

منطق التفكير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

The logic of strategic thinking for small and medium enterprises.

د . فطيمة الزهرة قرامز، جامعة أم البواقي، الجزائر .

f.zohra13@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2018/04/23)، تاريخ التقييم: (2018/05/23)، تاريخ

القبول: (2018/06/05)

Abstract :

This study aims to demonstrate the importance of strategic thinking for small and medium enterprises to address environmental challenges through specific strategies and strategic planning in order to maintain their survival and development, given their role and their importance in economic development. This study concluded that the strategic management of small and medium enterprises is one of the most effective methods for maintaining business and existence at present, and the strategic management approach has led these enterprises to develop in many countries. **Key words** small and medium enterprises, strategic thinking, strategic management, strategic planning, economic development.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أهمية التفكير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات المتواجدة في المحيط من خلال الاعتماد على استراتيجيات معينة وعلى التخطيط الإستراتيجي للمحافظة على بقائها وتطويرها نظرا لدورها الكبير وأهميتها في تنمية اقتصاد الدول. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد من أنجع الأساليب للمحافظة على نشاطها واستمرارها في وقتنا الحالي وما حققته هذه المؤسسات من تطور في الكثير من الدول راجع إلى تسييرها بفكر إستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، التفكير الإستراتيجي، التسيير

الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، التنمية

الاقتصادية.

مقدمة:

يتجه الواقع العالمي اليوم إلى الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية. وتستخدم جميع الدول وخاصة منها الدول النامية كل أساليب الدعم لهذه المؤسسات للارتقاء بها ودفع عجلة تطورها كغيرها من المؤسسات الكبيرة نظرا لمكانتها الاقتصادية ودورها الفعال في اقتصاديات الدول، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى حاليا لأن تكون في مقدمة الركب وتأخذ حصتها من التميز والريادة على مستوى الأسواق الداخلية والخارجية، خاصة بعد بروز توجه قوي من طرف مختلف الحكومات نحو الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات ومحاولة تعزيز دورها وتسخير كل الإمكانيات لتمكينها من أداء ما هو منوط بها بعدما أصبح يعول عليها في تحسين وزيادة معدلات النمو، لكن التغيرات المحيطة الكثيرة والمتسارعة الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تفرض على هذه المؤسسات إعادة صياغة لمنهج التسيير المتبع والاعتماد على التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي لمستقبلها للمحافظة على بقائها وأسواقها واستمرار نشاطها ومواجهة مختلف التحديات المحيطة التي تعترضها. وعليه فالتساؤل الرئيسي الذي يفرض نفسه كإشكالية رئيسية لهذا الموضوع هو: ما الأهمية من إتباع منهج التفكير الإستراتيجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحالي؟

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن الكثير من الدول ورغم الجهود التي بذلتها وتبذلها حاليا للنهوض بهذه المؤسسات من خلال الكثير من وسائل الدعم وتوفير الجو المناسب لعملها إلا أن الواقع الذي تعيشه يفرض عليها إتباع منهج التفكير الإستراتيجي في التسيير للحفاظ على بقائها وتطورها وعدم الاكتفاء فقط بدعم الحكومة وحمايتها.

فرضيات الدراسة: من أجل معالجة الإشكالية تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في النمو الاقتصادي للدول النامية والمتقدمة.
- لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستمر في محيط كثير التحديات دون مرونة في التسيير.
- بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني منهج التفكير الإستراتيجي كغيرها من المؤسسات الكبيرة.
- النمو والتطور الذي حققته المؤسسات الصغيرة في مختلف الدول وخاصة منها الدول المتقدمة ناتج عن التسيير الإستراتيجي لهذه المؤسسات.
- لمعالجة الإشكالية الرئيسية واختبار فرضيات الدراسة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية و ما هي التحديات التي تواجهها؟

- ما أهمية منهج التفكير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي مظاهر ومقومات ومعوقات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي استراتيجيات مختلف الدول الناجحة في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟
وللإجابة على مختلف التساؤلات تم التطرق للمحاور التالية:

المحور الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دورها في التنمية الاقتصادية وتحدياتها.

إن تحديد مفهوم دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي ويختلف من دولة لأخرى لجملة من الاعتبارات من بينها عدد العاملين، حجم المؤسسة، قيمة رأسمالها، نوع نشاطها والقطاع الذي تنتمي إليه، اختلاف مستويات النمو الناتج عن عدم تكافؤ التنمية لقوى الإنتاج والتي تميز اقتصاد دولة عن أخرى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة ليست كمثيلاتها في الدول النامية. ورغم الاهتمام الكبير والمتزايد بالمؤسسات الكبيرة نتيجة المكانة التي تحتلها في اقتصاد الدول إلا أنه في الآونة الأخيرة توجه هذا الاهتمام إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لدورها الكبير في التنمية الاقتصادية رغم الظروف المحيطة التي تجعل منها تواجه تحديات كبيرة من أجل استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها.

أولا: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية

لقد أصبح موضوع تنمية المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة لمختلف مجالات النشاط الاقتصادي من المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا من طرف الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية فضلا لاهتمام الباحثين الاقتصاديين بها باعتبارها أفضل الوسائل للإعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وفتح آفاق العمل من خلال توفير مناصب العمل من جهة وخلق الثروة بالمساهمة في الناتج المحلي الخام وخلق القيمة المضافة وتعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد لتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني من خلال امتصاص فوائض الأموال العاطلة وتوظيفها في استثمارات إنتاجية وخدمية والعمل على تشغيلها وتنميتها والمشاركة في أرباحها، مما يؤدي إلى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية والتخفيض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل أو الخارج، وتقديم سلع وخدمات خاصة وتوفير احتياجات المؤسسات الكبرى إذ تعتبر سندا أساسيا لها، فمن خلال التعاقد من الباطن أو المناولة تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى محليا أو خارجيا وذلك بمساعدتها في بعض الأنشطة التسويقية والصناعية والتوزيعية، الأمر الذي يمكن المشروعات الكبيرة من التركيز على الأنشطة الرئيسية، كما أنها تساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية نظرا لكونها تنشط في جميع المجالات وكونها الأكبر عددا في جميع دول العالم مما يؤدي إلى إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات (مغني، 2011، ص8). فنظرا لصغر متطلباتها الاستثمارية وبساطة تقنيات الإنتاج فإن هذه المؤسسات تكون أكثر كفاءة من

المؤسسات الكبيرة في تعبئة وتوظيف المدخرات المحلية وتنمية المهارات البشرية وبذلك يمكن اعتبارها مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي ومشتلا للمهارات التنظيمية ومختبرا لأنشطة وصناعات جديدة.

ثانيا: التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التغيرات التي فرضتها التحولات الجديدة في العلاقات الاقتصادية الدولية تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تتلخص في ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي تسعى إلى جعل السلع والخدمات وعوامل الإنتاج تنتقل بكل حرية عبر أرجاء العالم أو بعبارة أخرى إقامة سوق عالمية قائمة على فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية. مما يعني الزيادة الشديدة في المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية وهذا يؤدي إلى فقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من الفرص في السوق المحلية التي أصبحت مفتوحة للمنتجات الأجنبية، ومن جانب آخر يصبح من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية منافسة المنتجات الأجنبية في بلادها وذلك بسبب عاملين أساسيين هما الجودة والتكلفة إذ تعتبر هذه المؤسسات في الدول النامية فتيّة ومازالت في بداية التجربة على عكس نظيرتها في الدول المتقدمة. وتعد الميزة التنافسية اختيارا استراتيجيا في كل مؤسسة، ففي ظل العولمة الاقتصادية لم يعد البحث عن هذه الميزة ينظر إليه بالمنظور الوطني أو حتى الإقليمي بل ينظر إليه وفق البعد العالمي، ومن ناحية أخرى فإن توفر المؤسسة على ميزة تنافسية غير كافية لتحقيق القدرة التنافسية حيث أن منسوب الجودة/السعر أخذ هو أيضا بعدا عالميا، فأسعار المنتجات أصبحت تتحدد في السوق العالمية وبالتالي فإن سعر التكلفة المحلي لا بد أن يقاس بمقياس عالمي.

وقد أصبحت مقاييس الجودة العالمية مثل iso 9000 ضرورة خاصة بالنسبة للمنتجين الذين يتعاملون في الأسواق الخارجية، وعليه فإن العقد المقبل سيشهد الكثير من التغيرات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة، إذ أن التبادل الدولي أصبح خاضعا لمجموعة من المقاييس ليس من السهل تحقيقها خاصة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، ومن هنا فإن هذه المؤسسات تواجه تحد تنافسي كبير ذلك أنها مازالت في مرحلة الانطلاق فضلا عن نقص الخبرة والتكنولوجيا العالية، ولذلك على هذه المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق تخصيص أمثل لمواردها من أجل التحكم في عنصر التكلفة وإلى تنمية قدراتها التكنولوجية وذلك بالاعتماد على الوسائل الحديثة (د.ن، 2017، 11/05).

المحور الثاني: المنهج الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميته.

في إطار العولمة الاقتصادية أصبح من الضروري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنتهج الطريق الذي يؤدي بها إلى تحويل نشاطها وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الطريق صعب وشائك

والإستراتيجية المنتهجة هي مفتاح النجاح للوصول إلى مرحلة التدويل. فما أهمية التفكير الإستراتيجي وما هي الإستراتيجية المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وقتنا الحالي؟

أولاً: أهمية التفكير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن تزايد حدة المنافسة الدولية بسبب انفتاح الأسواق وهجرة المؤسسات والانتشار الواسع للشركات المتعددة الجنسيات وفروعها عن طريق الاستثمارات المباشرة، قد يعكس سلبيًا على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك كل الإمكانيات المالية والكفاءات المهنية وهو ما يجعلها في موقع حرج اتجاه مواجهة المنتجات الأجنبية التي عرفت باعتمادها على العلامات الدولية المشهورة وعنصري الابتكار والتكنولوجيا. والأمر المهم الذي يجب الإشارة إليه هو أن التشخيص الداخلي والخارجي يعتبر ضرورياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو الذي يثمن القاعدة الإستراتيجية أو مركز القرار الذي بواسطته نحدد أي من الإستراتيجيات مناسبة للمؤسسة، وبناءً على نتائج التشخيص سيتحتم على المؤسسة (ص و م) اتخاذ قرار معين حول الإستراتيجية الممكنة لها، وقد تكون بعض الإستراتيجيات مناسبة لها دون غيرها مثل إستراتيجية التميز بواسطة الاختراع ومنه فإن المؤسسة قد تتحكم في محور من محاور السوق مختلف عن محور مؤسسة أخرى، أو إستراتيجية التخصص التي قد تدفع هي الأخرى بالمؤسسة إلى التجنب والابتعاد عن النشاطات الثانوية حتى تستطيع تركيز كل قواها وإمكانياتها وجعلها في صميم نشاطها الرئيسي، هذه الإستراتيجيات من شأنها أن تبعد خطر المنافسة المتزايدة في ظل ظاهرة العولمة والمبنية أساساً على عنصر التكاليف (حميدي، 2008، ص189). فالتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم تحتم على المؤسسات إتباع أسلوب تسيير يسمح لها بالتكيف باستمرار مع التحولات التي يشهدها المحيط. فبالرغم من أنه توجد بعض الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كإستراتيجية التنوع وإستراتيجية التنافس والمزج بين المؤسسات والمشروعات المشتركة فقد اتجهت الكثير من الدول في الآونة الأخيرة إلى تبني إستراتيجية الشراكة والتحاليف للحفاظ على هذه المؤسسات وضمان بقائها في السوق.

ثانياً: الفكر الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بين مؤيد ومعارض -.

إن أصل التسيير الإستراتيجي ناتج عن تحديد العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، وفي ظل محددات هذا الأخير تسعى المؤسسة لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقبامها بالأنشطة الأساسية ودعم الإستراتيجية الخاصة بها، وهذا ما يوضح الدور الأساسي المحدد للعمل في محيط تنافسي من أجل صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة، ووفق هذه الظروف تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاضعة لقبود ومحددات المحيط التنافسي، ولذلك يجب عليها التهيؤ لتأثيراته والتفكير في الإستراتيجيات الممكنة انتهاجها في ظل ندرة الموارد اللازمة لمواجهة هذه القيود (Stephan,2000, P3).

ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التحكم في قيود المحيط الذي تنشط فيه يرى جوليان ومارشيسني (Julien et Marchesnay) بأنه لا بد أن تتوفر في هذه المؤسسات ثلاثة أنواع من المرونات هي (Gael,2001,p90): المرونة العملية والمرونة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية. فالأولى هي التي تناسب الموارد الداخلية للمؤسسة، حيث أن تعدد القيم للموارد البشرية يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة. أما الثانية فتكون في المستويات العليا وتتعلق بالوظائف التنظيمية الأكثر أهمية والتي تساعد المؤسسة على قابلية التكيف مع مختلف الحالات. أما الثالثة فهي التي تقيس درجة حرية التصرف داخل المؤسسة من أجل إنجاز أهدافها ويتم تحليل هذه المرونة وفق المدى الطويل، حيث أنها تعمل على الربط المباشر لاحتياجات المحيط مع قدرات المؤسسات الصغيرة، أي أنها تبين درجة إرادة المؤسسة وفق حرية الأعمال اتجاه المحيط. وهناك من الباحثين من يرى بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها ولا تستطيع أن تمتلك إستراتيجية وأن التسيير الإستراتيجي غير مفيد بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات وذلك بحجة حجمها الصغير ومواردها المحدودة ونقص الكفاءات الإستراتيجية بها ويكون التشخيص الاستراتيجي لهذه المؤسسات أكثر تعقيدا ولا يحقق النتائج المرجوة منه، وان مدير هذه المؤسسات أو مالكيها يكون في معظم الأحوال وحده ولا يفوض أعماله لغيره ويتوجب عليه القيام بكافة وظائف التسيير في المؤسسة، ناهيك عن نزعه الفردية في اتخاذ القرار واعتماده على الخبرة والحس في التسيير (Claud, 2004, P5).

المحور الثالث : التخطيط الإستراتيجي مظهر لممارسة لتفكير الإستراتيجي في المؤسسة

يعرف التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) على أنه يحدد التوجه المستقبلي للمنظمة وكيفية تحقيق هذا التوجه، كما يمثل أيضا العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطط والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ، وبعبارة أخرى فإنه يمكن التعبير عن التخطيط الاستراتيجي بكونه وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المؤسسة في ظل ظروف بيئية متغيرة.

اعتقد الكثير من الباحثين والمفكرين ورجال الأعمال أن التخطيط الإستراتيجي هو الحل لجميع المشكلات التي تواجه المنظمات، وبسبب عجزه عن تحقيق مردود كبير للمنظمات (منظمات الأعمال الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية) تم التخلي عنه في الثمانينات من القرن المنصرم وفي التسعينات من نفس القرن عاد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ولا تزال تمارسه الكثير من المنظمات، خاصة منها المنظمات الأمريكية العملاقة وأصبح بذلك التخطيط الإستراتيجي جزءا من تصور أشمل هو الإدارة الإستراتيجية (Strategic Mangement)، ويتم اعتبار التخطيط الإستراتيجي جوهر هذه

الإدارة التي هي مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة (درة، وجرادات، 2014، ص49).

أولاً: طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممارسته

على غرار المؤسسات الكبيرة تتبنى المؤسسات الصغيرة الفكر الاستراتيجي في ممارسة نشاطاتها الاقتصادية مع مراعاة خصائصها التنظيمية والهيكلية ذات التركيبة البسيطة والقابلة للتعديل في فترة وجيزة من نشاطها، لذا يعد التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات أقل تعقيداً من المؤسسات الكبيرة الحجم. وتجدر الإشارة إلى أن بعض جوانب التردد لدى مالكي ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعود لجملة من الأسباب أهمها الاعتقاد بأن العمل الصغير لا يحتاج إلى تخطيط استراتيجي وعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي. كما أن هذا النوع من التخطيط صعب ومعقد جداً بالنسبة للعمل الصغير، ويقيد حرية المدير في الفعل والمبادرة وأنه مضيعة للوقت و الخوف من المخاطر التي تتطوي عليها عمليات التخطيط الإستراتيجي ، محدودية الموارد المتاحة، ضيق حافظة الأنشطة وسبب هذا الإشكال هو عدم الإحاطة والمعرف بالعملية التخطيطية وأهميتها وعدم وجود خبراء وأفراد مختصين في التخطيط، كما يتم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأفكار مالك المؤسسة غالباً.

ثانياً: مقومات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المقومات التي تساعدها على اعتماد التخطيط الاستراتيجي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتوجه البيروقراطي المحدد، فالإجراءات الرسمية قليلاً ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات، وبذلك الإدارة الإستراتيجية عموماً، والتخطيط الاستراتيجي خصوصاً تعتبر غير رسمية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.
- طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات توجه إنساني، فالإتصال الشخصي المباشر بين الإدارة والعاملين ما من شك أنه يساهم في سرعة تدفق المعلومات سواء عن المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسات وللاشارة تعد المعلومات ركيزة أساسية وعنصراً ضرورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة الإتصال بين مختلف مستويات المؤسسات.
- ضيق نطاق السوق والمعرفة الجديدة والشخصية للعملاء يسهل عملية جمع المعلومات حول المحيط التنافسي للمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي لا يشمل فقط على المؤسسات كبيرة الحجم فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها اعتماده في إدارتها بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وتفادي مخاطر المحيط.

ثالثاً: مظاهر التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسة لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالأنشطة الأساسية، ودعم الإستراتيجية الخاصة بها، ولكن بتطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك فإنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الذي هو عبارة عن عمليات غير شكلية يتحقق بصفة فردية. وحتى يتسنى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إدارة إستراتيجية، لا بد أن يكون المحيط مهم بالنسبة لها وخاصة المحيط القريب، وبهذا الشكل عليها أن تتجح في تسيير اندماجها مع المحيط وبأفضل ما يمكن.

1- النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة تحدد وجهة المشروع الصغير، لتحقيق أهدافه وإنجاز رسالته والتقدم باتجاه رؤيته، وبالتالي فهي تعبر عن النوايا التي تحدد مستقبل المشروع في المدى البعيد، ومن هنا فإن النموذج العام لوضع الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والتي تتواجد في المنافسة والأسواق يأتي للإجابة عن ثلاثة أسئلة جوهرية وهي:

- أين يمكن أن تذهب المؤسسة؟ بمعنى ما هي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وما القيود والمحددات التي تفرضها متغيرات البيئة على واقع عمل المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة.
- إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة؟ وهذه تحدها مواطن القوة وجوانب الضعف في الوضع الحالي للمؤسسة.
- إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة؟ والرغبة هنا تحدها القيم والتطلعات والروح الريادية لدى مدراء ومالكي المؤسسة الصغيرة.

إن تلاقى وتناغم هذه الأسئلة يمثل توافق وانسجام للإستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ورغبات وقيم أصحاب القرار المهيمن في المؤسسة (الغالي، 2009، ص 308).

2- وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أكدت العديد من الدراسات أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصف سلوكها الاستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، وفي أحسن الحالات تنتهج سلوكيات سلبية عند التعامل مع متغيرات محيطها خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها لتبني إستراتيجيات ناشئة وفق التصور الذي قدمه MINTZBERG وذلك على اعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني إستراتيجيات معتمدة وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه.

وحسب الكثير من الدراسات التي أجريت حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توصلت لنتائج مفادها أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي بصفة رسمية والقليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة ورسمية كما أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مدركة بأهمية الرسالة ومعرفة الأهداف العامة وشكل الإستراتيجية، ولا تستعمل التخطيط الاستراتيجي الرسمي وفق خطوات علمية مدروسة إضافة إلى ذلك غياب التخطيط الاستراتيجي الرسمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع لعدم الإدراك بضرورته.

يعد التخطيط الإستراتيجي من بين الجوانب المهمة في ممارسة التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويساعد على تنسيق القرارات وترابطها لتحقيق الأهداف والتوقع بالأحداث المستقبلية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية وهو طويل الأجل يتضمن الأهداف العامة والبرامج والإجراءات والسياسات. وقد اختلفت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمنها ما أكدت بان هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء هذه المؤسسات ومنها ما نفتت وجود هذه العلاقة. كما بينت نتائج هذه الدراسات بأن التخطيط الإستراتيجي ليس مسار مستقل بحد ذاته، وإنما يكون وفق المسار العام لصياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد ثبت بأن الثنائية (التخطيط الإستراتيجي الشكلي / مخطط الأنشطة المكتوب) يمكن أن تلعب دورا مهما في تحسين فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن عمليا تبين بأن التخطيط الإستراتيجي لا يطبق في هذه المؤسسات (Goy,2005, 12/04). ولكي تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الإستراتيجي فإنها تحتاج إلى مقارنة مميزة تكون وفق المحاور التالية: أفق التخطيط يكون قصير الأجل (سنتين على الأكثر)؛ عمليات غير شكلية وقليلة الهيكلة؛ حساب الإجراءات المتعلقة بالعوامل الخارجية لتحسين القدرات وإنشاء مخطط للنتائج.

وعلى العموم فإن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن عمليات غير رسمية ويتحقق بصفة فردية، بينما نجد العكس في المؤسسات الكبيرة أين يتم بطريقة رسمية تدرج الأهداف فيها وفق مخطط موثق ويتحقق وفق نمط النظام الكلي.

المحور الرابع: تجارب دولية رائدة في استراتيجيات تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تظهر أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة في كونها المحرك الأساسي لعملية التنمية المستدامة للدول النامية، وظهرت هذه الأهمية جلية في دول جنوب شرق آسيا حيث قامت نهضتها الصناعية التي تشهدها الآن على المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، التي بات اعتمادها عليها الآن من أهم أسباب تنامي معدلات النمو لديها. ويستعرض هذا التحليل عدد من الدول التي

أحدثت نهضة اقتصادية كبيرة، مرتكزة على المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ورغم اختلاف فلسفة كل دولة في الاعتماد على هذه المشروعات إلا أنها تتقاطع جميعها في دعمها وتشجيعها لتحقيق أهداف متعددة منها؛ زيادة معدلات التشغيل، والإنتاج للاستهلاك المحلي والتصدير، والإحلال محل الواردات لتضييق العجز في ميزان المدفوعات، حتى باتت تلك المشروعات مكون رئيسي من الدخل المحلي لتلك الدول، وتصل في بعض الأحيان لأكثر من 70% من إجمالي صادراتها (رشدي، و أحمد، 2017، ص ص 09-21).

أولاً- تجربة كوريا الجنوبية:

اهتمت كوريا الجنوبية بالتوسع في قطاعات اقتصادية جديدة من شأنها زيادة حجم الاستثمارات مثل قطاعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واهتمت بالتعليم والتدريب الفني للعمال، حيث أنشأت لها العديد من المدارس، المعاهد التعليمية ومراكز البحوث، حتى أصبحت تمثل تلك الصناعات حوالي 69% من الصادرات، وأصبحت من الدعائم الأساسية في عملية التنمية وتشارك بنسبه 90% من المنشآت العاملة في معظم القطاعات الاقتصادية ويعمل بها حوالي 87% من حجم القوى العاملة، وتبنت الحكومة مجموعه من السياسات التي تهدف إلى تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لزيادة حجم المنشآت نفسها وزيادة حجم إنتاجها مثل:

- إتباع استراتيجيات الإحلال محل الواردات ثم التصنيع الموجه للتصدير .
- منحت الحكومة العديد من المزايا لتلك المشروعات مثل الإعفاءات الضريبية وتخفيض الرسوم الجمركية على وارداتها من منتجات لا تتنافس الإنتاج المحلي.
- أنشأت كوريا الجنوبية بنكاً خاصاً لتلك المشروعات، لتوجيه القروض لها وتوجيه الدعم المالي بهدف تشجيع إنتاج تلك المشروعات.
- إنشاء هيئة لتشجيع تلك المشروعات تعمل على تقديم الدعم الفني والإداري وتدريب العمال وإنشاء مدن صناعية وتدعيم التعاون بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة لإحداث نوع من التكامل في الإنتاج، حتى أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة توجه 60% من إنتاجها للمشروعات الكبيرة.

- العمل على تبني سياسات تدعيم الادخار المحلي وسياسات جذب الاستثمار الأجنبي.
- وعليه يجوز لنا القول إن نجاح تجربة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تلك الدول يرجع لعدة عوامل يجب الاستفادة منها كالاتي:
- عدم اعتبار المشروعات الصغيرة والمتوسطة كيان مستقل بذاته، بل هي مجموعة مترابطة ذات علاقات متداخلة يتم فيها التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات الكبيرة والصغيرة.
- إقامه مناطق صناعية مع وجود تسويق جيد لمنتجات هذه المشروعات.

- تمييز السياسات المالية والنقدية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية وتوفير العناصر الكافية لها من طرف الجهات الحكومية وغير الحكومية.
- الاهتمام بالجانب التشريعي لتشكيل هيئة تساعد على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحفيز البحث العلمي المرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن توفير التدريب اللازم للعاملين بهذه المؤسسات.

ثانيا: إستراتيجية التحالف لشركة أورنج والشركات العالمية الكبرى مع الشركات الصغيرة والمتوسطة

أطلقت أورنج مصر "سمارت بيزنس" الحل الجديد الذي يهدف إلى تقديم عروض حصرية بالتعاون مع كبرى المؤسسات المحلية والعالمية وذلك في إطار اهتمامها الدائم بتقديم حلول وخدمات جديدة لعملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة لتطوير أعمالهم بأقل التكاليف وللوصول لعملاء بسهولة. وقد قامت هذه الشركة بإطلاق "سمارت بيزنس" في تحالف كبير يضم مجموعة من كبرى الشركات العالمية والمؤسسات وهم Allianz, Compu me, Cairo Airport Travel, Huawei Google, Mobica, UBER, Waseet, Yellow Media QNB والأهلي ويتميز هذا التحالف الكبير بتنوع الخدمات والعروض الحصرية لعملاء أورنج منها مجموعة من الباقات التأمينية والخدمات البنكية وخصومات خاصة على الانتقالات والرحلات، بالإضافة لعروض خاصة على المنتجات وأسعار مخفضة لوسائل الإعلان المختلفة لترويج الخدمات والمنتجات. كما يقدم سمارت بيزنس عروض خاصة لعملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة لتيسير الوصول لعملائهم من خلال خدمة بيزنس SMS التي تساعد على الإعلان عن الخدمات والمنتجات للشركات عن طريق إرسال رسائل نصية باسم الشركة وخدمة Cloud Pro التي تقدم للشركات إمكانية تواجدها على الانترنت مع تخصيص مجال (domain) خاص بهم وإنشاء بريد وموقع إلكتروني باسم الشركة الذي يمكن عملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إليهم في أي وقت عن طريق خدمة Virtual IVR التي تتيح الرد على العملاء بواسطة البريد الصوتي والرسائل الصوتية المسجلة (منير، عادل، 2016، 10/31). وانطلاقا من احتياج الشركات الصغيرة والمتوسطة لمتابعة ومراقبة أعمالهم لزيادة الكفاءة والإنتاجية يقدم هذا البرنامج عروض خاصة على خدمة "Metabe3" التي تتيح مراقبة وتأمين السيارات الخاصة بالشركات ومراقبة مكان العمل من أي مكان من خلال حلول المراقبة المتنوعة بالكاميرات. فهذا التحالف الكبير الذي تم بين شركات كبيرة وقوية هدفه تقديم خدمات رائدة وغير مسبوق لعملاء أورنج مصر من الشركات الصغيرة والمتوسطة ودعم تطورها. وإيماننا من أورنج مصر بأهمية دور الشركات الصغيرة والمتوسطة في دفع النمو الاقتصادي في مصر تم إطلاق "سمارت بيزنس" لعملاء هذه الشركات الذي يتماشى مع سياسة الشركة وجهودها المستمرة لتكون أورنج الشريك الأمثل والشركة الرائدة في دعم هذا القطاع الواعد من خلال توفير

عروض وخدمات غير مسبوقه في الأسواق المصرية. وهذا التحالف القوي سيعمل على توفير فرص لقطاع الأعمال والصناعات الصغيرة والمتوسطة في مصر للتطوير والنمو وسيتم تقديم أفضل الخدمات والحلول لدعم نمو قطاع الأعمال من هذه الشركات. إذ يساعد هذا التحالف على خلق حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات العملاء، كما أن هذا المشروع يتمتع بأهمية كبيرة لأنه يركز على التواصل بين قطاع عريض من المؤسسات وهي الشركات الصغيرة والمتوسطة وبين عملائها. أصبحت الفرصة كبيرة أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من حزمة الخدمات التي يقدمها هذا التحالف القوي والذي يأتي متواكبا مع تشجيع الدولة بتدبير تمويلات لهذا القطاع تصل إلى 200 مليار جنيه بفائدة ميسرة تصل إلى 50 بالمائة ليصبح هذا القطاع أكثر نمواً، ومن خلال هذا التحالف تقدم للقطاع خصومات وتسهيلات في التقسيط، حلولاً متكاملة للشركات الصغيرة والمتوسطة يستفيد منها كافة عملاء اورنج، ضمان وصيانة مجانية بالإضافة للسماح لهذه الشركات بأن تحصل على منتجات المجموعة في قطاعي الإلكترونيات والأجهزة المنزلية .

الخاتمة:

لا توجد دولة في العالم تستغني عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تجنب الحكومات الكثير من الأزمات والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى الثقافية، وذلك بفتح المجال لجميع فئات المجتمع بممارسة النشاطات المرغوبة والممكنة من أجل ضمان دخل يوفر لهم احتياجاتهم اليومية ويحسن من ظروف معيشتهم، وبالتالي الحد من الفقر والبطالة ونتائجها، لذلك نرى الكثير من الدول وخاصة منها الدول النامية تعمل جاهدة لتوفير الدعم اللازم لهذه المؤسسات ماديا كان ومعنويا للحفاظ على هذه المؤسسات ونموها بالشكل الذي يخدم مصلحة أصحابها وينمي الاقتصاد المحلي، لكن لكي تستمر هذه المؤسسات يجب أن تكون مرنة وبإمكانها مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تعمل به ومواجهة مختلف التحديات مما يفرض إعادة النظر في منهج التسيير المتبع من طرف هذه المؤسسات والتوجه إلى منهج التسيير الإستراتيجي باعتباره المنهج المناسب للمؤسسات في الوقت الحالي. ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها:

- الظروف المحيطة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب منها العمل كمثليتها من المؤسسات الكبيرة لمواكبة التغيرات الحاصلة ومواجهة المنافسة الداخلية والخارجية والحفاظ على أسواقها بإتباع التخطيط الإستراتيجي وانتهاج استراتيجيات مناسبة للظروف التي تعيشها لتحقيق الأهداف المنوطة بها، كما أنها العنصر المعول عليه حاليا في تنمية اقتصاديات الدول وتحقيق الثروة وخاصة بالنسبة للدول النامية، التي تعمل بجهد كبير لدعم هذه المؤسسات من أجل النهوض والاستمرار.

- أن التفكير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية يعد من أنجع الأساليب والمناهج الواجب الاعتماد عليها في التسيير في الوقت الحالي خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات كبيرة وكثيرة ومتسارعة.
- أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها كأسلوب تفكير، وهذا راجع لبعض خصائصها السلبية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، بالإضافة إلى ذلك لديها خصائص إيجابية تمكن من اعتماده.
- أثبتت الكثير من الدراسات أن استعمال أسلوب التفكير الإستراتيجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية قليل جدا وهذا ما يشكل خطورة على واقع هذه المؤسسات ومستقبلها.
- ما وصلت إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تقدم وتطور في الكثير من الدول كان نتيجة تسييرها بأفكار إستراتيجية وإتباع سياسات وخطط كفيلة بتحقيق أهداف هذه المؤسسات وأهداف الدولة.

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

- درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود،(2014)، الإدارة الإستراتيجية، في القرن الواحد والعشرين - النظرية والتطبيق، (الطبعة الأولى) دار وائل للنشر، عمان، دار وائل للنشر.
- حميدي، يوسف،(2008)، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر.
- الغالي، طاهر محسن مصور،(2009)، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (الطبعة الأولى)، عمان، دار وائل للنشر.
- مغني، ناصر، (15-16 نوفمبر 2011)، القرض المصغر كإستراتيجية لخلق مناصب شغل في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة للقضاء البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة.
- رشدي، أحمد.(21،2017/09). تجارب دولية...المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية . تم استرجاعها في نفس التاريخ من الموقع elbadil.pss.org.
- منير، عادل.(31،2016/10). أورانج تتحالف مع كبرى المؤسسات لإطلاق سمارت بيزنس لعملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة تم استرجاعه في تاريخ 05/15، 2017 من الموقعين www.wataninet.com . www.dostor.org

- التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2017، 11/05) من الموقع
www.startimes.com

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

-Claude, Etrilland, (2,3 et 4 juin 2004), stratégie et PME (peut –on parles de « stratégies entrepreneuriales » ?), conference de l'AIMS, Normandie vallée de seime.

-Gael ,Gueguen, (2001), environnement et management stratégiques des PME, le cas de secteur interne, these doctorat sciences de gestion, université Montpellier.

-Goy, Herve, (2005), de la nécessité de poursuivre la recherché sun la planification stratégique des PME. www.strategie-aims.com

-Stephan, Bourcieu, (24et25mai 2000), implications des strategies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'environnement local, conference de l'Association International de Management Stratégique (AIMS), Montpellier.