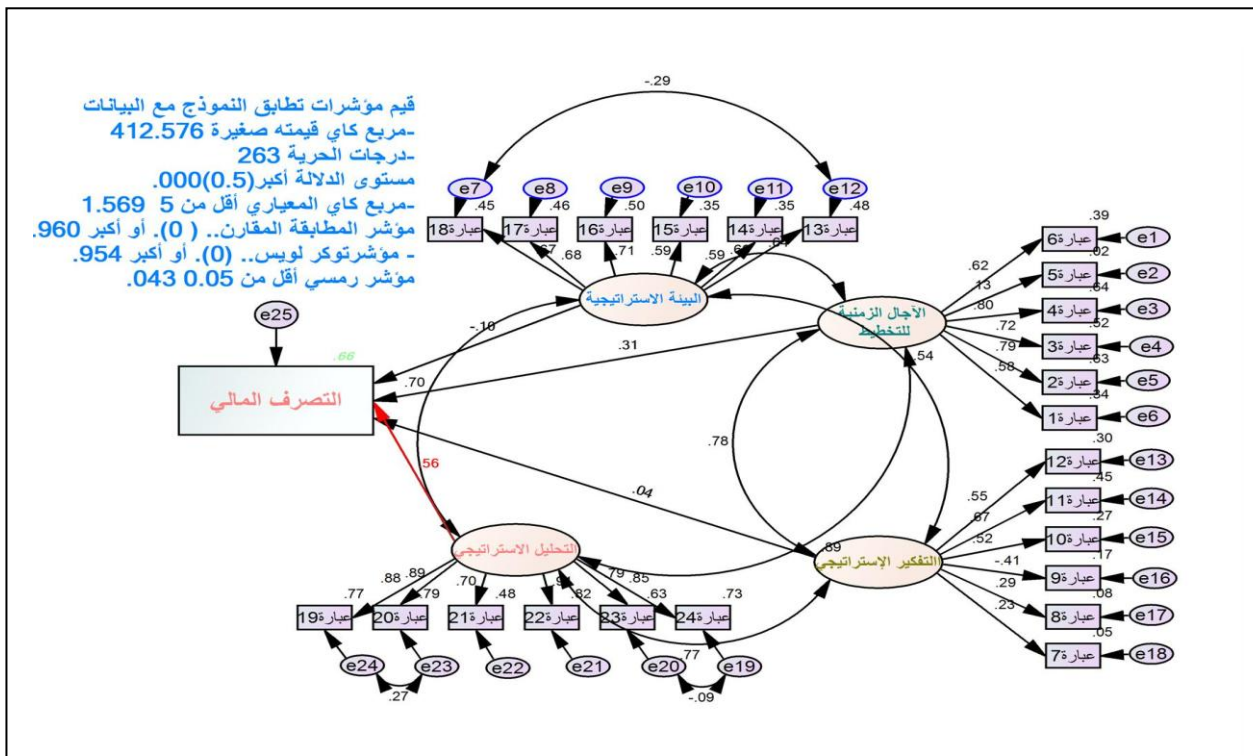
نلاحظ أن قيمة  $X^2$  بلغت (446.64) بدرجة حرية (266)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، وعند قسمة قيمة  $X^2$  على درجة حريتها نحصل على القيمة (1.66)، وهي أقل من القيمة (03) ويدل ذلك على حسن مطابقة النموذج للبيانات.

أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA فبلغت (0,04)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت (0.05)، وهي جيدة لأن مدى كل من RMSEA و RMR يتراوح بين الصفر (0) و (0.1)، أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن، CFI فبلغت (0.96)، وبلغت قيمة مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI (0.95).

فالنموذج مقبول، وتتحقق الفرضية الرئيسية الثانية

هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (البعد المالي

الشكل رقم (3-15): النموذج الهيكلي لمحاور التخطيط الإستراتيجي والبعد المالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS V23

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

#### 1.3. اختبار فرضيتها الفرعية الأولى

نصت على وجود علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (3-49): تحليل لنموذج الانحدار الخطي لآجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
آجال التخطيط الإستراتيجي	البيئة الإدارية	-0.26	0.071	23.12	0.00	0.06	-4.80	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V23

يظهر لنا من خلال الجدول، قيمة F المحسوبة بـ (23.12) وقيمتها المعنوية التي بلغت 0.00 فهي دالة إحصائية، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson لآجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية التي بلغت (-0.26)، أي أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة عكسية بين المتغيرين.

أما معامل التحديد فقد بلغ (0.07)، فالتغيرات التي تحصل على البيئة الإدارية سببها آجال التخطيط الإستراتيجي بنسبة (07%)، والباقي (93%)، وهذا راجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

### 2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة، وبلختبارها، أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-47). تحلي لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الإستراتيجي والبيئة الإدارية

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التفكير الإستراتيجي	البيئة الإدارية	-0.05	0.00	0.754	0.38	-0.01	-0.86	0.38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول رقم (3-50)، قيمة F المحسوبة بـ (0.75)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.38)؛ فهي غير دالة إحصائياً، وهذه القيمة أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الذي افترضناه سابقاً، أي لا توجد علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط لمتغير التفكير الإستراتيجي والبيئة الإدارية التي بلغت 0.05 بلقن العلاقة معدومة بين المتغيرين.

### 3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

نصت على وجود علاقة بين البيئة الإستراتيجية والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة، وكان نتاج المعالجة الإحصائية النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (3-51): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئتين الإستراتيجية والإدارية

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
البيئة الإستراتيجية	البيئة الإدارية	-0.19	0.03	11.82	0.00	-0.06	3.34	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول رقم (3-51) قيمة F المحسوبة؛ حيث قُدرت بـ (11.82)، وقيمتها المعنوية بلغت 0.00 فهي دالة إحصائياً، وهذه القيمة أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson للبيئتين الإستراتيجية والإدارية التي بلغت (0.19)، بأنّ هناك علاقة ارتباطيه عكسية بين المتغيرين ضعيفة.

#### 4.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

نصّت على وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة ، وأسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-49): تحليل لنموذج الانحدار الخطّي: التحليل الإستراتيجي والبيئة الإدارية (بعد البيئة الإدارية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التحليل الإستراتيجي	البيئة الإدارية	-0.34	0.11	39.58	0.00	-0.07	-6.29	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُبين لنا الجدول أعلاه، قيمة F المحسوبة ب(39.58)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.00)، فهي دالة إحصائيا بما أنها أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقا.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson للتحليل الإستراتيجي والبيئة الإدارية التي قُدرت ب (0.34) بأنّ هناك علاقة ارتباطيه عكسيّة بين المتغيرين ضعيفة.

#### 5.3. نتائج نموذج محاور التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية (بعد البيئة الإدارية).

النتائج السابقة تجعلنا نتحقق ونتأكد من مدى صحتها؛ عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والجدول التالي يلخص نتائج نموذج متغير التخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم (3-50): ملخص نتائج اختبار نموذج البناء

النموذج	Chi Square	Df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	مستوى الدلالة
كاي مربع	درجة الحرية	متوسط خطأ الاقتراب	جذر متوسط مربعات البواقي	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن	مستوى الدلالة	
النموذج الإمبريقي	412.57	263	0.04	0.05	0.90	0.96	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، قيمة  $\chi^2$  (412.57)، بدرجة حرية (263)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعند قسمة قيمة  $\chi^2$  على درجة حريتها نحصل على (1.56)، وبما أنّها أقلّ من (03) يدل ذلك على حسن مطابقة النموذج للبيانات.

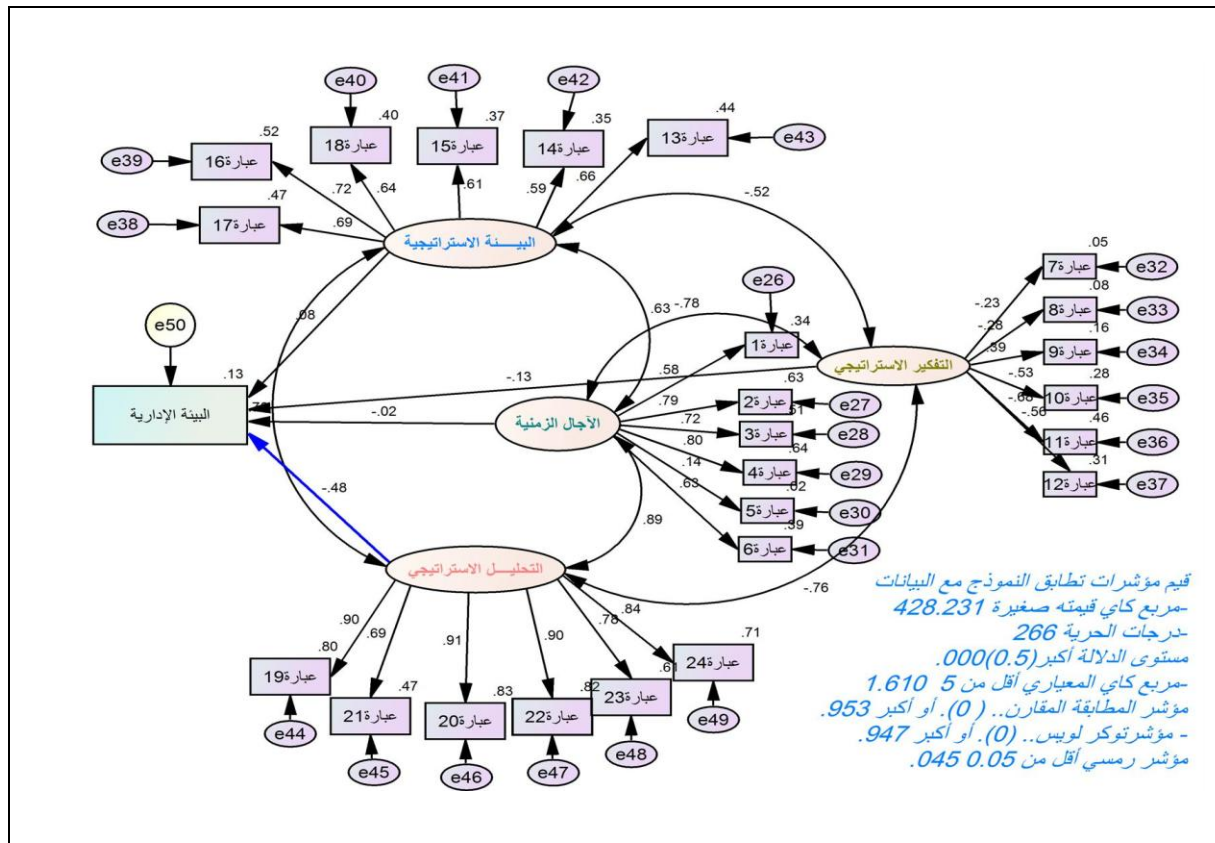
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA بلغت (0.04)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت (0.05)، وهي جيدة لأن مدى كل من RMSEA و RMR يتراوح بين (0) و(0.10).

أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI فبلغت (0.96)، أما قيمة مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI فبلغت (0.90)؛ وبما أن GFI و CFI، تتراوح قيمتهما بين (0) و(0.1)، والقيمة المقبولة للمطابقة تكون (0.90) أو أكبر، والقيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة لهما هي: (0.1). (الهنداوي، 2007، صفحة 22). وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول.

تحقق الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بعد البيئة الإدارية)

الشكل رقم (3-16): نموذج لمتغير التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

#### 1.4. اختبار فرضيتها الفرعية الأولى.

نصت على وجود علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-51): تحليل لنموذج الانحدار الخطي لآجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الخارجية (بعد البيئة الخارجية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
آجال التخطيط الإستراتيجي	البيئة الخارجية	-0.19	0.03	11.79	0.00	-0.07	-3.46	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

من خلال ما جاء في الجدول أنّ قيمة F المحسوبة (11.97)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.00)، فهي دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرض السابق.

#### 2.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت على وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة ، أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج التالية.

جدول رقم (3-52): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الإستراتيجي والبيئة الخارجية (بعد البيئة الخارجية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التفكير الإستراتيجي	البيئة الخارجية	-0.07	0.00	1.66	0.19	0.04	-1.29	0.19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول أعلاه أنّ قيمة F المحسوبة (1.66)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.19)، فهي غير دالة إحصائياً، وهذه القيمة أكبر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرض الذي افترضناه سابقاً ، أي لا توجد علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة.

#### 3.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين البيئة الإستراتيجية والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول التالي.

جدول رقم (3-53): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الإستراتيجية والبيئة الخارجية (بعد البيئة الخارجية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
البيئة الإستراتيجية	البيئة الخارجية	-0.13	0.01	5.70	0.01	-0.06	-2.38	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

نُظهر لنا النتائج قيمة F المحسوبة: (5.70)، وقيمتها المعنوية: (0.01)، بالتالي فهي دالة إحصائياً؛ وبالتالي نقبل الفرض السابق.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson للبيئتين الإستراتيجية والخارجية التي بلغت (-0.13)، بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين ضعيفة، أي كلما زادت البيئة الإستراتيجية زادت البيئة الخارجية.

#### 4.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت على وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة ، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج أدناه.

جدول رقم (3-54): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الإستراتيجي والبيئة الخارجية (بعد البيئة الخارجية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التحليل الإستراتيجي	البيئة الخارجية	-0.24	0.06	19.76	0.00	-0.07	-4.44	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول أعلاه، قيمة F المحسوبة والمعنوية، فهي دالة إحصائياً بما أنها أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson للتحليل الإستراتيجي والبيئة الخارجية التي بلغت (-0.24) بأن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين ضعيفة.

#### 5.4. نتائج نموذج محاور التخطيط الإستراتيجي والبيئة الخارجية (بعد البيئة الخارجية).

إنّ النتائج التي المتحصل عليها، تجعلنا نتأكد من مدى صحة المطابقة؛ وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول رقم (3-55): ملخص نتائج اختبار نموذج البناء

النموذج	Chi square	Df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	مستوى الدلالة
النموذج الامبريقي	431.40	265	0.045	0.048	0.89	0.95	0.00

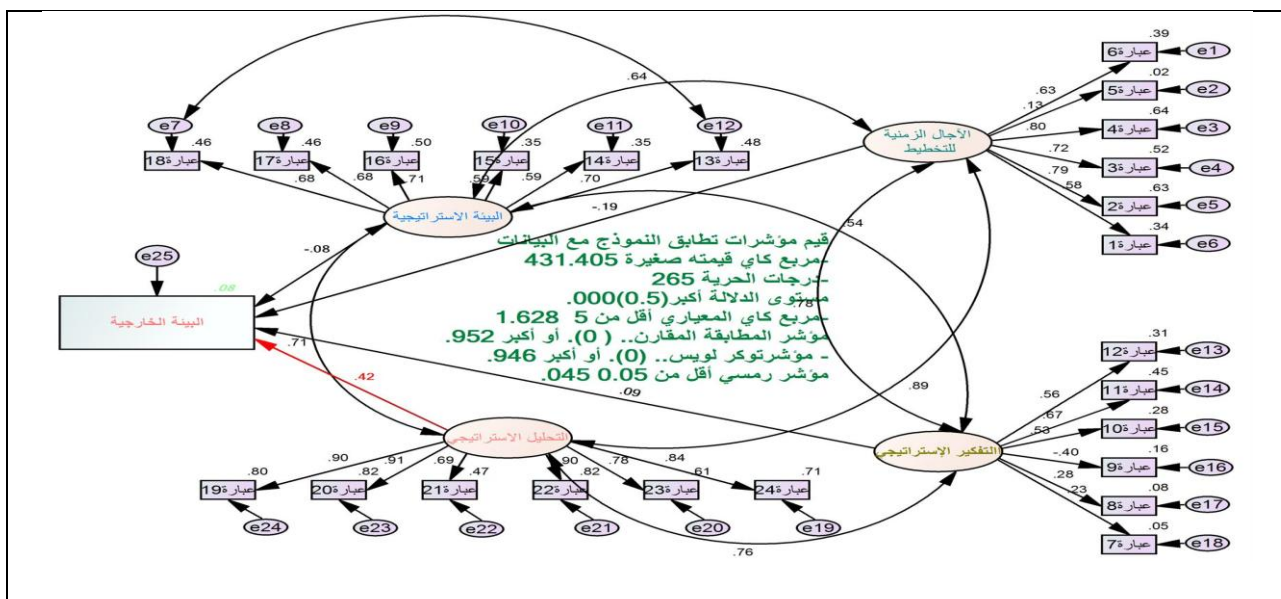
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، قيمة  $\chi^2$  (431.40)، بدرجة حرية (265)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعند قسمة قيمة  $\chi^2$  على درجة حريتها نحصل على (1.62)، وبما أنها أقل من (03) يدل ذلك على حسن مطابقة النموذج للبيانات.

أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA بلغت (0.045)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت (0.048)، وهي جيدة لأن مدى كل من RMSEA و RMR يتراوح بين (0) و(0.10). أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI فبلغت (0.95)، أما قيمة مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI فبلغت (0.89)، وبما أن CFI و GFI تتراوح قيمتهما بين (0) و(0.1)، والقيمة المقبولة للمطابقة تكون (0.90) أو أكبر، والقيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة لهما هي: (0.1). (الهنداوي، 2007، صفحة 22)، وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول.

تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بعد البيئة الخارجية).

الشكل رقم (3-17): نموذج لمحاور التخطيط الإستراتيجي ببعدها الخارجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.



خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

1.5. اختبار فرضيتها الفرعية الأولى

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-56): تحليل لنموذج الانحدار الخطي لآجال التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية (بعد القدرة التنافسية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
آجال التخطيط الإستراتيجي	القدرة التنافسية	-0.16	0.02	8.29	0.00	-0.16	-2.88	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23

يتبين لنا من خلال ما جاء في الجدول السابق، أنّ قيمة F المحسوبة (8.29)، وقيمتها المعنوية بلغت أقل (1000/1)؛ فهي دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson لآجال التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية التي بلغت (-0.16) بأنّ هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين ضعيفة.

2.5. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت على وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والقدرة التنافسية بالمؤسسات المبحوثة ، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج المدوّنة في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-57): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتفكير الإستراتيجي والقدرة التنافسية (بعد القدرة التنافسية )

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التفكير الإستراتيجي	القدرة التنافسية	-0.04	0.00	0.53	0.46	-0.03	-0.72	0.46

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول أنّ قيمة F المحسوبة (0.53)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.46)، فهي غير دالة إحصائياً، وهذه القيمة أكبر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض الفرض الذي افترضناه سابقاً ، أي لا توجد علاقة بين التفكير الإستراتيجي والقدرة التنافسية بالمؤسسات المبحوثة.

### 3.5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين البيئة الإستراتيجية، والقدرة التنافسية بالمؤسسات المبحوثة، وقد أسفرت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (3-58): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للبيئة الإستراتيجية والقدرة التنافسية (بعد القدرة التنافسية)

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
البيئة الإستراتيجية	القدرة التنافسية	-0.04	0.00	0.69	0.40	-0.03	-0.83	0.40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول، قيمة F المحسوبة (0.69)، وقيمتها المعنوية بلغت (0.40)، فهي غير دالة إحصائياً بما أنها أكبر من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson لمتغير البيئة الإستراتيجية والقدرة التنافسية التي بلغت (-0.04)، وقيمة معامل التحديد أقل من (1/1000)؛ بلقيّ العلاقة معدومة بين المتغيرين.

### 4.5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي والقدرة التنافسية بالمؤسسات المبحوثة، وقد أنتجت المعالجة الإحصائية على النتائج في الجدول أدناه.

جدول رقم (3-59): تحليل لنموذج الانحدار الخطي للتحليل الإستراتيجي والقدرة التنافسية

المتغير المفسر	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	بيتا B	قيمة T	دلالة T
التحليل الإستراتيجي	القدرة التنافسية	-0.12	0.01	4.47	0.03	-0.05	-2.11	0.03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS V23.

يُظهر لنا الجدول أعلاه قيمة F المحسوبة (4.47)، وقيمتها المعنوية (0.03)، فهي دالة إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرض الذي افترضناه سابقاً.

كما تؤكد لنا قيمة معامل الارتباط Pearson للتحليل الإستراتيجي والقدرة التنافسية التي بلغت (-0.12) بأنّ هناك علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرين ضعيفة.

### 5.5. نتائج نموذج محاور التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية (بعد القدرة التنافسية)

الجدول التالي يلخص نتائج مطابقة النموذج الفرضي ونموذج متغير التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة.

الجدول رقم (3-63): ملخص نتائج اختبار نموذج البناء

النموذج	Chi Square	Df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	مستوى الدلالة
كاي مربع	درجة الحرية	متوسط خطأ الاقتراب	جذر متوسط مربعات البواقي	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن		
النموذج الامبريقي	439.09	266	0.04	0.051	0.89	0.95	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

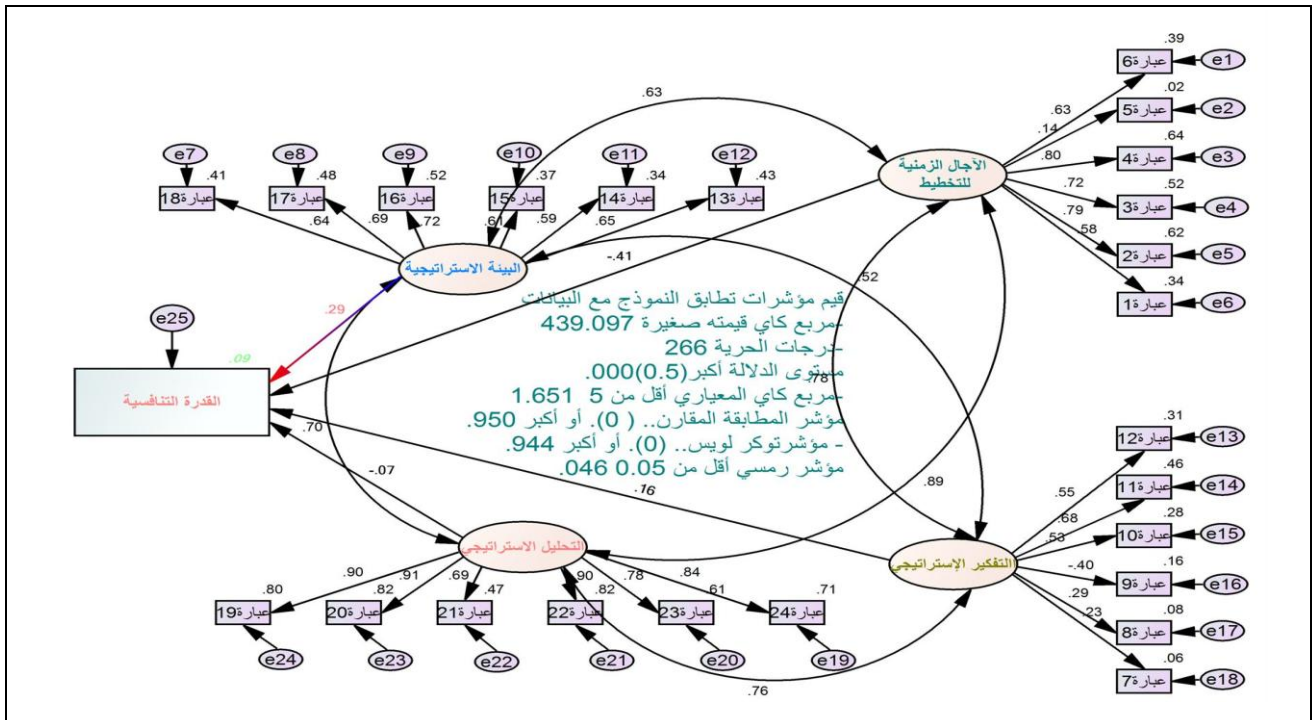
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه قيمة  $\chi^2$  (439.09)، بدرجة حرية (266)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعند قسمة قيمة  $\chi^2$  على درجة حريتها نحصل على (1.65)، وبما أنها أقل من (03) فيدل ذلك على حسن مطابقة النموذج للبيانات.

أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA بلغت (0.04)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت (0.051)، وهي جيدة لأن مدى كل من RMSEA و RMR يتراوح بين (0) و (0.10).

أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI فبلغت (0.95)، أما قيمة مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI فبلغت (0.89)، وبما أن GFI و CFI تتراوح قيمتهما بين (0) و (0.01)، فهي قيم مقبولة للمطابقة. وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول.

تحقق الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بعد القدرة التنافسية).

الشكل رقم (3-18): نموذج لمتغير التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

### المطلب الثاني: نتائج النموذج الهيكلي الكامل لمتغير التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي (اختبار النموذج الفرضي الكلي)

إنّ النتائج التي نحصل عليها من خلال نماذج الانحدار تجعلنا نتحقق ونتأكد مدى صحة النتائج، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة والجدول التالي يلخص نتائج النموذج الكامل للتخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي.

الجدول رقم (3-61): ملخص نتائج اختبار نموذج البناء الكامل

النموذج	Chi Square	Df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	مستوى الدلالة
كاي مربع	درجة الحرية	متوسط خطأ الاقتراب	جنر متوسط مربعات البواقي	مؤشر حسن المطابقة	مؤشر المطابقة المقارن		
النموذج الامبريقي	423.49	265	0.04	0.08	0.89	0.95	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

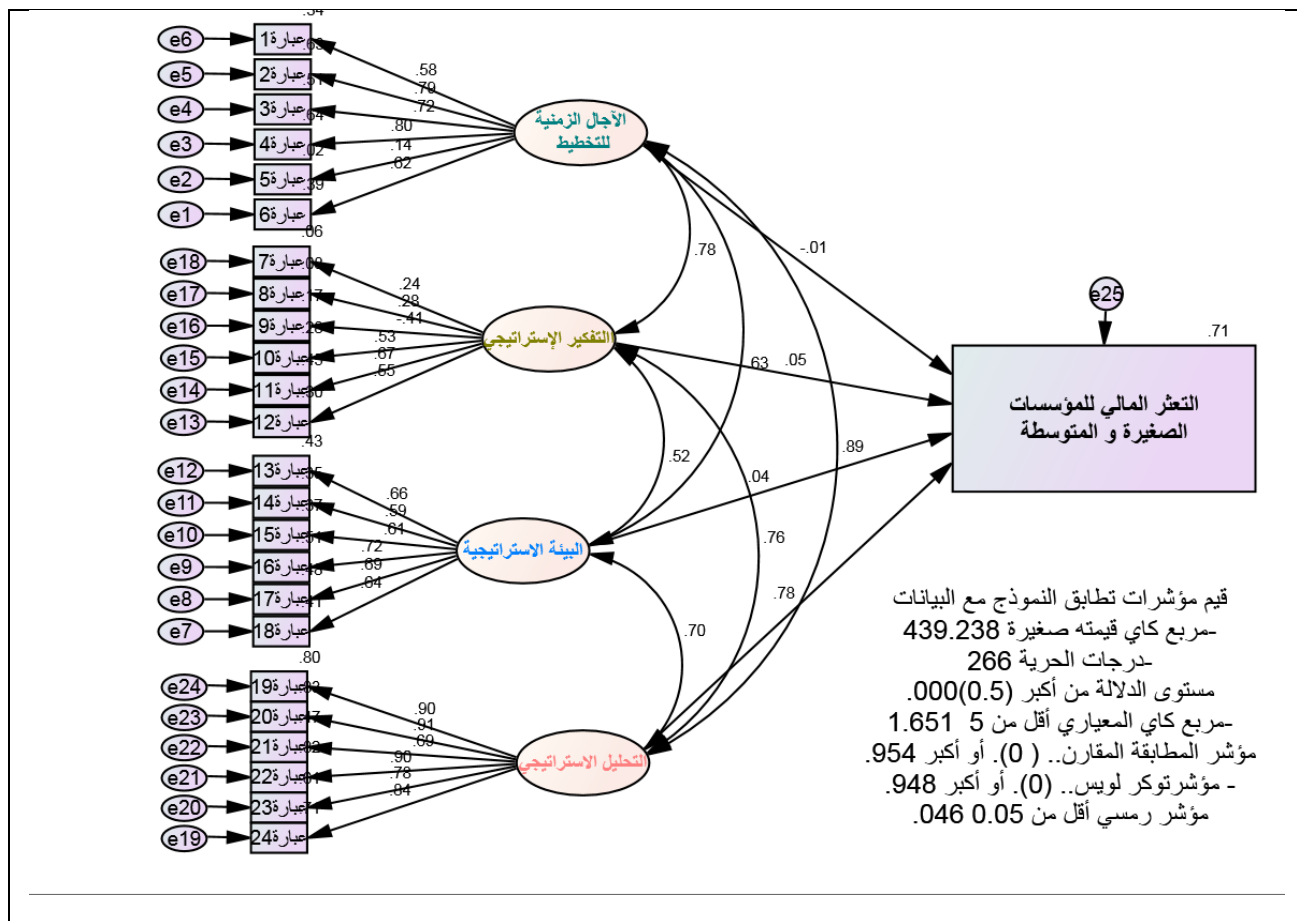
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، قيمة  $X^2(423.49)$ ، بدرجة حرية (265)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وعند قسمة قيمة  $X^2$  على درجة حريتها نحصل على (1.59)، وبما أنها أقل من (03) يدل ذلك على حسن مطابقة النموذج للبيانات.

أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA فبلغت (0.04)، وقيمة جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغت (0.08)، وهي جيدة لأن مدى كل من RMSEA و RMR يتراوح بين (0) و(0.10).

أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI فبلغت (0.95)، أما قيمة مؤشر حسن مطابقة النموذج GFI فبلغت (0.89)، وبما أن GFI و CFI، تتراوح قيمتهما بين (0) و(01)، فهي قيم مقبولة للمطابقة.

وبما أن كل المؤشرات تحوز على قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول، ونقول أن نموذج البيانات (العينة) هو مطابق تماما للنموذج الفرضي الذي اقترحاته سابقا.

الشكل رقم (3-38): نموذج لمتغير التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي AMOS V23.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

أُجري في المطلب السابق تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية لارتباطات البيئة بين المتغيرات، وبشكل عام تُعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30)، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) و(0.70)، وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكبر من (0.70).

يمكن تلخيص اختبار الفرضيات الأساسية والفرعية في الجدول التالي:

جدول رقم (3-62): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات

الرقم	الفرضية	قبول الفرضية	نوع العلاقة	درجة الارتباط
<b>بعد الأجل الزمنية</b>				
01	هناك علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	قوية
02	هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	متوسطة
03	هناك علاقة بين البيئة الإستراتيجية وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	متوسطة
04	هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي وآجال التعثر المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	قوية
<b>البعد المالي</b>				
01	هناك علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والبعد المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	قوية
02	هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبعد المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
03	هناك علاقة بين البيئة الإستراتيجية والبعد المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	متوسطة
04	هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي والبعد المالي بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	قوية
<b>بُعد البيئة الإدارية</b>				
01	هناك علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
02	هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>1</sub>	عكسية	/
03	هناك علاقة بين البيئة الإستراتيجية والبيئة الإدارية مؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
04	هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي والبيئة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
<b>بُعد البيئة الخارجية</b>				
01	هناك علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
02	هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>1</sub>	عكسية	/
03	هناك علاقة بين البيئة الإستراتيجية والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
04	هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي والبيئة الخارجية بالمؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
<b>بُعد القدرة التنافسية</b>				
01	هناك علاقة بين آجال التخطيط الإستراتيجي والقدرة التنافسية المؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة
02	هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي والقدرة التنافسية المؤسسات المبحوثة	H <sub>1</sub>	عكسية	/
03	هناك علاقة بين البيئة الإستراتيجية والقدرة التنافسية المؤسسات المبحوثة	H <sub>1</sub>	عكسية	/
04	هناك علاقة بين التحليل الإستراتيجي والقدرة التنافسية المؤسسات المبحوثة	H <sub>0</sub>	عكسية	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول السابقة.

يُلاحظ من الجدول أنّ نوع العلاقة في كل الفرضيات كان عكسياً، أي أنّه كلّما كان تطبيق التخطيط الإستراتيجي واتباع خطواته من خلال أبعاده، كلّما أدى ذلك إلى تخفيض التعثر المالي بكل أبعاده المتنبئة من طرف الدراسة.

أمّا درجة الارتباط فاختلّفت بين القوية، المتوسطة، والضعيفة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأبعاد التعثر المالي، وذلك يرجع إلى اعتقاد وميول الباحثين للمفاهيم والأبعاد المعروضة عليهم؛ حيث أبدت عيّنة الدراسة اهتماماً كبيراً اتجاه آجال التعثر، سواء من حيث آجال دورة الفشل، أو عدد مرات التعثر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، وعلاقتها بكل من آجال التخطيط الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي، فكلما كانت آجال التخطيط تناسب عمر المؤسسة، قدراتها وإمكانياتها، وكلما كان تحليل المسير للأحداث، الظروف، الموارد والإمكانيات المتاحة، كلّما أدى ذلك إلى تحجيم وتقليص دورة الفشل.

أبدى الباحثون أيضاً اهتماماً كبيراً للعلاقة بين البعد والتصرف المالي بآجال التخطيط والتحليل الإستراتيجيين، فكما أشرنا سابقاً أنّ آجال التخطيط الإستراتيجي تعطي للمسير حدوداً واضحة للتصرف في الموارد المالية المتاحة، كما أنّ الفهم الجيد والتحليل السليم للظروف المحيطة للبيئة الداخلية والخارجية، يصب مباشرة في حسن أو سوء التصرف المالي للمسير (المبحوث)؛ وبالتالي تخفيض التعثر المالي.

فيما لو يولي الباحثون ذات الاهتمام لأبعاد التفكير الإستراتيجي والبيئة الإستراتيجية في علاقتها بآجال التعثر المالي، ومن ناحية أخرى علاقة البيئة الإستراتيجية بالبعد المالي؛ حيث لا يرون علاقة مباشرة بين ما يجري خارج حدود المؤسسة والبعد المالي لها، وهذه النتيجة اتفقت واختلفت مع بعض من الدراسات السابقة، كدراسة (دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي)، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق؛ حيث كانت إشكاليته التي انطلقت منها هي قلّة اهتمام المؤسسات، بدور التفكير الإستراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي باعتباره إطاراً مستقبلياً تعتمد الإدارات العليا للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً؛ حيث توصلت فعلاً إلى عدم إعطاء مبحوثيها أهمية للتفكير الإستراتيجي. (أحلام، 2004).

أمّا الدراسة (دواي، 2005)، (دور التحليل والتفكير الإستراتيجيين في تكوين الرؤية)، التي أُجريت على عينة من مؤسسات القطاع الصناعي التي كانت نتيجتها: أنّ هناك ارتباطات داخلية، وتبادلية ذات دلالة معنوية بين التحليل والتفكير الإستراتيجيين، أي مطابقة النموذج الفرضي والحقيقي. (دواي، 2005).

إذن معرفة دور التفكير الإستراتيجي في تقليل المخاطر، لاسيما مخاطر التعثر المالي التي قد تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مازالت تحتاج إلى دعم وترسيخ لدى أصحاب المؤسسات المبحوثة.

أما العلاقات المتبقية بين أبعاد كل من التخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي فكانت قوتها ضعيفة، أي أنّ المبحوثين لم يولوا اهتماماً بتلك الأبعاد، أو بمعنى آخر لم يعطوا أوزاناً عالية لإجاباتهم؛ وهو ما يعكس الفهم الحقيقي لأبعاد للتخطيط الإستراتيجي، فمن خلال المقابلة التي أجرتها الطالبة مع بعضهم تبين أنّهم وبدرجة كبيرة لا يحسنون التخطيط الإستراتيجي، ويجدون خلطاً بين مفاهيم التخطيط، الخطة، والتخطيط الإستراتيجي، في حين

تمّ رفض العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والبيئة الإدارية، القدرة التنافسية والتفكير والبيئة الإستراتيجيين، على عكس ما توصلت إليه دراسة (أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية)؛ حيث تناولت بالوصف والتحليل المنطقي للعوامل البيئية والتخطيط الإستراتيجي، في تبيان أثر البيئة بعناصرها المختلفة في أداء المؤسسة، وتوصلت إلى وجود ارتباطات معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية والنجاح. (الخفاجي، 2011).

كما اتفقت دراستنا مع دراسة (أثر البيئة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية)؛ حيث تساءلت فيما إذا كان هناك أثر للبيئة على وضع الإستراتيجيات الجديدة، وتوصلت إلى ضعف إدراك أفراد العيّنة لبعد الأثر المتبادل بين المتغيّرين. (هباز، 2013).

تُعزى هذه النتائج بشكل أساسي لتوصيف العيّنة؛ حيث أنّ معظم المبحوثين يمثلون مؤسسات مصغرة أو مصغرة جداً، وهم شباب يفتقرون إلى التكوين الأكاديمي في مجال التسيير، وأنّ خبرتهم تقلّ عن الخمس (05) سنوات (أنظر صفحة 46/43)، لذلك فإنهم لا يعطون لتلك المفاهيم الأهمية المرجوة منهم على عكس مسيري وأصحاب المؤسسات المتوسطة.

لذلك كان من أهداف دراستنا تبيان أهمية التخطيط الإستراتيجي في تخفيض التعثر المالي لهذا النوع من المؤسسات، وإعطاء نموذج التخطيط الإستراتيجي الجيد الذي يسهّل اعتماده وتطبيقه؛ وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.



## خلاصة الفصل

لقد تمّ في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية من جانبين، كان الجانب الأول بعرض حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين الوطني والمحلي، من أجل الوقوف على حجم التعثر فيها وتقدير حجم الظاهرة، واستفحالها داخل النسيج المؤسساتي والاقتصادي، فكانت النتيجة أنّ هذا النسيج مبنيّ على العدد الهائل للمؤسسات المصغرة بنسبة فاقت ( 98 %)، معظمها تنشط في مجال الخدمات، ما يجعل هذا النسيج هشاً وغير قادر على أخذ المبادرة لتعويض الاقتصاد الريعي، لاسيما تفشي ظاهرة التعثر وتغيير النشاط أو الخروج النهائي من السوق.

أما الجانب الآخر للدراسة الميدانية فكانت بتصميم استبانة وُزعت على عيّنة تكونت من مديري ومسؤولي أكثر من ( 200 ) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية (على مستوى ولاية بسكرة)؛ حيث تنوعت بين متعثرة وناجحة، من أجل الوقوف على مدى تطابق النموذج الفرضي على خصائص هذه العيّنة، وما إذا كان التخطيط الإستراتيجي يلفت الانتباه إلى ضرورة تحجيم ظاهرة التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال ممارسته بجدية، خاصة أنّ أفراد العيّنة لهم الاستعداد والقدرة على الممارسات الإستراتيجية.

وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة من توزيع ( 407 ) استبانة، بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وكذا برنامج AMOS، واستخدام النمذجة البنائية SEM؛ حيث يُعتبر من البرامج الحديثة المتقدمة التي تبحث في العلاقات المتبادلة والمتداخلة، المباشرة وغير المباشرة بين مختلف أبعاد المتغيرات، باعتمادها على دراسات سابقة تدعم النموذج المقترح.

وكانت النتيجة قبول كلّ الفرضيات، وتطابق النموذج الفرضي على خصائص العيّنة؛ وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يُعتبر حلاً لتخفيض وتحجيم ظاهرة التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة.

## الخاتمة

برز دور المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة بشكل متزايد على المستوى العالمي والوطني، حيث مثلت أكثر من (98%) من إجمالي نسيج المؤسسات الجزائرية في جميع قطاعات الأعمال، موظفةً أكثر من (20%) من القوى العاملة، ومع ذلك فإن العديد من هذه المؤسسات تفشل كل عام، وبالنظر لعدم تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة حتى الآن -أو أنّ تطبيقه يشوبه النقص والتقصير، سعت هذه الدراسة إلى التحقيق في الصلة بين التخطيط الإستراتيجي، وتعثّر تلك المؤسسات في الجزائر؛ أي تحديد ما إذا كانت هناك علاقة أم لا بين استخدام التخطيط الإستراتيجي من قبل المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، وتخفيض فرص تعثرها، بالإضافة إلى سعي هذا البحث إلى استكشاف الأبعاد التي تؤثر على صانعي القرار في هذه المؤسسات من أجل استخدام التخطيط الإستراتيجي، وتخفيض التعثر المالي.

تم ذلك من خلال استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ضمن **فصلين**، تناول **الأول**: عرضاً للأدبيات التي تخص الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، ثمّ عرضاً لخطوات التخطيط الإستراتيجي الناجح، والذي يصلح، ويسهل تطبيقه في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة.

أما **الفصل الثاني** فتناول: المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، ودورها الاقتصادي في تنمية اقتصاديات الدول، والتعويل عليها في الخروج من إشكالية الاقتصاديات الريعية، لذلك كان من الضروري تسليط الضوء على ظاهرة التعثر المالي لهذه المؤسسات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، وتقديم التخطيط الإستراتيجي كوقاية من ظاهرة التعثر المالي.

فيما تناول **الجزء التطبيقي** عرضاً لواقع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني والمحلي، ومساهمتها في تغيير مؤشرات الاقتصاد الوطني، كما تناول تكميم وتحجيم ظاهرة التعثر المالي بهذه المؤسسات محلياً ووطنياً، بالإضافة إلى اختبار فروض البحث من خلال أداة الاستبيان، الذي تكوّن من ثلاثة (03) أجزاء: **حُصّ** الأول بيانات المبحوثين ومؤسساتهم، فيما تناول الثاني والثالث عبارات تخص كلاً من أبعاد التخطيط الإستراتيجي، والتعثر المالي، لاستجواب عينة مكونة من (302) مسيّر، وصانع قرار في هذه المؤسسات على المستوى المحلي (بسكرة)، حيث تنوعت خصائص مؤسساتهم من حيث نجاحها أو تعثرها مالياً.

فيما خلصت الدراسة في نهايتها للنتائج التالية:

### أولاً: النتائج

#### 1.1. النتائج النظرية: تمكنت الدراسة في إطارها النظري، من التوصل للنتائج التالية:

- يطمح التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة إلى تحقيق الرؤية الشمولية لها، من خلال التفكير والتحليل الإستراتيجيين.
- التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وآفاق تطورها، كما يضمن لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة، في ظل محيط متقلب وسريع.
- التخطيط الإستراتيجي يضمن بقاء المؤسسة، من خلال تعزيز نقاط القوة، والاستفادة من نقاط الضعف بمعالجتها.
- يعتمد التخطيط الإستراتيجي على مجموعة من المراحل المترابطة التي لا يمكن للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة الأخذ بمرحلة دون الأخرى، كما يُعتبر التخطيط الإستراتيجي التطبيقي نموذجاً صالحاً لهذا النوع من المؤسسات.
- رغم انخفاض القدرات الإستراتيجية بالمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، بسبب محدودية تفكير مسيرتها، إلا أنه يمكن رفع مستوى هذه القدرات بالتوعية المستمرة للطرق الحديثة في التسيير.
- يُعتبر قطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة مجالاً خصباً للباحثين بتناوله بالبحث والتدقيق، وذلك من خلال دراساتهم الكميّة والنوعية.
- يعتبر قطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة قطاعاً حيويًا، يستقطب الشباب من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يُعتبر قطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة بديلاً حقيقياً عن الاقتصاديات الريعية المعتمدة على الطاقات الناضبة، بمساهمته في تعديل مؤشرات الاقتصاد الوطني.
- أصبحت المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة تهتم بطرق التسيير الجديدة التي تمكّنها من تعزيز مركزها التنافسي، وبالتالي بقائها في ظل اقتصاد جديد موسوم بالتقلب في ظل حجم هائل للمعلومات.
- تواجه المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة مجموعة من الصعوبات والضغوطات، التي تعيق مسار نجاحها وبلوغ أهدافها، وتهدد وجودها في السوق.
- يُعتبر التعثر المالي للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة ظاهرة مرضية استقطبت الكثير من الباحثين في مداخلاتهم، وبحوثهم للتنبؤ بها، ونمذجتها حسابياً وكمياً.
- إنّ التعثر المالي للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة ظاهرة خطيرة، قد تحدث في أية مؤسسة، وفي أية لحظة، وقد تؤدي إلى إنهاء حياتها.
- يُعتبر تشخيص التعثر المالي في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة مختلف عناصرها المالية، عمليةً صعبةً ودقيقةً تحتاج إلى مختصين، ومحللين ماليين.
- للتعثر المالي عدة أسباب، قد تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها، وعلى المؤسسات ابتكار الطرق والوسائل العلاجية والوقائية للحد من تفشي الظاهرة.

- يتغاضى كثير من مسيري المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، عن الاهتمام بالكشف المبكر عن التعثر الذي قد يحدث في مرحلة من مراحل تطورها، الأمر الذي دفع الكثير من الباحثين إلى محاولة إيجاد وسائل حديثة تتميز بالدقة، السهولة، والفعالية.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي حلا وقائيا للحد من ظاهرة التعثر المالي بالمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، أو تخفيضها، وبخاصة أنّ مسيري هذا النوع من المؤسسات لهم القابلية والقدرة على الممارسة الإستراتيجية.

## 2.1. النتائج الميدانية: المعالجة التطبيقية للبحث مكّنت من التوصل إلى النتائج التالية:

- تولي الجزائر اهتماما كبيرا بقطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، من خلال النصوص التشريعية والقوانين التي تهدف إلى ترقية هذه المؤسسات بغرض مساهمتها في رفع مؤشرات الاقتصاد الوطني.
- تبنت الجزائر إستراتيجية وطنية متكاملة تضم آليات الدعم والمرافقة للمؤسسات الناشئة، الصّغيرة والمتوسطة، من خلال تخصيص وزارات، ومديريات تسهر على ذلك.
- نتيجة لهذا الاهتمام الحكومي؛ عرف قطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظا خلال الست (06) سنوات الأخيرة، من حيث عددها، حجمها، وتنوع أنشطتها، إلا أنّ هذا التطور لم ينعكس على ما كان مرجواً منها من تغيير إيجابي لمؤشرات الاقتصاد الكلي الوطني.
- تشير النتائج إلى أنّ مستوى التخطيط الإستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بنمو المشاريع الصّغيرة والمتوسطة، هذا الاستنتاج مهم جداً للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة؛ لأنه يوضّح لها فائدة ممارسة التخطيط الإستراتيجي، علاوة على ذلك، تكشف النتائج أنّ بعض العوامل الديموغرافية مثل العمر والمستوى التعليمي ترتبط بشكل كبير وإيجابي بقرار استخدام التخطيط الإستراتيجي، ومع ذلك لا يرتبط جنس صانع القرار الخاص بالمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، ولا عمر المؤسسة بقرار استخدام التخطيط الإستراتيجي.
- المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تمتلك رؤية للبقاء والاستمرارية، رغم وعي أصحابها بذلك.
- إنّ توجه أصحاب المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية بسكرة لم يعكس استغلال ما تزخر به المنطقة من ثروات؛ حيث لم تستقطب الزراعة هؤلاء الشباب إلاّ بنسب ضئيلة جدا، على الرغم من أنّ المنطقة فلاحية بالدرجة الأولى.
- يُعتبر التحليل الإستراتيجي المهارة الغائبة تماما بين مسيري المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة المحلية؛ لارتباطه بالتخطيط الإستراتيجي الذي لا يُمارَس إلاّ كأفكار متفرقة غير منظمة، وبشكل غير رسمي.
- تفنقر المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة لخطّة واضحة المعالم ومكتوبة، كما أنّه لا يوجد نموذج معين للتخطيط الإستراتيجي يصلح ويناسب خصوصية هذه المؤسسات.
- باعتبار الجزائر دولة نامية، فهي لا زالت متأخرة في مجالات عدة، بما يؤثر على تنافسية مؤسساتها، لا سيما الصّغيرة والمتوسطة، التي لا زالت تعاني من عدة مشاكل بسبب عدم مرونتها في مواجهة التغيرات المفاجئة، والتي في الغالب تؤدي بها إلى التعثر المالي.

تشكل مؤسسات الدعم والمساندة في بعض الأحيان عبئا على بعض المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، للعبها الدور غير المنوط بها بسبب طابعها الإداري البيروقراطي، وجهل موظفيها بمجال المقاولاتية، مما يشكل حاجزا بينها وبين هذه المؤسسات.

ميزة هذه الورقة في الاعتراف التجريبي بأنّ التخطيط الإستراتيجي الشامل (التفصيلي) هو بالتأكيد نشاط معقول لأية مؤسسة؛ حيث أثبتت المؤسسات التي قامت بإعداد وثيقة إستراتيجية مفصلة قدرتها على مزاوله نشاطها، وبقائها في المنافسة؛ لذلك فمن الضّروري التأكيد على أنّ التخطيط الإستراتيجي مناسب في جميع مجالات العمل المهمة، لا سيما في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة كحل وقائي لتخفيض التعثر المالي.

النتائج التي توصلنا إليها مدعومة من قبل عدة بحوث، التي تؤكد أنّ المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة ذات الوضوح الإستراتيجي العالي سوف تتفوق في الأداء على المؤسسات ذات الوضوح الإستراتيجي المعتدل أو الأقل اعتدالا.

وتستند قيود هذه الورقة على النطاق الجغرافي المحدود للبيانات التي تمّ الحصول عليها -لسوء الحظ-؛ حيث لم نتمكن من تغطية جميع مناطق ولاية بسكرة بحجم عينة أكبر، تتكرر أوجه القصور أيضا في العينة من حيث الحجم، حيث لدينا في الغالب مؤسسات صغيرة ومتناهية الصغر (من 10 إلى 50 موظفاً).

تشير أوجه القصور هذه، إلى أهمية دراسة قيمة التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة بمزيد من التفصيل.

## ثانيا: اختبار الفرضيات

### 1.2. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

إثر المعالجة الإحصائية لبيانات العينة الرئيسة، أنتجت قبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسة الأولى التي نصّت على أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي من حيث بعد الأجل الزمنية، وتبيّن أنّ نوع العلاقة عكسية، فكلما كان تطبيق التخطيط الإستراتيجي محكما في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، أدى ذلك لمعرفة آجال التعثر المالي من حيث أوانه الحالية والمستقبلية.

### 2.2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

أنتجت المعالجة الإحصائية لبيانات العينة الرئيسة قبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسة الثانية التي نصّت على أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي من حيث البعد المالي،

وتبيّن أنّ نوع العلاقة عكسية، فكلما كان تطبيق التخطيط الإستراتيجي محكما في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، أدى ذلك إلى تخفيض الأثر المالي (الخسارة) للتعثر المالي.

### 3.2. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

كما توصلت الدراسة من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات العينة الرئيسة إلى قبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسة الثالثة التي نصّت على أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي من حيث بعد البيئة الإدارية، وتبيّن أنّ نوع العلاقة عكسية، فكلما كان تطبيق التخطيط الإستراتيجي جيدا في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، أدى ذلك لتخفيف الصعوبات الإدارية المفضية للتعثر المالي.

### 4.2. اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

تمّ قبول الفرضية الصّفرية للفرضية الرئيسة الرابعة التي نصّت على أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي من حيث بعد البيئة الخارجية، وتبيّن أنّ نوع العلاقة عكسية، فكلما كان تطبيق التخطيط الإستراتيجي جيدا، أدى ذلك لتخفيض آثار متغيرات البيئة الخارجية المؤدية للتعثر المالي في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة.

### 5.2. اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

كما تمّ أيضا قبول الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسة الخامسة التي نصّت على أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي والتعثر المالي من حيث بعد القدرة التنافسية، وتبيّن أنّ نوع العلاقة عكسية، فكلما كان تطبيق التخطيط الإستراتيجي جيدا، أدى ذلك لتخفيض آثار المنافسة الشرسة المؤدية للتعثر المالي، وضمان بقاء ونجاح المؤسسة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات: انطلاقا من النتائج المحصل عليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

### 1.3. اقتراحات وتوصيات على المستوى الكلي

- على السلطات العمومية في الجزائر والممثلة في الوزارة الوصية، إعادة تفعيل آليات الدعم والمساندة الخاصة بالمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، وإعادة النظر في الدور الحقيقي المنوط بها.
- على السلطات العمومية المختصة زيادة الاهتمام بقطاع المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، وتوجيهه للقطاعات التي تخدم الاقتصاد الوطني، كتشجيع التقاؤل بين المؤسسات، أو منح امتيازات معينة لقطاعي الصناعة، والزراعة...
- دعم وتشجيع التسيير الإستراتيجي، لا سيما التخطيط الإستراتيجي، بوضع قالب لخطة إستراتيجية تناسب خصوصية هذا النوع من المؤسسات، على غرار مخطط الأعمال التفاعلي التونسي (وثيقة تلخص إستراتيجية المؤسسة لبلوغ أهداف مضبوطة، خلال مدة زمنية محددة، بوسائل بشرية، مادية،

ومالية محددة، وإتاحتها إلكترونياً عبر أرضية أو موقع إلكتروني معين)، الذي أظهرت الدراسات نجاحه في التصدي للمخاطر والتهديدات التي قد تعترض هذه المؤسسات.

- إنشاء منظومة إعلامية اقتصادية حديثة توفر المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمخططاتهم الإستراتيجية.

### 2.3. اقتراحات وتوصيات على مستوى المؤسسات المعنية

- قبل الانطلاق في أي مشروع أو إنشاء أية مؤسسة، على المستثمر أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال مناسب لنشاطه، من أجل تفادي الصعوبات التي قد تؤدي إلى فشل مؤسسته.
- محاولة مسيرتي هذه المؤسسات التحكم في قدر كافٍ من المفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال الإستراتيجية، لضمان رفع أداء واستمرارية المؤسسة، بالإضافة إلى إدماج موظفيها في إكسابهم تلك المعارف والمفاهيم.
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعمال وسائل التسيير الحديثة وإتباع الأساليب العلمية لصياغة الخطط الإستراتيجية قصد نجاحها وتفادياً لأيّة أخطار مفضية للفشل.
- عليها التنبؤ بمستقبلها بما يضمن اقتناص الفرص، تفادياً للمخاطر والتهديدات.
- على هذه المؤسسات التدريب على مهارة التشخيص والتحليل الإستراتيجيين بما يضمن تحديد نقاط القوة وكيفية الاستفادة منها، وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، ونقاط الضعف ومعالجتها والتقليل من آثارها المحتملة مستقبلاً.
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخصيص الجهد والمال للاستثمار في مجال البحث والتطوير لتنمية القدرات واستغلال الموارد بكفاءة.
- على هذه المؤسسات انتهاج إستراتيجية التخصص في الموارد المتاحة والمتوفرة في المنطقة المتواجدة فيها، والابتعاد عن مجالات الريح السريع المؤقت.
- كما توصي هذه الدراسة بتبني التعاون المشترك بين هذه المؤسسات لمواجهة التحديات والمخاطر والتغلب على المشاكل وضمان توفير الموارد اللازمة للبقاء.
- تبني نظام معلوماتي بسيط ومرن فيما بين المؤسسات والقوى المحيطة بها، من أجل ضمان السير المرن والفعال لنشاطها.

### 3.3. اقتراحات، وتوصيات على مستوى الباحثين والبحث العلمي

- على الباحثة أولاً، كما على الباحثين إثراء الموضوع بالبحث والدراسة، وإقامة الندوات والمؤتمرات، من أجل خلق الوعي الإستراتيجي لدى أصحاب المؤسسات والبحث في أسباب التعثر المالي الأخرى ومعالجتها بالبحث، والتدقيق.

- على الباحثين المساهمة برسم خطط إستراتيجية كقالب يُصلح ويتناسب مع خصوصية هذه المؤسسات، وخصوصية المنطقة المتواجدة فيها.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

يشير تحليل الأدبيات السابقة إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة يخضع لخصائص وتأثيرات فريدة، إلّا أنّ نطاقها وتصميمها يختلفان عن المؤسسات الكبيرة، وفقاً لذلك يحتاج البحث إلى تكريس مزيد من الوقت لتحليل خصوصيات هذا القطاع المؤسسي من أجل تعزيز فهمنا للتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات، واستخلاص توصيات قيّمة للبحث والممارسة الإستراتيجية.

وكباقي البحوث العلمية، يحتاج هذا البحث إلى جهود إضافية لإثرائه والبحث في جوانب أخرى لم يُنطرق إليها، كدراسته بإدخال متغيرات وسيطة أخرى، أو بإدماج أبعاد أخرى كميّة أو نوعية، وباستخدام أساليب إحصائية أكثر دقة وتطوراً كبرنامج LISERE 10.2 (Linear Structural Relation)، (العلاقات البنائية الخطية). بالإضافة إلى ذلك، من المستحسن إجراء بحث أكثر تفصيلاً حول المحدّدات النفسية وعلاقتها بتنفيذ رواد الأعمال للتخطيط الإستراتيجي في ظل ظروف مختلفة للمتغيرات البيئية، الخارجية والداخلية، حيث يجب أن تكون أنشطة التخطيط أكثر انتشاراً، وذات جودة أعلى.

تم بحمد الله وشكره.





# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ابتسام مخناش (2015)، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار (دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات التأمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/ سطيف(02)
- أبو الفتوح علي فضالة (1996)، إدارة الأموال في المشروعات وشركات قطاع الأعمال ، الطبعة (02)، القاهرة/ مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو داود ابن سليمان ابن الأشعث الأزدي السجستاني، ( 2009)، سنن أبي داود، تحقيق: شعيب الأرنؤوط وكامل قروبلي، المجلد(03)، الطبعة(01)، دار الرسالة العالمية.
- أحلام صالح مهدي ( 2004)، دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق)، رسالة ماجستير، معهد الإدارة ، بغداد .
- أحمد آدم محمد عيسى ( 2015)، دور التخطيط الإستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة (بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم) ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا. السودان.
- أحمد الرفاعي هاشم (2017)، التنبؤ بتعثر الشركات باستخدام نموذج إلتمان (دراسة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق بورصة عمان) ، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان / الأردن.
- أحمد الرفاعي ونصر محمود صبري ( 2000)، تعلم بنفسك التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss، القاهرة/ مصر، دار قباء للنشر والتوزيع.
- الحسيني الزبيدي ومحمد مرتضى، تاج العروس من جواهر القاموس ، تحقيق: مجموعة من المحققين، المجلد (19)، دار الهداية.

- السعيد أوكيل (2017)، ريادة الأعمال أو المقاولاتية (مقاربة شاملة وعملية) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- السويدان طارق ( 2009)، التخطيط الإستراتيجي آفاق بلا حدود ، الجزء (03)، تركيا، أكاديمية إعداد القادة (02).
- السويدان طارق وأكرم العدلوني محمد (2005)، مبادئ الإبداع، طبعة (03)، قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشريف ربحان (2007)، التعثر المالي، المراحل، الأسباب وطرق وإجراءات المعالجة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (16).
- الكرخي مجيد ( 2016)، التخطيط الإستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة swot ، عمان/ الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- أم السعد هباز (2013)، أثر البيئة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، جامعة الجزائر، المجلد (02)، العدد (03).
- أحمد بوزيان تيغزة ( 2012)، التحليل الإحصائي العاملي الإستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها ، عمان/ الأردن، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أحمد تيغزة (2009)، البنية المنطقية لعامل ألفا كرومباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (21).
- إيمان جباري ( 2019)، ماهو التحليل الإستراتيجي ، سطور، www.sotor.com. تاريخ الاسترداد 09 14 2021.
- أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري ( 1991)، صحيح مسلم ، مجلد (05)، كتاب القدر، باب الامر بالقوة، رقم الحديث ( 6945 ) الطبعة ( 01 )، بيروت/ لبنان، دار الكتب العلمية، <https://www.j4know.com>، تاريخ الاسترداد 2019 08 12
- بن سديرة عمر ( 2013)، التخطيط الإستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف) ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (13).

- جاسم مشتت دواي ( 2005)، دور التحليل والتفكير الإستراتيجيين في تكوين الرؤية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (03).
- جمال كمال الدين وسيد كساب (بدون تاريخ)، المشروعات الصغيرة، الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات والبحوث، جامعة القاهرة .
- جورج يوسف بشارة سكارلت (2017)، درجة تطبيق نموذج جودشتاين، نولان وفايفر Goodstein;Nolan and Pfeifer للتخطيط الإستراتيجي في بعض الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية (دراسة تطبيقية على الخطط الإستراتيجية 2011-2013)، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، معهد التنمية المستدامة وبناء المؤسسات. عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- حسين العساوي محمد كاضم العارضي جليل وفوزي العبادي هاشم ( 2012)، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، عمان/ الأردن، الورقة للنشر والتوزيع.
- حمزة القراري عبد اللطيف ( 2016)، الإستراتيجية بين النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم والدول، طبعة (01)، <https://www.lulu.com/shop>، تاريخ الاسترداد 05 03 2019.
- حنان جودي ( 2016/2017)، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي (دراسة حالة الجزائر) ، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراة علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- خالد بن عبد العزيز الداود (جانفي 2015)، نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد(01).
- خضير الكبيسي عامر(2010)، رؤية إستراتيجية لتطوير الجامعات وفقا لنموذج SWOT، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- رابح خوني، ورقية حساني (2008)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع.
- رجاء محمود أبوعلام (2020)، مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، مصر، دار الميسرة للطباعة والنشر.

- رجاء محمود أبوعلام ( 2010)، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** ، مصر، دار الجامعات للطباعة والنشر.
- ريحان شريف (جوان 2007)، **التعثر المالي: المراحل، الأسباب والطرق وإجراءات المعالجة** ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد (16).
- سعاد عبود (2016/2015)، **مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري (دراسة مجموعة من المؤسسات)**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر / بسكرة.
- سعيد لهواري (2007/2006)، **محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعي أمحمد بوقرة، بومرداس .
- سلطان جاسم (2010)، **التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**، الطبعة (02)، المنصورة/ مصر، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
- سليمان بن أحمد الطبراني أبوالقاسم، بن عوض الله بن محمد ( 1995 )، **المعجم الأوسط**، تحقيق: طارق بن ابراهيم والحسيني عبد المحسن، المجلد (19)، القاهرة/ مصر، دار الحرمين.
- سليمان انتصار ( 2016/2015 )، **التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة الاقتصادية (تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الجزائرية)**، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم الاقتصادية شعبة اقتصاد مالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة.
- شريف غياط ومحمد بوقمق ( 2008 )، **التجربة الجزائرية في تطوير ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (24) العدد (01).
- طارق فارس ( 2018 )، **دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدراتها التنافسية (دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس/ سطيف.
- طه الأوسي ومجموعة من اللغويين العرب ( 1989 )، **المعجم العربي الأساسي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية.
- طوفان عامر (2018)، **التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي**، بيروت/ لبنان، دار البيروني للتوزيع والنشر.

طويطي مصطفى وبلمقدم مصطفى ( 2014)، سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد(05).

عادل هبال ( 2012)، اشكالية القروض المصرفية المتعثرة (دراسة حالة الجزائر) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر (03).

عباس محمود عوض (1998)، القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية/ مصر، دار المعارف.

عبد الكريم الخفاجي ( 2011)، أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد (19) ، العدد (01).

عبد الله خبابة (2013)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، الإسكندرية /مصر، دار الجامعة الجديدة.

عبد الله صحراوي وعبد الحليم بوصلب ( 2016)، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية، نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإدارية للمؤسسة التعليمية ، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (02).

عبود سعاد (2016/2015)، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري (دراسة مجموعة من المؤسسات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

عفر محمد (1985)، التخطيط والتنمية في الإسلام، جدة/ السعودية، دار البيان العربي.

عقبة نصيرة (2015/2014)، فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات اصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

علي سعيد أحمد الطارق (1997)، سيكولوجية القيادة، صنعاء/ اليمن، مركز عباد.

- علي كزار مجذاب ( 2018)، التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق (دراسة عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط) ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عماد السايح ( 2009)، دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي طنجة /المملكة المغربية، منشور ضمن أعمال المؤتمرات ( 2011)، التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة/ مصر.
- فراس عصمة هلال (2016/2015)، تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات (حالة التعليم العالي نموذجاً)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- فوزي علي عثمان (2016)، التخطيط الإستراتيجي في ضوء القرآن الكريم، المنهل للنشر والتوزيع
- فهد بن ناصر الدرسوني ( 2019)، الدبلوماسية البرلمانية: فلسفة تقييم الأداء وكاريزما الإقناع والتأثير ، العدد (29)، مجلة الدراسات الدولية.
- قتال عبد العزيز وعزيزية سارة ( 07 ديسمبر 2017)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع وتحديات، الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمة لخضر/الوادي.
- لطفي محمد ومحمد جيهان (أفريل 2018)، تصور مقترح قائم على تطبيق نموذج فيفر Pfeifer لتطوير الخدمات المجتمعية المقدمة من كلية رياض الأطفال لمؤسسات رعاية الطفل بمحافظة بور سعيد ، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية.
- لمجد بوزيدي (2009)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارة) (DOVDAH)، جامعة بومرداس.
- ليث عبد الله القهوي وبلال محمود الوادي ( 2012)، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، ودورها في عملية التنمية، الطبعة (01)، عمان/ الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مايك فريدمان، بينيامين بي تريجو وبن أحمد هيجان، ( 2006)، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان وحافظ عطية أبوجمعة، مراجعة: نعيم، بحوث والدراسات، القاهرة/ جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- مجمع اللغة العربية (2004)، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية.
- محسن أحمد الخضيرى، (1996)، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب والعلاج ، الطبعة (01)، مصر، إيتراك للنشر والتوزيع.
- محسن الياسري أكرم، فرحان طالب علاء ودايخ عبد علي نغم، (2015) ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، (الجزء الأول)، الطبعة (01)، عمان/الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محسن طاهر والغالي منصور (2009)، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة (01)، جامعة الأردن.
- محفوظ جبار (2015)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها (دراسة حالة ولاية سطيف) ، مجلة العلوم الانسانية، العدد (05)، جامعة محمد خيضر/ بسكرة.
- محمد ابراهيم عبد اللاوي (2017)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري والتطبيقي ، عمان/الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد الخضيرى (1996)، الديون المتعثرة الظاهرة، الأسباب والعلاج ، الطبعة (01)، القاهرة/ مصر، إيتراك للنشر والتوزيع.
- محمد البرغوثي كيان (2006)، التخطيط الأسري من المنظور التربوي الإسلامي ، الطبعة (01)، عمان/الأردن، جمعية العفاف الخيرية.
- محمد بن مكرم بن منظور أبي الفضل (2010)، لسان العرب، المجلد (03) الطبعة (01)، بيروت/ لبنان، دار صادر.
- محمد بني حمدان خالد ومحمد صبحي إدريس وائل (2007) ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، الطبعة العربية، عمان/الأردن، دار اليازدي العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد علي القحطاني (2002)، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي ، الرياض/ السعودية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية.
- محمود أبوبكر مصطفى وبن عبد الله النعيم فهد (2008)، الإدارة الإستراتيجية، وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية/ مصر، الدار الجامعية.



- مروان ابراهيم عبد المجيد ( 2002)، طرق ومناهج البحث العلمي ، عمان/ الأردن، دار النشر العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- مسهل سامية (2017/2016)، دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات (دراسة عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (01)
- مصطفى إبراهيم، الزيات أحمد، وآخرون ( 1973)، المعجم الوسيط، الطبعة (02)، القاهرة/ مصر، دار إحياء التراث العربي.
- مصطفى الهلالي حسين وآخرون ( 2009)، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، التنظيم والإدارة والارتقاء بالكفاءات القيادية، الطبعة (01)، القاهرة/ مصر، دار السجا للطبع والنشر.
- مصطفى كمال يوسف ( 2014)، التعثر المالي، المراحل والأسباب وطرق وإجراءات المعالجة ، مقال منشور على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com> ، تاريخ الاسترداد 04 06 2020 .
- مصطفى محمد مسند ( 2008)، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية ، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، الشلف.
- نادية يوب ومصطفى الزقاي (2017)، صدق التحكيم (مقاربة تقييمية)، مجلة التنمية البشرية .
- نبيل الجواد. ( 2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الطبعة ( 01)، المؤسسة الجامعية، بيروت/ لبنان، للدراسات والنشر والتوزيع.
- نمر حسين صيام آمال (2010)، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير بإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- والي مريم (ديسمبر 2014)، إسهامات المؤسسات المؤهلة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (19).
- وسيلة قرابرية (2010)، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية حسب معلمي ومفتشي المرحلة الابتدائية (دراسة ميدانية بالمقاطعات التربوية بولاية قالمة)، أطروحة

مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه. <http://archiv.umc.dz/handle/123456789/131226> ، تاريخ الاسترداد 08 06 2019.

ياسر المهدي الهنداوي (2007)، **منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية** ، مجلة التربية والتنمية، العدد(40).

## المراجع الأجنبية

Al-Jaber, Z. A. (2007). **School Strategic Planning: Concept Pinciples and application** (Vol. 1st Ed). Kuwait: Al-Falah bookstore for publishing and Distribution.

Argenti, J. (2003). **Trajectory of corporate collapse**. *Journal of Accounting Research; Spring* .

Bescos, P. (1989). **Les facteur de réussite dans le redressement des PMI en difficulté**. *Revue Francaise de Gestion ;74*.

Crutzen, N., & Didier, V. C. (2007). **L'enchenement des facteurs de défaillance de l'entreprise - Une réconciliation des approche organisationnelles et financières** . Conference de " L'Assosiation Francophone de Comptabilité " poitiers .May.

Freisner, & Tun. (2004). **History of SWOT analysis**. [www.marketing teacher.com/swot/history](http://www.marketing teacher.com/swot/history).

Hull, G. S. (1987). **La petite entreprise à l'ordre du jour** . Paris: L'Harmattan.

J.F, D. (1986). **Dynamique de Redressement d'Entreprise**. Paris: Ed d'Organisation.

Keasy, K., & McGuinnes, P. (1990). **The Failure of UK industrial Firms for the period 1976/1984 Logistic analysis and entropy measures**. *Journal of Business Finance and Acconting* 17;1.

Kline, R. B. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (Vol. 3ed ed). NewYork / London: The Guilford Press.

Maleka, s. (19 03 2015). **Strategy management and strategic planning process**. *South african perspective* , p. 15.

Martin, S. (2013). **Financial distress and corporate trnaround(An empirical analysis of the automotive supplier industry**. Germany: Springer Fachmedien.

Masifern, E. (22 10 2002). **Strategic as ashared framwork in the mind of the management**. Consulté le 12 22, 2019, sur [www.ideas.repec.org](http://www.ideas.repec.org)

Mintzberg, H. (2003). **The Fall and the Rise of Strategic Planning**. Harvard Business .

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1988). USA: Hill.INC.

Nehdi, A. H. (15 03 2001). **Creativity and Strategic thinking , the coming comptencies**. Consulté le 12 09, 2019, sur [www.hbdi.com](http://www.hbdi.com)

Oshannassy, T. (1999). **Strategic Thinking in Acontinuum of views and conceptualisation** . Consulté le 12 2019, sur [www.rinit.edu.com](http://www.rinit.edu.com).

Otecheva, N. (2007). **Corporate financial distress: an empirical analysis of distress risk** (Dissertation to obtain the title of doctor of economics Graduate school of business administration ;economics;law and social sciences ;University of St ;Gallen.

Ouennoughi, S. A. (2016). **Les Differentes Approche du Risque de defaillance au sein des Petittes et moyennes entreprises PME**. *Revue Nouvelle Economique* , 02 (16).

Philippe Jordon, (2007), **Prévision de la défaillance et réseaux de neurones: l'apport des méthodes numérique de sélection de variable**, Thèse pour obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nice-Sophia-Antipolis

Pfeiffer, W., Goodstein, L., & Nolan, T. (1993). **Appleid Strategic Planning: How to Develop a Plan that Realy Works**.

Robert, P. (2003). **Stratégie pour création d'Entreprise**. Paris: Edition Dunod.

Sami Ben Jabeur (2011), **Statut de la faillite en théorie financière :approches théorie et validation empiriques dans le contexte français** , pour obtenir le Docteur en sciences de gestion, Ecole Doctorale Toulon

Suhr, D. (2006). **The Basycs of StructuralEquation Modeling**. Récupéré sur <http://www.lexgansen.com/wuss/2006/tutorials/TUT-Suhr.pdf>

Sylvie, S. (1995). **Le Processus du Démarage en Petite Entreprise . Complécité du Système de Gestion et Emergence de Scénarios de Démarage** .FRFI. Equipe de Recherche Sur la Firme de l'Industrie .Université Monpolier 1. ([www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)). Monpolier.

Torset, C. (23 05 2001). **Strategic Thinking ;Why and How ! An organizationl model of Strategic thinking** . Consulté le 12 15, 2019, sur [www.dauphine.fr](http://www.dauphine.fr)

Verstraete, T. (2003). **Proposition d' un Cadre Theorique Pour LARestion des Entrepreneuriat**. Paris: Editio de L'adreg.

WBC. (19 02 2003). **Womens Buseness Center**. Consulté le 12 22, 2019, sur [www.online.wbc.gov/-20k](http://www.online.wbc.gov/-20k)

Yves, S. (1998). **PMEde nouvelle approche** . Paris: Edition Economica.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير

السادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
استمارة الاستبيان

بعد واجب التحية والتقدير، تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل شهادة دكتوراه (LMD) علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة عينة من ولاية بسكرة) و تمثل هذه الاستبانة أحد الجوانب المهمة لاستكمال مجريات البحث ، ولما كانت إجاباتكم ضرورية للوصول إلى أهداف هذه الدراسة فإننا نطلب من سيادتكم التكرم بالإطلاع على كل الأسئلة المشكلة للاستبيان والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، فنجاح هذه الدراسة مرتبط بمدى تعاونكم معنا.

كما نؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض علمية بحثية، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع عليها، والباحثة مستعدة للإجابة عن أي تساؤلات تواجهكم.

تقبلوا فائق التقدير والاحترام وجزيل الشكر لتعاونكم المثمر، ولوقتكم الثمين  
دعما الباحث والباحث العلمي خدمة للوطن.

الباحثة: زياني منيرة  
:Télé/Viber /WhatsApp  
213656561345

قائمة الملاحق

1/ البيانات الشخصية: ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

الجنس:

أنثى	ذكر
------	-----

العمر:

أقل من 30 سنة	30-40 سنة	41-50 سنة	أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

تقني سامي	ليسانس	ماستر	آخر/ أذكره

التخصص:

إدارة أعمال	تسيير و اقتصاد	إدارة و قانون	آخر/ أذكره

الوظيفة:

مدير عام	مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنة	05-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

عدد سنوات تواجدهم بالمؤسسة:

أقل من سنة	01-03 سنة	04-10 سنة	أكثر من 10 سنة

2/ البيانات التنظيمية: ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة

نوع المؤسسة

مصغرة (من 01-09 عامل)	صغيرة (من 10-49 عامل)	متوسطة (من 50-250 عامل)

نوع النشاط:

تجاري	صناعي/تحويلي	فلاحي	بناء و أشغال عمومية	خدمي

عدد سنوات النشاط:

أقل من سنة	01-03 سنة	04-10 سنة	أكثر من 10 سنة

لا	نعم / أذكر عدد سنوات (مرات) التعثر المالي

هل تواجه أو واجهت المؤسسة صعوبات مالية في سداد ديونها:

**3/ التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

عملية تفكير إداري منظم تشتمل على مجموعة من الخطوات المتتابعة، يستخدم لتحديد الأهداف والأولويات وتركيز الطاقة والموارد وضمان عمل أصحاب المصلحة نحو أهداف مشتركة، مع تقييم وتعديل اتجاه المؤسسة ومراعاة جانب المرونة تماشياً مع التغيرات البيئية.

الآجال الزمنية: آجال الخطط الاستراتيجية التي تتوافق مع خصوصية المؤسسة، امكاناتها وقدراتها وينعكس ذلك على الخطط التشغيلية من خلال الربط بين الأهداف قصيرة و بعيدة المدى .					
رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً
01	تمتلك المؤسسة تصور مستقبلي محدد بآجال زمنية معينة تنعكس في أهدافها طويلة الأجل .				
02	تجزئ المؤسسة أهدافها طويلة الأجل إلى مجموعة أهداف قصيرة الأجل .				
03	تعتمد إدارة المؤسسة على التفكير في إدارة الوقت كعنصر مهم لرسم خطط التعامل في محيطها .				
04	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على توفير احتياجاتها المادية و المالية بالوقت المناسب				
05	تعتمد إدارة المؤسسة نظام إدارة الوقت لإتمام العملية الإنتاجية / الخدمية.				
06	تعتمد إدارة المؤسسة الجداول الزمنية في إتمام عملياتها الإنتاجية / الخدمية.				

**التفكير الاستراتيجي:** أي توليد الأفكار المبتكرة غير الاعتيادية التي تتيح امكانية التصور، التمييز والإدراك لاخترق المجهول وتقريب صور المستقبل تمهيدا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة التي تجعل من التخطيط الاستراتيجي الحل المناسب للموقف المناسب في الوقت المناسب.

رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً
01	تعتمد إدارة المؤسسة اجراءات مهارات التفكير دورية لتعزيز الوصول لأهدافها .				
02	يصب تفكير إدارة المؤسسة ضمن تصورهما المستقبلي لوضعيتها و أهدافها .				
03	تجعل إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها المستقبلية أهم أولوياتها.				
04	يوجد لدى المؤسسة استراتيجية موثقة و معتمدة تقيس كيفية تلبية حاجة السوق من خدماتها و منتجاتها .				
05	تعمل إدارة المؤسسة وفق استراتيجية مستقبلية محددة سلفا قابلة للتحقيق والتطبيق في آجال محددة، للسيطرة على الحصة السوقية وللتفوق على المؤسسات المنافسة في نفس المحيط .				
06	تراعي المؤسسة الإبداع و توليد الأفكار للعاملين لتبني أفكار جديدة خلاقة للقيمة.				

البيئة الاستراتيجية: بمعنى تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية ...، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة بالإضافة إلى الأحداث والقوى الداخلية التي تحدد معالم وهيكل وشكل المؤسسة					
رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً
01	تحدد البيئة الداخلية للمؤسسة بكل الظروف والإحداث والممتلكات والأفراد والقوى داخل حدودها.				
02	تحدد البيئة الخارجية للمؤسسة بكل الظروف والقوى الخارجية التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.				
03	تحدد البيئة الخارجية العامة للمؤسسة بكل القوانين و التشريعات ألسياسية ألقصادية الاجتماعية...الخ.				
04	تدرك المؤسسة أهمية دراسة البيئة في التخطيط و تحديد الأهداف الاستراتيجية.				
05	تولي إدارة المؤسسة أهمية للتواصل الفعال وربط العلاقات الودية مع بيئتها.				
06	تهتم إدارة المؤسسة بكل عناصر وقوى البيئة الاستراتيجية بما تقتضيه المصلحة المشتركة.				

التحليل الاستراتيجي: يستند إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية/الخارجية للمؤسسة للوصول إلى نقاط القوة والضعف /الفرص والتهديدات التي تستخدم في تحديد مدى التغيير الواجب احداثه لتحديد الميزة التنافسي للمؤسسة التي تمكنها من السيطرة على بيئتها.					
رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً
01	تحرص إدارة المؤسسة على تشخيص نقاط القوة والضعف / الفرص والتهديدات				
02	تسعى إدارة المؤسسة لاكتساب فهم دقيق لطبيعة التحديات المحيطة بها وكيفية مواجهتها .				
03	المستويات التنظيمية بالمؤسسة وضعت وفق مبادئ و أسس مدروسة ومنظمة وفق ما تقتضيه متطلبات العمل .				
04	تتعامل إدارة المؤسسة مع مواردها المادية بحكمة استنادا لمعرفة مكتسبة مسبقه.				
05	تستقطب إدارة المؤسسة المورد البشري من ذوي الأداء العالي المتميز وذوو المعرفة والخبرة والمهارة اللازمة لدعم تميز المؤسسة في محيطها.				
06	تعتمد إدارة المؤسسة على سياسة انتقاء مورديها وموزعيها بما تقتضيه مصلحة المؤسسة واحترام آجال التوريد والتوزيع.				

## قائمة الملاحق

3/ التعثر المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة التي تجعلها قريبة جدا من مرحلة إشهار إفلاسها سواء كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرتها على سداد التزاماتها تجاه الغير أو تحقيق خسائر متتالية سنة بعد أخرى مما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطها من حين إلى آخر.

الأجال الزمنية (دورة الفشل): يقصد به الفترة الزمنية الممتدة من ظهور أول العلامات على تدهور أداء المؤسسة مروراً بتسارع ضعف الوضعية إلى غاية تفاقمها.					
رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً
01	لا يعتبر التعثر المالي وليد اللحظة بل هو تراكم للمشكلات عبر الزمن.				
02	تنقسم دورة الفشل المالي لعدة مراحل زمنية متميزة .				
03	تولي إدارة المؤسسة اهتماماً بالغاً للأجال والأزمات التي تحدث فيها الصعوبات المالية.				
04	تظهر آثار التعثر المالي بالقوائم المالية ويستمر أثرها لسنوات لاحقة.				
05	إن تراكم الديون عبر عدة سنوات من أهم أسباب العجز والتعثر المالي للمؤسسة.				
06	إن تقادي احتمالية التعثر المالي أو التقليل من حدته يبدأ من بداية الشروع في النشاط من خلال التنبؤ به و قياسه دورياً.				

البعد المالي: يقصد به أن أي تقصير أو أي خلل أو تأخر أو تعثر مهما ما كان سببه فإنه ينعكس مباشرة على الوضعية المالية للمؤسسة و تظهره قوائمها المالية بشكل مباشر وواضح .

رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق تماماً
01	يعتبر اختلال الهيكل التمويلي من أسباب التعثر المالي للمؤسسة.				
02	من أسباب التعثر المالي ضعف التمويل وعدم توفر السيولة اللازمة في الوقت المناسب.				
03	تحديد الأخطار المالية وقياسها يتيح فرصة أكبر للمؤسسة لتجنبها أو التقليل من آثارها على الأداء المالي.				
04	تعتبر المعدلات المالية مؤشراً على مدى قوة أو ضعف المركز المالي للمؤسسة كما يمكن من خلالها مراقبة اتجاه وسلوك المؤسسة قبل فشلها.				
05	دراسة أداء المؤسسة من خلال مجموعة من النسب المستخرجة من القوائم المالية تؤدي إلى تحديد و معرفة مسار المؤسسة إلى نمو أو إلى فشل.				
06	يهدف تحليل القوائم المالية إلى تشكيل أو بناء نماذج وأدوات من شأنها إعطاء تنبيه مبكر للمخاطر و دلائل الفشل.				



قائمة الملاحق

**البيئة الإدارية:** يقصد بها العوامل و الظروف و القوى الداخلية التي تقود المؤسسة لمسار التعثر المالي كالمشاكل و الخلافات و الصراعات الداخلية التي تعكس سوء التسيير المفضي للتعثر و الفشل المالي.

رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تعتبر النزاعات بين أعضاء الإدارة من مسببات التعثر المالي للمؤسسة.					
02	يعتبر ضعف إدارة المؤسسة و عدم كفاءتها من المسببات الرئيسية للتعثر المالي.					
03	الاختيار السيئ لفريق العمل وعدم تناسقه من مسببات الضعف الإداري المسبب للتعثر المالي للمؤسسة.					
04	يؤدي النمو السريع والطموح المفرط لصاحب المؤسسة إلى التعثر المالي.					
05	إن احتكار السلطة من طرف صاحب المؤسسة يؤدي إلى فشل إدارة المؤسسة.					
06	من أسباب التعثر المالي للمؤسسة عدم توفر القيادات والخبرات الإدارية التي تتلاءم مع مختلف التغييرات.					

**البيئة الخارجية:** يقصد بها العوامل والظروف والقوى الخارجية التي تقود المؤسسة لمسار التعثر المالي كمشاكل في التمويل أو التموين التي تنعكس مباشرة على القوائم المالية للمؤسسة بالسلب.

رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تعتبر ظاهرة الانفتاح من الأسباب الرئيسية في تعثر المؤسسة مالياً، بسبب سيطرة المؤسسات العملاقة في أسواق الدول النامية					
02	يعتبر التطور التكنولوجي المتسارع و عدم امكانية المؤسسة من مجاراته من أسباب تعثرها مالياً .					
03	ارتفاع معدلات الفائدة يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على سداد ديونها أي تعثرها مالياً .					
04	تعتبر مشكلات عدم الالتزام بتسديد المستحقات المالية للإدارات الحكومية والمالية (الضرائب والجمارك و البنوك ..) من أهم عوامل التعثر المالي للمؤسسة .					
05	عدم سداد العملاء لمستحقاتهم في الأجل المحددة من أسباب التعثر المالي للمؤسسة .					
06	تأخر توريد المؤسسة بما تحتاجه يؤخر العملية الإنتاجية و يربكها و يؤدي إلى امكانية تعثرها مع مرور الزمن.					

قائمة الملاحق

القدرة التنافسية: أي تدهور موقع المؤسسة التنافسي مع تدهور مواردها وإدارتها المنعكس على وضعها المالي .						
رقم العبارة	المجال	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	من محددات التعثر المالي للمؤسسة المنافسة الشديدة و عدم القدرة على مواجهتها.					
02	يؤدي ارتفاع تكاليف السوق إلى احتمالية تعثر المؤسسة مالياً.					
03	يعتبر تغيير أذواق المستهلكين من أسباب التعثر المالي للمؤسسة .					
04	عدم القدرة على تقدير حجم المبيعات و الأرباح المتوقعة يؤدي إلى احتمالية التعثر المالي للمؤسسة .					
05	ضعف مجهودات التسويق يتسبب في التعثر المالي للمؤسسة.					
06	من محددات التعثر المالي للمؤسسة عدم اتباع نظم جديدة للرقابة على النوعية.					

**ملاحظة:** من فضلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال دون إجابة،

وشكراً لكم على حسن تعاونكم معنا.

الملحق رقم (02): اطلب التحكيم وقائمة المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
و علوم التسيير

إلى السيد: .....  
المحترم

الباحثة: زيهاني منيرة  
:Télé/Viber /WhatsApp  
213656561345

السلام عليكم و رحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل شهادة دكتوراه (LMD) علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة عينة من ولاية بسكرة)، تحت إشراف الدكتورة: بوزاهر نسرين.

وتمثل الاستبانة المرفقة أحد الجوانب المهمة لاستكمال مجريات البحث، وعليه فقد تم اختياركم ضمن السادة الخبراء محكمي هذه الاستبانة، لذي نرجو منكم التفضل بالإطلاع عليها وإعداد ملاحظاتكم و تعديلاتكم القيمة التي سترشد الباحثة للتعديل بما يتوافق ومعايير الجودة والإتقان التي تبرز جهودكم وجهود كل من ساهم فيها وهو ما نصبو إليه جميعا كخطوة ناجحة من خطوات بحثنا .

تقبلوا فائق التقديرات و لاحترامات

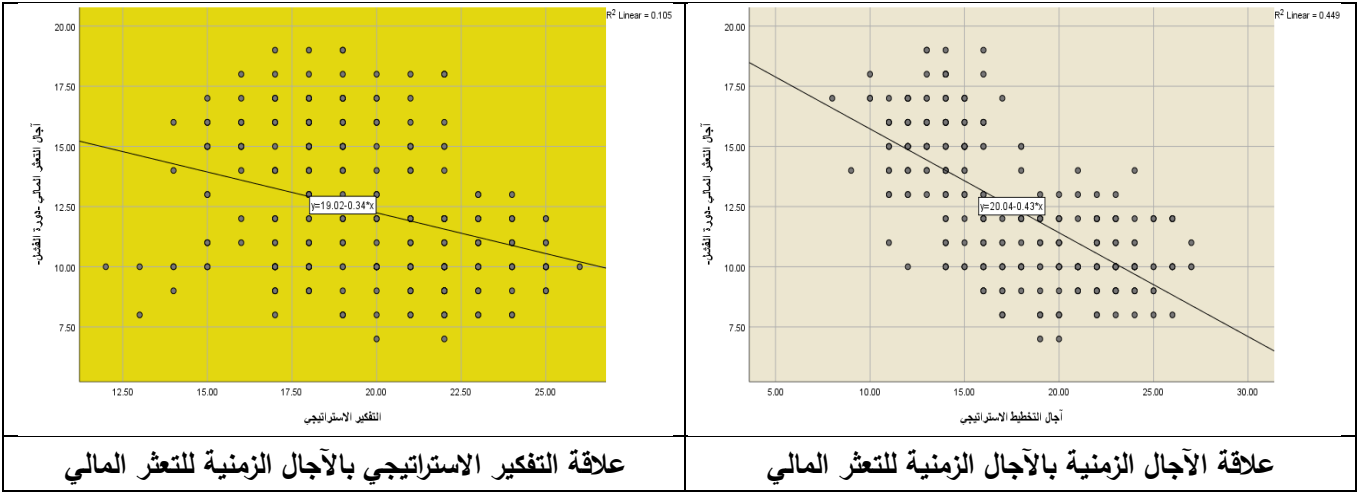
الباحثة

ملحق رقم (03): قائمة المحطمين

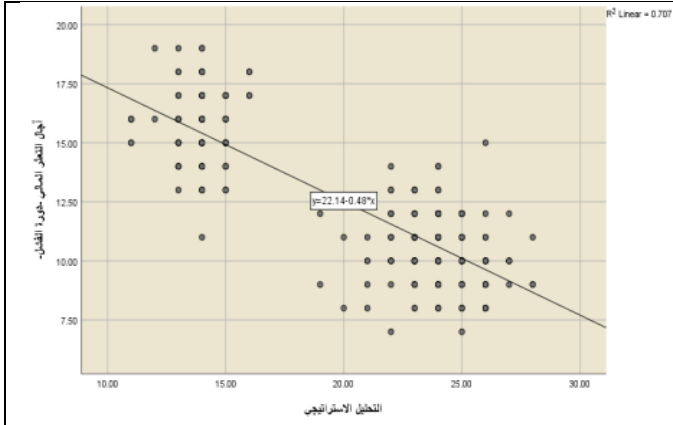
قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الدرجة العلمية	جامعة الإنتماء
01	بن الزاوي عبد الرزاق	أستاذ دكتور	جامعة بسكرة
02	دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
03	نصيرة عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
04	ضو نصر	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي
05	محمد المصري	دكتور	جامعة السودان

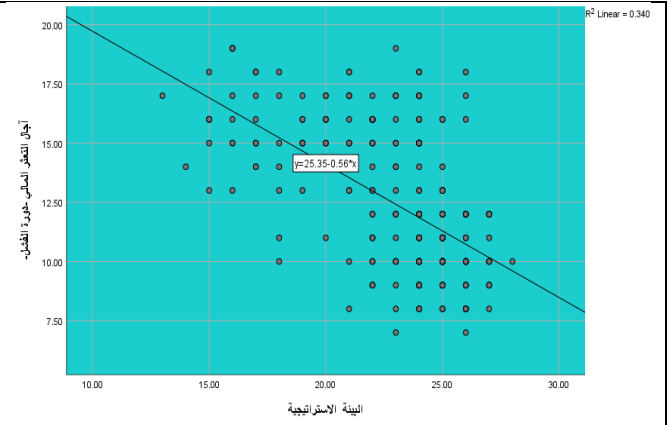
ملحق رقم (04): شكل الانتشار للمتغيرات



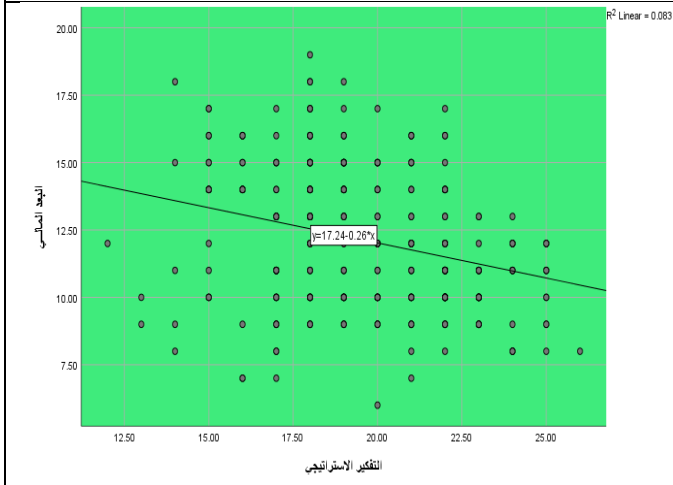
## قائمة الملاحق



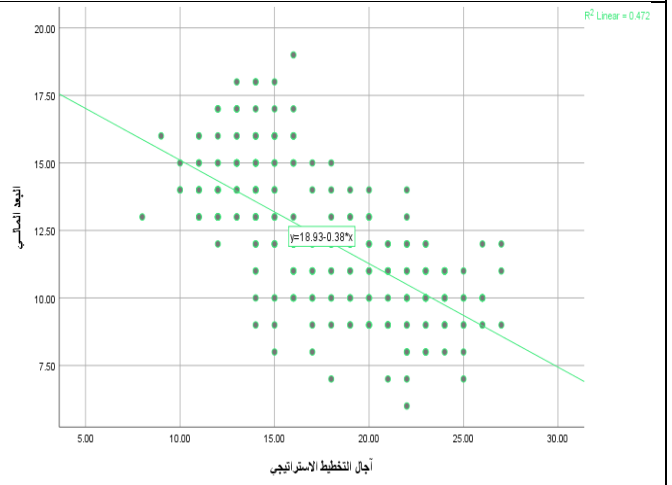
علاقة التحليل الاستراتيجي بالآجال الزمنية للتعثر المالي



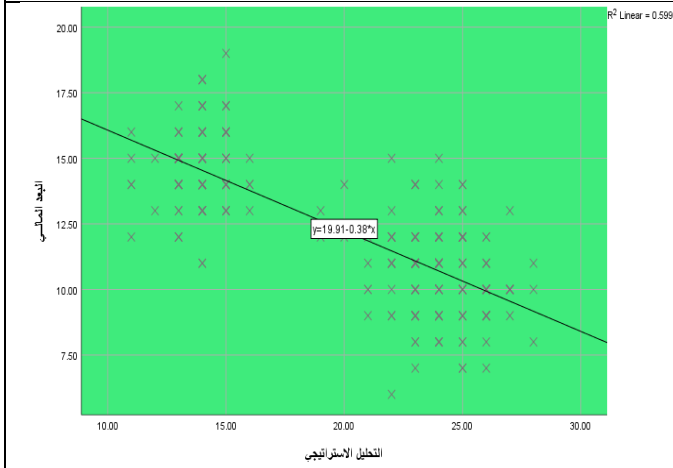
علاقة البيئة الاستراتيجية بالآجال الزمنية للتعثر المالي



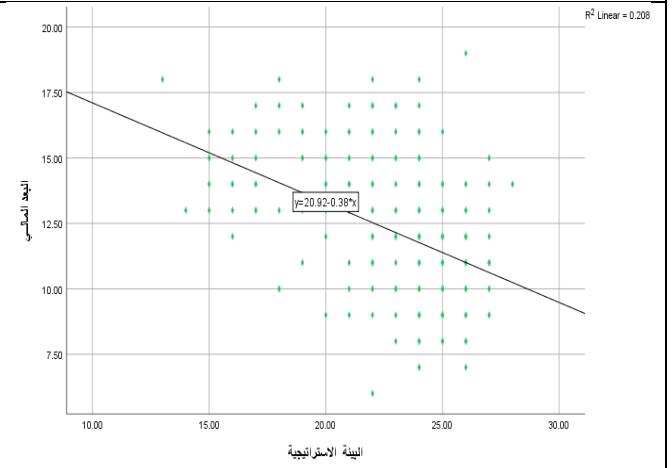
علاقة التفكير الاستراتيجي بالبعد المالي للتعثر المالي



علاقة الآجال الزمنية للبعد المالي للتعثر المالي

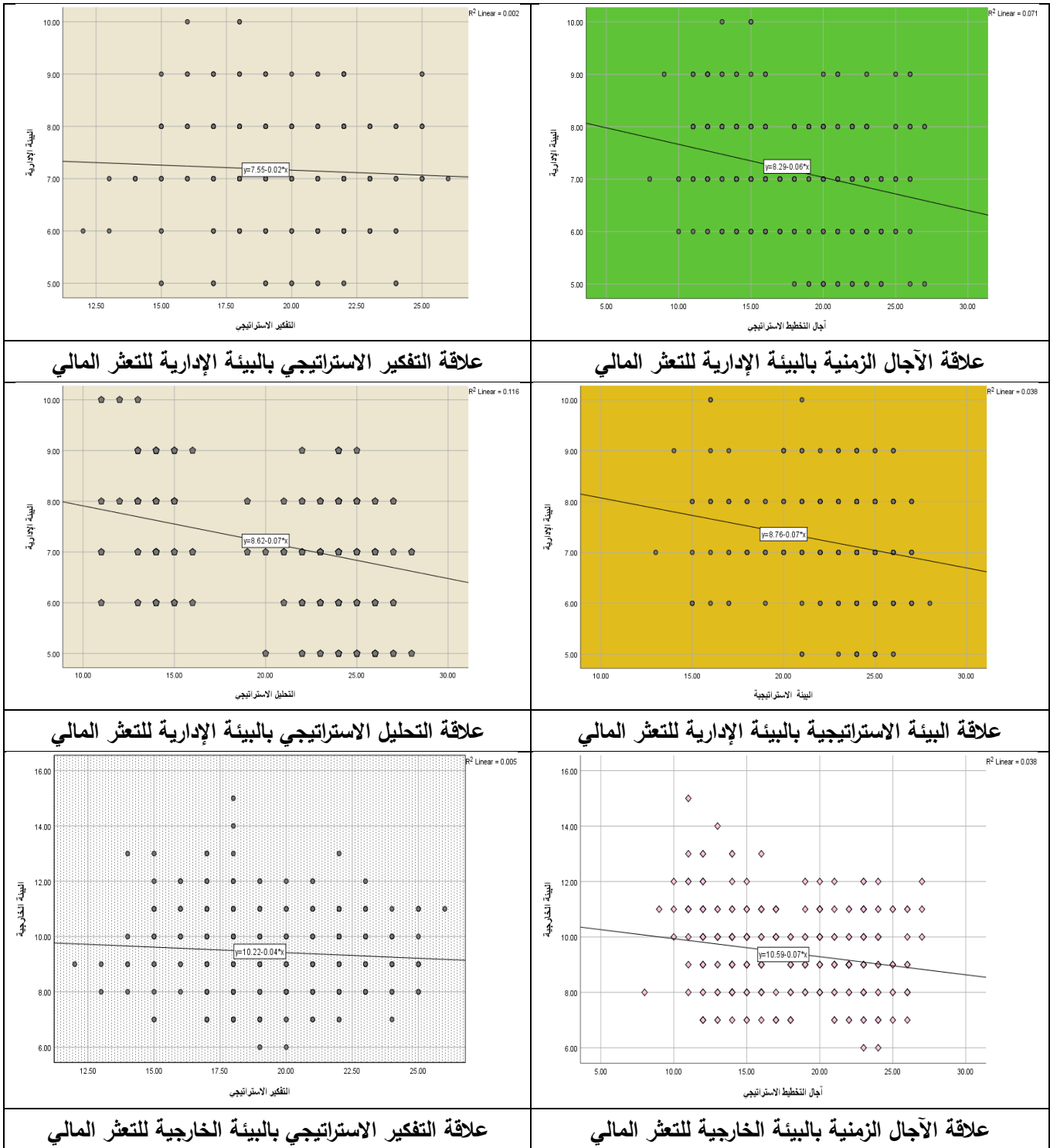


علاقة التحليل الاستراتيجي بالبعد المالي للتعثر المالي

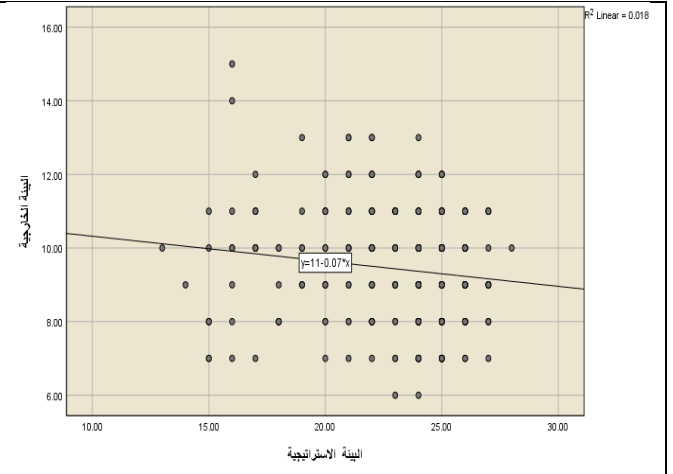
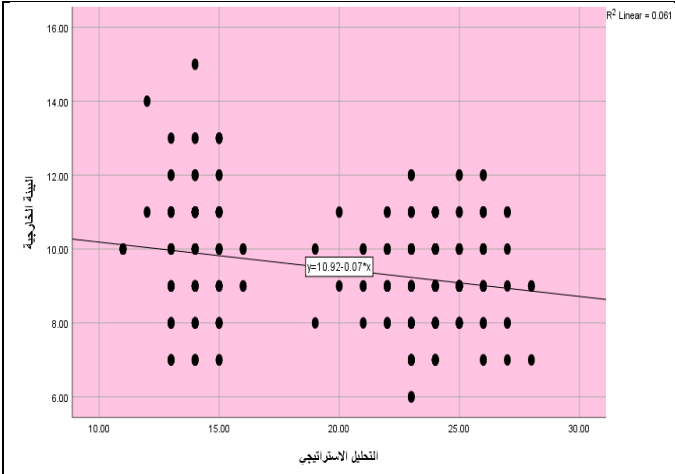


علاقة البيئة الاستراتيجية بالبعد المالي للتعثر المالي

## قائمة الملاحق

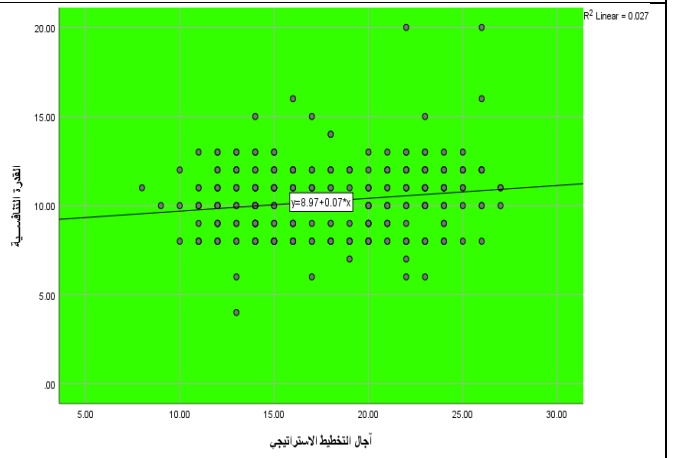
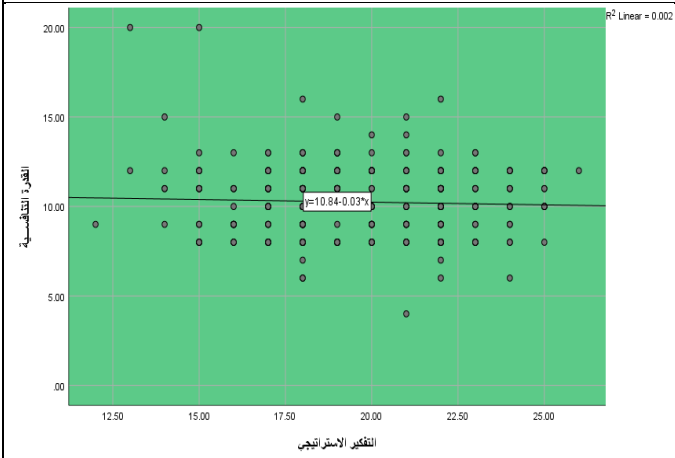


قائمة الملاحق



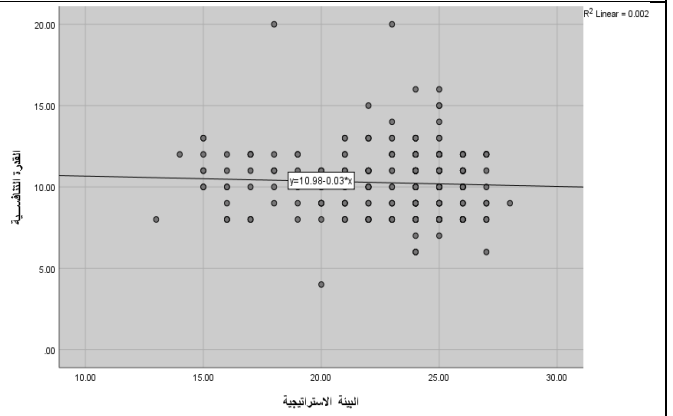
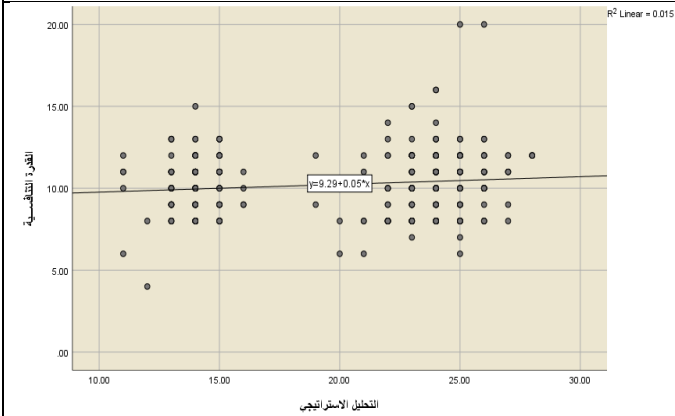
علاقة التحليل الاستراتيجي بالبيئة الخارجية للتعثر المالي

علاقة البيئة الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للتعثر المالي



علاقة التفكير الاستراتيجي بالقدرة التنافسية للتعثر المالي

علاقة الآجال الزمنية بالقدرة التنافسية للتعثر المالي



علاقة التحليل الاستراتيجي بالقدرة التنافسية للتعثر المالي

علاقة البيئة الاستراتيجية بالقدرة التنافسية للتعثر المالي

ملحق رقم (04): مخرجات البرنامج الاحصائي AMOS

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	428.231	266	.000	1.610
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	3768.392	300	.000	12.561

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.046	.898	.876	.735
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.326	.247	.184	.228

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.886	.872	.954	.947	.953
Saturated model	1.000		1.000		1.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	439.097	266	.000	1.651
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	3757.542	300	.000	12.525

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.895	.872	.733
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.325	.251	.188	.231

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.883	.868	.950	.944	.950
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI



Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.887	.783	.842
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	173.097	119.453	234.639
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3457.542	3263.543	3658.865

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.444	.569	.393	.772
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	12.360	11.373	10.735	12.036

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.046	.038	.054	.784
Independence model	.195	.189	.200	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	557.097	568.133	776.595	835.595
Saturated model	650.000	710.791	1859.101	2184.101
Independence model	3807.542	3812.218	3900.550	3925.550

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.833	1.656	2.035	1.869
Saturated model	2.138	2.138	2.138	2.338
Independence model	12.525	11.887	13.187	12.540

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	212	224
Independence model	28	30

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	439.238	266	.000	1.651
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	4087.608	300	.000	13.625

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.088	.895	.872	.733
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.866	.225	.160	.207

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.893	.879	.955	.948	.954
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.887	.791	.846

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	173.238	119.580	234.793
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3787.608	3584.751	3997.769

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.445	.570	.393	.772
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.446	12.459	11.792	13.151

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.046	.038	.054	.783
Independence model	.204	.198	.209	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	557.238	568.274	776.736	835.736
Saturated model	650.000	710.791	1859.101	2184.101
Independence model	4137.608	4142.284	4230.616	4255.616

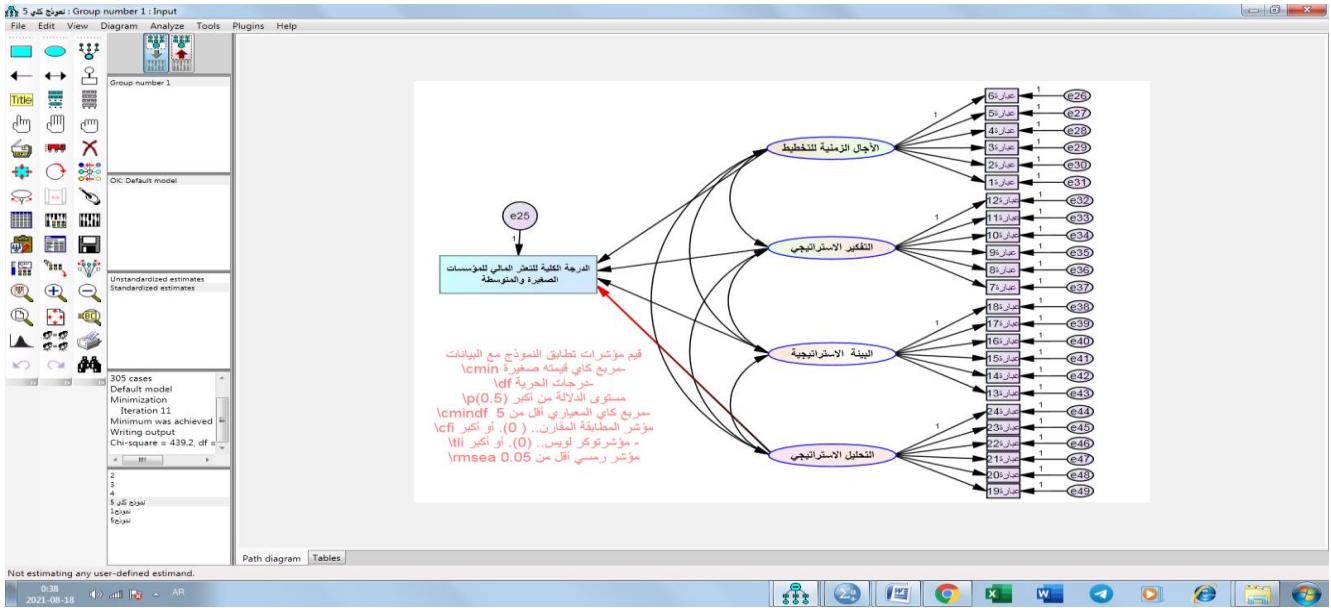
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.833	1.657	2.036	1.869
Saturated model	2.138	2.138	2.138	2.338
Independence model	13.611	12.943	14.302	13.626

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	212	224
Independence model	26	27

## قائمة الملاحق



ملحق (05): بعض مخرجات برنامج SPSS

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	للتخطيط الزمنية الاجال <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنافسية القدرة

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.163 <sup>a</sup>	.027	.023	1.96914

a. Predictors: (Constant), للتخطيط الزمنية الاجال

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

قائمة الملاحق

1	Regression	32.181	1	32.181	8.299	.004 <sup>b</sup>
	Residual	1174.881	303	3.877		
	Total	1207.062	304			

a. Dependent Variable: التنافسية القدرة

b. Predictors: (Constant), للتخطيط الزمنية الاجال

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	11.558	.468		24.686	.000
	للتخطيط الزمنية الاجال	-.072-	.025	-.163-	-2.881-	.004

a. Dependent Variable: التنافسية القدرة

GRAPH

/SCATTERPLOT (BIVAR)= آجالزمنية WITH القدرة التنافسية  
/MISSING=LISTWISE

Notes

Output Created	11-AUG-2021 09:33:37	
Comments		
Input	Data	F:\منيرة\New folder\الأساسية(1).sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	305