

دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أ. مصطفى علي عبد الهادي¹، د. كريمة ميلود البريكي^{2*}
^{1,2} أستاذ مساعد، المعهد العالي للتقنية الزراعية الغيران، ليبيا

The Role of Strategic Planning in The Success of Small and Medium Enterprises

Mustafa Ali Abdel Hadi ¹, Dr. Kareemah Meeloud Albireeki ^{2*}
Assistant Professor, Higher Institute of Agricultural Technology, Al Ghiran,
Libya

*Corresponding author
تاريخ النشر: 2023-10-31

kareemah974@gmail.com
تاريخ القبول: 2023-10-22

*المؤلف المراسل
تاريخ الاستلام: 2023-09-11

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. تكمن مشكلة البحث في ضعف التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات قيد البحث، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والإجابة على تساؤل الدراسة المتمثلة في: إلى أي مدى تهتم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في نجاح أعمالها؟ استخدمت الاستبانة كأداة للحصول على إجابة تساؤل الدراسة، حيث وزعت على عينة بلغت (25) من الموظفين العاملين في الشركة قيد الدراسة الذين لهم علاقة بالتخطيط الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة إتباعها، وبالتالي فإن عملية التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة، واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية من خلال تشخيص العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات، ويعتقد أكثر من نصف عينة الدراسة أن دعم الدولة لتسهيل الإجراءات واستيراد المواد الخام والمعدات سبب رئيسي لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوصي الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، المشروعات الصغيرة.

Abstract

The study aimed to identify the extent to which small and medium enterprises rely on strategic planning, and to identify the reality of strategic planning in small and medium enterprises.

The problem of the research lies in the weakness of strategic planning in small and medium enterprises in the institutions under research. The descriptive analytical approach was followed to collect data and answer the study question, which is: To what extent do small and medium enterprises care about strategic planning in the success of their business?

The questionnaire was used as a tool to obtain an answer to the study's question, as it was distributed to a sample of (25) employees working in the company under study who are related to strategic planning.

The study reached several results, including: Strategic planning is a basic task that the institution must follow, and therefore the strategic diagnosis process is one of the most important stages of strategic planning. Therefore, institutions must pay attention to this stage, and adopt accuracy in dealing with environmental information through diagnosing the external and internal factors of the institution. By identifying strengths and weaknesses and analyzing opportunities and threats, more than half of the study sample believes that state support to facilitate procedures and import raw materials and equipment is a major reason for the success of small and medium enterprises. The study recommends that small and medium enterprises pay attention to strategic planning to help them compete and remain as long as possible in their economic activity.

Keywords: Planning, Strategic Planning, Small Projects.

الفصل الاول: خطة البحث

المقدمة:

تنزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي يداخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العقد الأخير من هذا القرن في معظم الدول النامية، حيث تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لدورها الكبير في توفير فرص عمل جديدة_ وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار_ وزيادة الدخل القومي.

إن الاهتمام الذي تحظى به المشروعات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية التي يمثلها القطاع في اقتصاديات العالم ، لذا تراهن عليه العديد من الدول خاصة النامية_ في تنمية اقتصاداتها، ومنه يتوجب على هذه المشروعات امتلاك إدارة استراتيجية ورؤية مستقبلية تجعلها قادرة على تبني نمط التخطيط الاستراتيجي، ففي ظل التطورات الحديثة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، أصبح لزاماً على المؤسسة الاعتماد على الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، لحل المشكلات التي قد تواجهها في علاقتها بمحيطها من خلال الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة بإتباع سياسات مدروسة ومحددة وحسن التوقع سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد الجيد لمواجهة التهديدات التي قد تصادفها واستغلال الفرص التي تتاح لها.

وقد تم الاهتمام بتطور وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجال الاقتصادي من أجل تحقيق المزيد من فرص العمل وزيادة الإنتاج وتحسين جودته، والحد من البطالة.

أولاً: مشكلة البحث:

يختلف أهمية التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من مؤسسة لأخرى نتيجة لاختلاف المعايير والقوانين المتبعة داخل المؤسسة، باختلاف الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والعمل على الربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة، ورسم معالم الطريق الذي يصدر القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها، بإتباع سياسات مدروسة وتحديد نقاط القوة والضعف بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلي الوضع الأفضل في المستقبل. حيث تكمن مشكلة الدراسة في ضعف التخطيط الاستراتيجي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات قيد البحث من خلال طرح لتساؤلات البحثية الآتية:

1. إلى أي مدى تهتم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في نجاح أعمالها؟
2. ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ؟
3. ما مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وما مدي علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي؟

ثانياً: فرضيات البحث

1. هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: أهداف البحث

1. تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
2. إفادة المؤسسة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، بما يمكنها من بلوغ أهدافها بشكل أفضل.

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية التخطيط الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمزايا التي يحققها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. حيث توفير فرص العمل وتعبئة وتوفير المدخرات المحلية وتحقيق التكامل بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتطوير الخبرات المحلية وزيادة حركة الابتكار والتجديد، وإن المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد الليبي تتميز بالاتجاه نحو تقليص الوظيفة العامة والتحول للإنتاج وإتاحة هامش أكبر أمام القطاع الخاص للمساهمة في النشاط الاقتصادي.

خامساً: منهجية البحث:

المنهج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتمثل في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والعمل على تحليلها والتوصل إلى نتائج من شأنها اقتراح حل المشكلة موضع البحث.

سادساً: الدراسات السابقة

1. تناولت دراسة (بن حليم، 2018) التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة رسالة دكتوراه، الأكاديمية الليبية طرابلس، حيث ركزت هذه الدراسة على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في تلك المشروعات وأهميته ومراحل تطبيقه، وهدفت الدراسة إلى التعرف الشامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخداماته في المشروعات الصغيرة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أن معظم المشروعات لها رؤية عامة وشاملة تعبر بوضوح عن أهدافها وطموحاتها وتتسم بالواقعية والمرونة. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية والرقابة وتقييم الأداء، وضرورة الاهتمام من قبل القائمين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في مشروعاتهم، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي في كافة التقسيمات التنظيمية بالمشروع مع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
2. سعت دراسة (أبوزيان 2010/2011) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصناعة العطور، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة (الجزائر) إلى تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي وماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث انطلاقاً من مفهوم الاستراتيجية وصولاً إلى مزايا التفكير الاستراتيجي. واستنتج من خلال ذلك أن العينة محل الدراسة يعيقها عدم الالتزام بالخطة الموضوعية، وهذا يرجح إلى مدى التأثير بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وأيضاً يعيقها الاهتمام بالمكاسب السريعة والمتوسطة والاعتماد على الخبرة الشخصية وعدم توفر الأموال المطلوبة. واستفادت المؤسسة من الجانب التكنولوجي وعلاقات جيدة مع التجار، وإشارة إلى المخاطر حيث تواجه تهديدات المستهلكين ومنافستهم لها خاصة بعد الانفتاح السوقي حيث ترتفع أسعار الفائدة والقروض.
3. أما دراسة (الأطرش، 2018) واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسط (رسالة ماجستير، الجزائر). فتناولت الاهتمام الذي تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على عينة من ولاية عين الدفلى التي هدفت إلى تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين وجود علاقة إيجابية وبين اعتماده كأسلوب في التفكير كطريقة عمل. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية وأن عملية التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما اهتم في دراسته علي ضرورة اعطاء أهمية أكبر

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها علي المنافسة والبقاء واهتمام هذه المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي للمنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي.

4. بينما دراسة (الجعيدي، 2009) بعنوان الجدوى التمهيدية وتأثيرها على نجاح المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.

هدفت الدراسة لتعرف على مساهمة دراسة الجدوى التمهيدية في تدليل الصعوبات والمشاكل التي تتعرض لها المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها وجود ضعف في مهارات معدي دراسات الجدوى وضعف استخدام الأساليب العلمية ، وضعف مساهمة دراسات الجدوى التمهيدية في تدليل الصعوبات والمشاكل التي تتعرض لها المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ويوجد قصور في دراسات الجدوى المعدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث أن أغلب البيانات افتراضية ولا تعكس الواقع الفعلي .

التعقيب على الدراسات السابقة تبين وجود اهتمام واضح بالتخطيط الاستراتيجي وما يواجهه من مشاكل ومدى فاعليته في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنه تم البحث عن أهم المشاكل والمعوقات التي قد تواجه هذه المشروعات في ظل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأيضاً إعطاء المؤسسة أهمية أكبر للتخطيط الاستراتيجي وذلك ليساعدها على المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي بالإضافة إلى ذلك تبين أن معظم المشروعات لديها رؤية عامة وشاملة تعبر بوضوح عن أهدافها وطموحاتها وتتسم بالواقعية والمرونة وتتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات من حيث موضوع التخطيط مع الاختلاف في الأهداف والبيئة والعلاقة بين متغيرات الدراسة تم ربط التخطيط الاستراتيجي بنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له. ويعرّف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُري أنها تعطي الجوانب التي يتضمونها هذا الأسلوب التخطيطي وهي:

1. مستقبلية القرارات الحالية: حيث أنّ التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل، وذلك لإيجاد أساس يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية للاستفادة منها وتجنب المخاطر وعلي ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميماً للمستقبل وتحديداً للوسائل الكفيلة بأحداثه.

2. التخطيط كعملية: فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية؛ فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والجهة أو الشخص الذي يتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع الناتج، وهذا يعني أنها عملية تسير أسس مفهومة وتتصف بالاستمرارية.

3. التخطيط كفلسفة: فالتخطيط يركز على الأساس المبني على أساس دراسة واستشراف المستقبل، كما أنه يركز علي التخطيط وعدم اعتمادها فقط علي مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

4. التخطيط كبناء: فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسة من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية البرامج متوسطة المدى، الميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينهما إلي قرارات حالية.

- ويعرفه هاري كوبر (1985) التخطيط الاستراتيجي على أنه الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها، وتحليل النتائج وبناء استراتيجية متكاملة، لتحديد الأحداث المستقبلية وتغييراتها الطارئة:

- وتتنظر ديانا سكيلدر (1997) إلى التخطيط الاستراتيجي أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: (ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تمتلكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة

أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك؟) طبقاً لرؤية ديانا سكيلدر يكون على التخطيط الاستراتيجي أن يقدم صورة واضحة لما يريد النظام أن يصل إليه على ألا تكون هذه الصورة الثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم.

- وتعرف إلكسندر اليرنير (1999) التخطيط الاستراتيجي على أنه: ينظر ويركز نحو المستقبل المتوقع، ويستند على التحليل الشامل للاتجاهات المتوقعة، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية. فالتخطيط الاستراتيجي يعرف على أنه عملية مدركة تستطيع من خلالها المؤسسة أن تتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطوّر بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها.

فهو يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمع (1).

إن التخطيط الاستراتيجي توضع فيه جميع أنواع الخطط في إطار خطة إستراتيجية عن طريق تحديد الأهداف العامة المرتبطة بالأجل الطويل وانطلاقاً منها يتم الربط بالأهداف الخاصة بالخطة الإستراتيجية.

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إنّ التخطيط الاستراتيجي هو ذلك الفكر الذي يستند على طرق ومداخل وأساليب وإسقاط وتنبؤ وغيرها والذي مهمته ليست بالأمر اليسير، لأنه في ظل أوضاع متغيرة وظروف متشابكة المكان والزمان، وهو يعمل في أجواء تتسم بالصراعات والمقاومات والتوترات وعدم اليقين، أدّي ذلك لتعدد الأطراف التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تتلخص في ثلاثة وهي: المدخلات - العمليات - المخرجات. حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي هو النظرة الشاملة إلى المشكلات، وهو أداة التنمية ورسالتها الأساسية ويلعب دور مهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي، لذلك تلجأ الدول إليه؛ للبحث عن إرشادات وحلول لما يواجهها من مشاكل اقتصادية واجتماعية وسياسية. يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة تالية للمرحلتين الكميّة والكيفية من مراحل تطور الفكر التخطيطي، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل مع الأخذ في الاعتبار نوعية سوق العمل في المجتمع والحياة فيه في المستقبل بحيث تتضمنه خطواته:

- تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- تحليل وتحديد المصادر اللازمة وتحليل الفرص التنافسية.
- تحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة، وصياغة الأهداف (حالياً ومستقبلاً).

ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

- 1- تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف ويعتبر الوصف الدقيق للأهداف هو نقطة الانطلاق الأساسية في عملية التخطيط كما أنه جوهر عملية التقييم والمقارنة واختيار البدائل لتحقيق الأهداف.
- 2- تتأثر عملية التخطيط بدرجة التكامل والترابط الداخلي بين مكونات التخطيط، بحيث تكون عملية التخطيط عبارة عن نظام معقد من مكونات كثيرة تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والخطط والمعايير.
- 3- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي في فعالية التخطيط الاستراتيجي، من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للموقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات فالتخطيط الفعال لا يقوم على الأساليب الوصفية والاعتبارات الانفعالية دون معايير عقلانية.
- 4- التخطيط الاستراتيجي يعتبر نظاماً متكاملأ له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، المدخلات هي متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، أما المخرجات فهي تحديد وتطوير الأهداف والسياسات والخطط والمعايير.
- 5- التفاعل بين عملية التخطيط والخصائص البيئية، لا يمكن فصل تنفيذ عملية التخطيط عن الظروف البيئية.

6- تعتبر فعالية عملية التتبع والرقابة أمراً أساسياً لفعالية نظام التخطيط الاستراتيجي لأن التخطيط والتتبع والتحكم يشكل الوسيلة التي تنتقل بها المنظمة من وضعها الحالي إلى وضعها المخطط والمستهدف.

7- يساعد المشروع على التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التكيف مع هذه التغيرات وتخصيص الموارد المتاحة وتحديد طريقة استغلالها، ويزيد من وعي المديرين اتجاه التغيير والتهديدات والفرص المحيطة، وينظم تسلسل جهود التخطيط على المستويات الإدارية المختلفة، كما يوفر لمجموعات المصالح المختلفة صورة واضحة عن المشروع ويحدد المخاطر التي قد يواجهها المشروع، مما يجعله عاملاً مهماً في ضمان بقاء المشروع واستمرار العمل بكفاءة.

رابعاً: الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

يضع التخطيط الاستراتيجي عناصر جديدة في عملية التخطيط وهي:

- ربط الخطة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- يتضمن وجهة نظر متكاملة تقييم الأداء التنظيمي السابق، وتحلل المواقف الإستراتيجية الحالية، وتشكل وجهة نظر شاملة مع العمل التنظيمي في المستقبل.
- يتجاوز مستوى العمل في شكل ردود الفعل والتخطيط للتأثير الفعال على السوق.
- فهم التخطيط كأداة لإجراء تغييرات ودراسة إستراتيجية شاملة في الاحتياجات والموارد والقدرات وتحليل القدرات على نطاق واسع.
- عند تطرقنا إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، نرى أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية من ناحية أخرى، تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاقه، يوضح الجدول التالي الفرق بين المفهومين، من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية لظهورها (2)

الجدول رقم (1): الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (3)

المفهوم الأبعاد	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
التأييد الإداري	تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية.	التوافق مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث.
الافتراضات	الفهم العميق لبيئة السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع المتغيرات.	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة.
الفترة التي برز فيها المفهوم	1960	منتصف السبعينيات.

خامساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في الفوائد التي يوفرها للإدارة:

1. يوضح الطريق الي المستقبل حيث يحاول تحقيق الأهداف العامة للمشروع.
2. التعامل مع متغيرات البيئة بسرعة أو مجاورتها حتى يتمكنوا من إعداد الخطط اللازمة للتكيف معها إذ كانت خارجة عن سيطرة الإدارة، ويساعد المديرين على التفكير الاستراتيجي مع تركيز واضح على المسائل والقضايا الهامة استراتيجياً.
3. يمكن من مواجهة القيود والتهديدات والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.

4. تحسين المركز التنافسي للمشروع في الأجل الطويل وتقديم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين وتحقيق التكامل لكافة الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
5. يساعد المشروع على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها. (4)
6. يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق القدرة على التأثير والقيادة، وتكون قرارات المشروع عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية وليس مجرد مستجيبة لها وتوفير إطار لترشيد الإدارة اتخاذ القرارات، والتقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية.

سادساً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي العديد من المعوقات التي تجعلها صعبة وغير مستحبة للبعض، ومن بين تلك المعوقات توجد عدة أسباب تحول دون استخدام المديرين هذا النوع من التخطيط. فمنهم من يعتقد أنه لا يمتلك الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، في حين يرى البعض الآخر أنه لن يحصل على مكافأة أو تقدير على جهوده في هذا النوع من التخطيط بالإضافة إلى ذلك، تعاني عملية التخطيط الاستراتيجي من ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول على المواد الأولية اللازمة لها. فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب جهداً ووقتاً طويلاً واستثماراً من القدرات البشرية. هناك أيضاً أسباب تتعلق بمرحلة الإعداد لعملية التخطيط. بعض المنظمات تعاني من افتراضات خاطئة بشأن التخطيط الاستراتيجي، مثل اعتبار إستراتيجية المنظمة هي مجرد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بالوحدات الفرعية، أو اعتبار أن رسالة المنظمة تعتبر مظلة لجميع رسائل وحدات العمل، مما يؤدي إلى قلة الاتجاه والتركيز. وأخيراً، يواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تحديات تتعلق بالخوف والقلق من ارتكاب الخطأ والمخاطر المرتبطة بهذا النوع قد يمنع بعض المدراء من القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني: المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مفهوماً نسبياً يختلف من دولة إلى أخرى، وذلك يعود إلى اختلاف البنية الاقتصادية والسياسية لكل دولة واختلاف نشاط وبيئة عمل هذه المشروعات (5). تتباين وجهتي النظر في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتمد الأولى على المعايير الكمية مثل حجم العمالة ورأس المال وحجم المبيعات والحصة السوقية وقيمة الأصول وحجم الطاقة المستهلكة، وذلك لوضوح وبساطة هذه المعايير وإمكانية استخدامها للمقارنة بين المشاريع. أما الوجهة الثانية فتعتمد على معيار وصفي أكثر تعقيداً، حيث يستند إلى مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وشكل التنظيم والإدارة والملكية، ودرجة التخصص وتقسيم العمل. حيث أخذت بعض الدول والهيئات معيارين في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وبصورة أكثر تحديداً يعرف المشروع الصغير هو مشروع مستقل يعمل على عدد محدود من العمالة (لا يتجاوز 25 عاملاً) ويتميز بانخفاض رأس ماله المستثمر والذي عادة ما يكون فردياً أو أسرياً ويدار بواسطة أصحابه، ويستخدم تكنولوجيا بسيطة وغير معقدة وحصته من السوق منخفضة، ويعمل على بيئته المحلية ويهدف إلى تحقيق أهداف معينة ومحددة مسبقاً. حيث يركز هذا التعريف على ما يلي:

1. المعيار الأساسي لتعريف المشروع الصغير هو حجم العمالة وذلك للمزايا العديدة لهذا المعيار، والظروف البيئية اللببية تقترح ألا يتجاوز عدد العاملين 25 عاملاً.
2. المشروع الصغير وحدة اقتصادية مستقلة ذات شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة.

ثانياً: خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن المشروعات الكبيرة والتي يمكن إجمالها في الآتي:

1. حجم رأس المال في هذه المشروعات يكون منخفضاً مقارنةً بالمشروعات الكبيرة، وكلما كان رأس المال أصبح من الممكن للشخص امتلاك مشروع يتناسب مع قدراته ومؤهلاته.
2. يتسم هيكل التنظيم في هذه المشروعات بالبساطة، حيث يتم ربط الملكية بالإدارة والتنفيذ عادةً تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنقص الروتين وقصر الدورة المستندية، مما يؤدي إلى سرعة الاتصال والحصول على المعلومات.
3. أن التكنولوجيا المستخدمة في هذه المشروعات بسيطة وغير معقدة، مما يجعل عملية التدريب عليها أسهل للموظفين.
4. يتسبب انخفاض حجم الإنتاج في هذه المشروعات في تقليل تكاليف التخزين، ولكن على النقيض يقوم أيضاً بوضع فرصة الاستفادة من وفرات الإنتاج بأحجام كبيرة ومحدودية نصيب المشروع من السوق.

ثالثاً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في رفع المستوى الاقتصادي:

بالرغم من أهمية المشروعات الكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تقل أهمية لكونها تمثل الغالبية العظمى من المشاريع في معظم دول العالم المتقدم والنامي على السواء، وذلك نظراً لما يميز هذه المشروعات من مرونة في العمل وسهولة في الإدارة، ويمكن إجمال أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية⁽⁶⁾:

1. تعبئة وجذب مدخرات الأفراد وحسن توظيفها وتحويلها إلى استثمارات منتجة بدل الاحتفاظ بها جامدة.
2. توفير فرص عمل للباحثين والتخفيف من معدل البطالة في المجتمع وبالتالي المساهمة في القضاء على الكثير من السلبيات المترتبة على ذلك.
3. تحقيق التكامل الإقليمي الناتج عن سهولة إقامة المشروعات الصغيرة في مختلف المناطق الإقليمية حتى النائية منها.
4. تقوم بتغذية المشروعات الكبيرة وتزودها بالعديد من السلع والخدمات التي تحتاجها وكذلك تشتري وتروج المنتجات التي تنتجها المشروعات الكبيرة وبذلك تسهم في تحقيق التكامل بين مختلف القطاعات الاقتصادية وتعتبر نواة للمشروعات الكبيرة في المستقبل.
5. تطوير المهارات والخبرات المحلية، حيث تسهم المشروعات الصغيرة في تراكم الخبرات الاقتصادية والإدارية والمالية المختلفة التي تساعد في تطوير جيل جديد من رجال الأعمال ذو عقلية مبادرة ومبتكرة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق التنمية في المستقبل.
6. زيادة حركة الابتكار والتجديد، حيث تلعب المشروعات الصغيرة دوراً كبيراً في طرح المنتجات والتكنولوجيا الجديدة بتكلفة أقل فعالية تضاهي المشروعات الكبيرة، وذلك لقدرتها على التجديد والمرونة والتكيف مع تغيرات السوق واتخاذ القرار السريع المناسب في الوقت المناسب بعيداً عن الروتين وإهدار الوقت.
7. تنويع مصادر الدخل والتخفيف من أخطار التقلبات الاقتصادية وتوسيع قاعدة الملكية في المجتمع. حيث يؤدي استخدام المشروعات الصغيرة والمتوسطة للموارد المحلية المتوفرة بشكل جيد لسد حاجة المجتمع.

رابعاً: المشاكل والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المشروعات الصغيرة في ليبيا مجموعة من المشاكل التي يجب علينا أن ندركها ومن أبرز هذه المعوقات⁽⁷⁾:

1. نقص الأيدي العاملة المدربة والماهرة، مما يؤثر على قدرة هذه المشروعات على المنافسة. بالإضافة إلى ذلك يزداد معدل دوران العمالة، خاصة في الوظائف التي تحتاج إلى مهارات محددة مما يؤدي إلى ضعف إنتاجية العمل.
2. ضعف رأس المال، وهو أمر أساسي لاستمرارية المشروع ونجاحه وفرص الاقتراض بتكلفة منخفضة وبإجراءات بسيطة نادرة في البلاد، بالإضافة إلى ضعف المعرفة الإدارية والفنية في إدارة المشروع وعدم فصل الملكية عن الإدارة بشكل عام.
3. صعوبة التسويق لمنتجات المشروعات وخدماتها. ينتج ذلك عن عدم وجود معرفة كافية بأساليب التسويق الحديثة وعدم توافر معلومات وإحصاءات حول سوق المشروع، مما يجعل من الصعب إعداد دراسات الجدوى الواقعية وزيادة التوسع والنمو.
4. نقص في السيولة المالية وعدم القدرة في بعض الحالات على تلبية الالتزامات المالية، وضعف الرقابة على جودة المنتجات وسوء إدارة المخزون.

الفصل الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المشروعات الصغرى والمتوسطة

التخطيط الاستراتيجي في المشروع هو نشاط إداري مرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المشروع التي تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدي مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختبار الأسلوب الأنسب (8)

التخطيط هو الوظيفة الأساسية في الإدارة التي لا يمكن تجاوزها، حيث يعتبر من الصعب تصور عمل منظمة في العالم اليوم بدون ممارسة عملية التخطيط. إذا لم تكن هناك خطة محددة ومنظمة، فإن المنظمة قد تكون عرضة للعشوائية والارتجال، مما يمكن أن يؤدي إلى حدوث مواقف سيئة غير متوقعة. وهذه المواقف قد تشكل تهديداً لمستقبل المنظمة واستمراريتها. لذلك، هناك حاجة ملحة لتجنب هذه المواقف الحرجة من خلال التخطيط المناسب.

فهو عملية إدارية شاملة، تتضمن عدة خطوات. تشمل هذه الخطوات تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وتحديد الوسائل التي ستستخدم لتحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك، وتحديد مراحل العمل وتحديد أولوياتها. (9)

بالإضافة إلى ذلك الإستراتيجية المالية تلعب دوراً هاماً في تنظيم الأفكار والخطط للتعامل مع حالات الخطر وعدم اليقين، ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المالية. وتسعى المنظمة لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة فائقة لتحقيق الأهداف والغايات المالية والاستمرارية. (10)

بشكل عام، الإستراتيجية المالية تعتبر المسار الذي يجب على المنظمة المالية إتباعها، بالإضافة إلى التصرفات والأهداف التي يجب عليها التحقيق منها لتحسين الأداء المالي وتعزيز الربحية والسيولة والأمان واستمرارية المنظمة.

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

بعد تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية يبدأ الفريق المسئول عن وضع الخطط الإستراتيجية بصياغة الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة في صياغة الخطة الإستراتيجية، فالمشروع من خلال تحليل البيئة يقوم بتحديد القضايا الإستراتيجية وهي أهم المشكلات الرئيسية التي يجب أن يتعامل معها لتحقيق رؤيته بنهاية فترة الخطة، ومن القضايا المهمة التي يسعى المشروع لتحقيق التميز فيها للمحافظة على النجاح والاستمرارية.

ويمكن تعريف الهدف على انه قدرة الإدارة العليا لدراسة وتحليل الإمكانيات والظروف الداخلية وتحليل المناخ الخارجي للمنظمة ويعتبر المدراء الأكفاء كل من تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف المشروع، وكذلك لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق

الأهداف، وبذلك يجب على المديرين أن يكون لديهم فهم قوى بالمؤثرات التي تشكل أهداف المنظمة. (11)

1- الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الإستراتيجية هي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية (12)

يتم تعريفها على أنها التزام تنفيذي لتحقيق أهداف أداء محددة وتحقيق النتائج ضمن إطار زمني محدد يرتبط بشكل مباشر بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة وقيمها الأساسية. فهو البنية الإستراتيجية التي تنطوي على تحدٍ جريء وطموح ومكثف طويل المدى قد يستمر عشرين أو ثلاثين عامًا لتحقيق مكانة معينة أو التحسن في مجال معين، أو اكتشاف مجال جديد، أو إنشاء منطقة جديدة. ثقافة الإيجابية والأمل. (13) علاوة على ذلك، فإن الأهداف الإستراتيجية ليست أكثر من مجموعة من الأهداف طويلة المدى التي تمثل مستويات الأداء المطلوب تحقيقها، ويجب أن تكون مناسبة لقدرات المدير ومعارفه ومهاراته والموارد اللازمة والإعداد. إنها مظاهر لطموحات وتوقعات مجموعات قوة أصحاب المصلحة في المنظمة واستجاباتهم.

حيث أصبحت مقارنة نجاح المنظمة والمديرين بتحقيق ذلك التناسق بين الأهداف بعيدة الأمد ومتطلبات البيئية، ووصفت ضمن هذا السياق بأنها تعبر عن توقعات المساهمين داخل المنظمة وخارجها ومواردها البشرية وأغراضها ورسالتها، وهي غاياتها ذات المنطق الكمي. (14)

2- أهمية الأهداف الإستراتيجية:

أن للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي:-

- 1- تحديد النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للقياس والملاحظة.
- 3- توجه عملية اتخاذ القرار إلى الوجهة السليمة.
- 4- تحدد الأساس الذي سيتم محاسبة ومتابعة المنفذين عليه.
- 5- تحدد الدافع والسبب للتخطيط الاستراتيجي.
- 6- تحدد أسلوب استخدام الموارد لتحقيق النتائج. (15)

كذلك تكمن أهمية الأهداف الإستراتيجية في أنها تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح وتمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه، كما أنها تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها، كما أن لها أهمية كبيرة في تحفيز العاملين والرفع من همتهم نحو الانجاز وتقليل حالات الاحباط من خلال واقعيته وانسجامها مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.

ثالثاً: خطوات ونماذج التخطيط الاستراتيجي

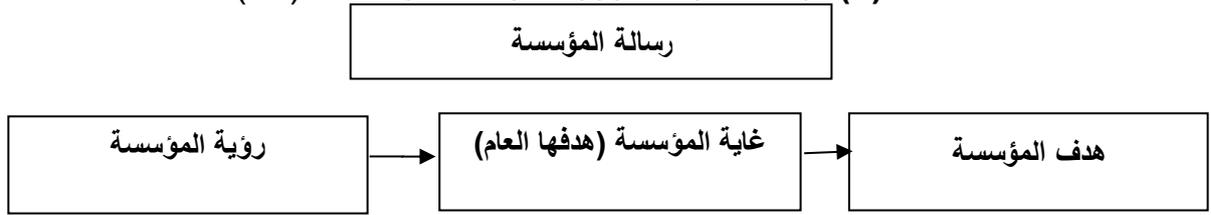
إنّ التخطيط الاستراتيجي بأكمله عملية تتضمن مجموعة من الخطوات، وتتكون هذه العملية من مراحل وخطوات منهجية اعترف بها العديد من الكتاب ممثلة بالخطوة التالية:

أولاً: صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف

إنّ صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية تساعد في تحقيق الاتجاه المستقبلي لها. كما يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها ويمكن توضيح هذا من خلال التالي:

1. تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها.
2. رؤية المنظمة: فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه وهي تبحث عن سبل نجاح، ويجب الإشارة أنّ رسالة المؤسسة تمثل المنطلق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وهدفها.

شكل (2): رسالة المؤسسة ورؤيتها وغاياتها وأهدافها. (16)



3. تحديد الأهداف الإستراتيجية: وهي الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها وتحاول المؤسسة تحقيقها. ويعرّف الهدف بأنه عبارة عن قياس مردودية العملية الخاصة بواسطة تحويل الموارد، ويعرّف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه بينما تعرف الأهداف بأنها النتائج المراد تحقيقها على مدى زمن متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة تمكن من تحقيق غايات المنظمة وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى حقائق محددة ومجردة يمكن قياسها وتشمل:

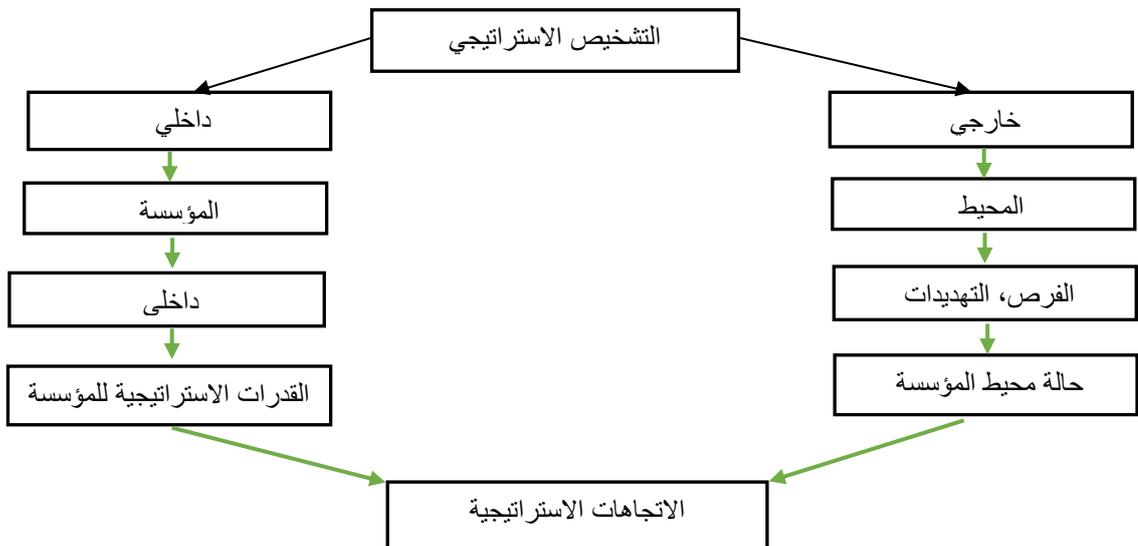
- أ- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها.
- ب- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الغاية المطلوبة.
- ت- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف.
- ث- هدف يمكن تحقيقه (موضعي وقابل للتحقيق).

4. الغايات: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها.

ثانياً: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

التشخيص الاستراتيجي هو الأساس لتفسير السلوك الاستراتيجي الذي ينعكس في الاختيارات الاستراتيجية وما يتبعها من تنفيذ ومراقبة إستراتيجية، وهو مجال واسع وشامل مخصص لتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة القائمة. الفرص والتهديدات تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من تلك الفرص وتحقيق التوازن بينها وبين نقاط القوة والضعف المعنية. وباعتبار أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة، فإن التشخيص الاستراتيجي يركز على بعدين متكاملين: البعد الداخلي (التشخيص الداخلي للمنظمة) والبعد الخارجي (التشخيص الخارجي) الخاص ببيئة المنظمة. التنظيم والبيئة كما هو موضح في الشكل (17) أدناه.

شكل (2): أبعاد التشخيص الاستراتيجي



رابعاً: مقومات التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من المقومات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن تساعد في تبني التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (18)

1. تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالميول للبيروقراطية، لذا تعتبر الإدارة الاستراتيجية بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص تغييرات غير رسمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة
2. طبيعة العمليات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجهة نحو الأشخاص، ولا شك أن الاتصال المباشر بين المديرين والموظفين سيساهم في سرعة تدفق المعلومات سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية. وتعتبر هذه المعلومات ركيزة أساسية وعنصراً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي.
3. الهيكل التنظيمي بسيط والتواصل بين الجهات على كافة المستويات سهل
4. نطاق السوق الضيق والمعرفة الشخصية الجديدة للعملاء يسهلان جمع المعلومات حول البيئة التنافسية.

خامساً: مظاهر التخطيط الاستراتيجي لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة

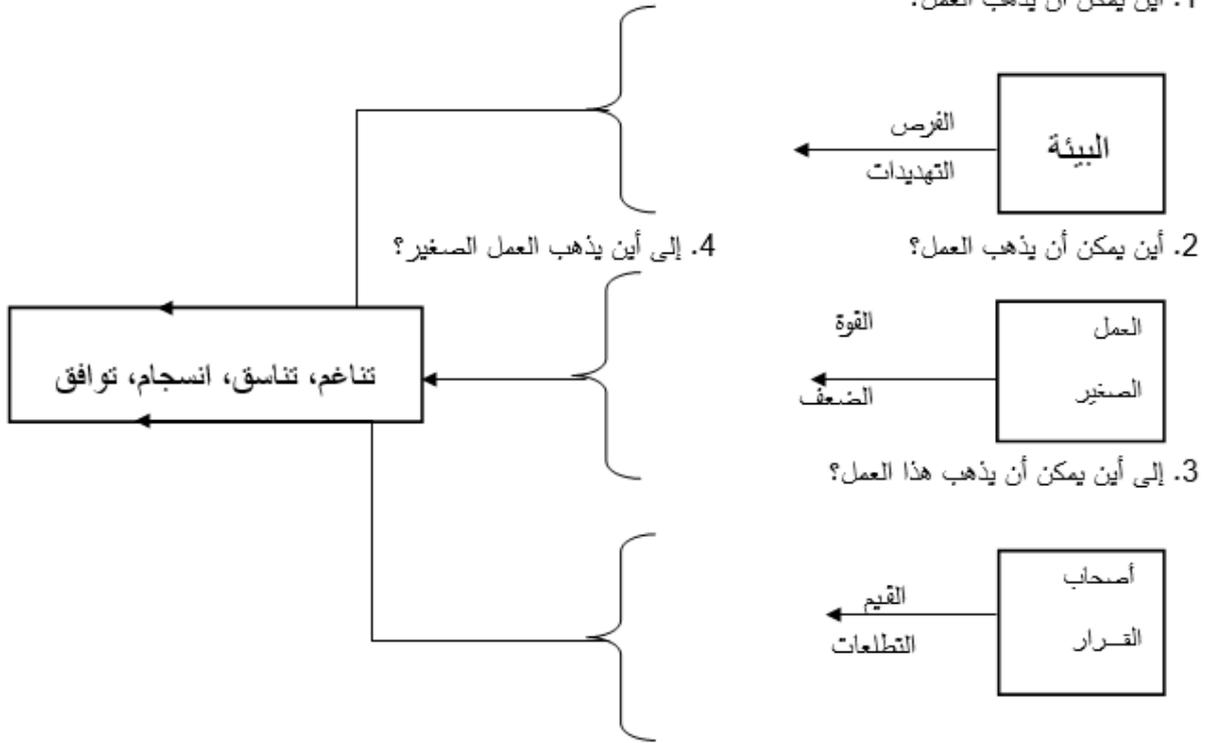
تسعى المؤسسات لتحقيق هويتها من خلال امتلاكها للموارد اللازمة لقيامها بالأنشطة الأساسية، ودعم الإستراتيجية الخاصة بها. ولكن بتطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذلك فأنها تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي والذي هو عبارة عن عمليات غير شكلية يتحقق بصفة فردية، بينما تجد العكس في المشروعات الكبيرة أي يكون عبارة عن عملية شكلية تدرج الأهداف فيها وفق مخطط مكتوب. وينفق وفق نمط النظام الكلي. وحتى يتسنى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحصول على إدارة إستراتيجية لا بد أن يكون المحيط مهم بالنسبة لها وخاصة المحيط القريب.

سادساً: النموذج العام لصياغة الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

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

1. أين يمكن أن تذهب هذه المنظمة؟
 2. إلى أين تستطيع أن تذهب المؤسسة؟
 3. إلى أين ترغب أن تذهب المؤسسة؟
- والرغبة هنا تحدها القيم والتطلعات والروح الريادية لدى مدراء ومالكي المؤسسة الصغيرة. إن تلاقي الأسئلة يمثل توافق وانسجام الإستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية ورغبات وقيم أصحاب القرار المهيمن في المؤسسة.

شكل (3): النموذج العام لصياغة الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
1. أين يمكن أن يذهب العمل؟



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث الإجراءات المنهجية:

سيتم في هذا الجزء عرض أهم الإجراءات المنهجية التي أتتعت في هذه الدراسة بغية التأكد من الإجابة على تساؤلات البحث بإتباع منهج علمي دقيق وتمثل هذه الإجراءات في التالي:

أولاً: منهج البحث

المنهج الذي استخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع البيانات والعمل على تحليلها والتوصل إلى نتائج من شأنها حل الظاهرة أو المشكلة التي طرحت.

ثانياً: محددات البحث

يقتصر البحث على التخطيط الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة .

ثالثاً: أداة البحث

استخدمت الاستبانة، حيث تعتبر أحد الأدوات لجمع البيانات من المبحوثين، وتم استخدامها لأنها كان الأنسب لجمع البيانات.

رابعاً: مجتمع البحث وعيئته

يتمثل مجتمع البحث في موظفي شركة الندى للصناعات الغذائية/ حي الأندلس، وبلغ عدد العيئة (25) موظف/موظفة الذين لهم علاقة بموضوع البحث وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي للشركة، أجري البحث في (2020). أخذت عيئة قسدية من الموظفين (مدراء إدارات، رؤساء أقسام، مهندسين جودة وعمليات مناوبة و مبيعات ومسوقين).

خامساً: نبذة عن مجتمع البحث

مشروع شركة الزهراء لصناعة المواد الغذائية المحدودة هو الاسم الأصيل للأسماء التجارية لتصنيع وتعبئة المشروبات الغازية والمياه الصافية والكيك شركة ذات ملكية (خاصة) ، حيث يبلغ رأس مال الشركة ما يقارب 5 مليون دينار ، وقد تم تسجيل شركة الزهراء بتاريخ 2008/9/14 وأخذت الشكل

القانوني لمباشرة إنتاجها وتواصل الشركة في هذه الأيام أنشطتها وفعاليتها المختلفة في تحد واضح وإصرار ملموس في ظل الظروف الحالية على خلق النموذج الإيجابي لقطاع الخدمات الصناعية والمنتجات الغذائية في ليبيا، وتحرص على تنوع إنتاجها في الأسواق المحلية والعالمية لتلبي احتياجات المجتمع في الحصول على منتجات متنوعة وبجودة عالية وبأسعار منافسة، وقد تحصلت على شهادة الأيزو في عام 2017، بالإضافة إلى العديد من الشهادات الأخرى المحلية والعالمية.

سادساً: الأساليب الإحصائية

لقد تمّ استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية لعرض وتحليل خصائص البحث.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الإناث		الذكور	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	%36	9	%64	16

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع	من 31- 40		30 سنة		أقل من 20	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	%32	8	%44	11	%24	6

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب فترة العمل بالوظيفة

المجموع	من 16 فأكثر		11 إلى 15 سنة		5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	%16	4	%24	6	%28	7	%32	8

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	جامعي فما فوق		ثانوي		اعدادي		ابتدائي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	%64	16	%32	8	%4	1	%0	0

جدول رقم (6) يوضح الشكل القانوني للمشروع

المجموع	جماعي		فردى	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	%32	8	%68	17

جدول رقم (7) يوضح ملكية المشروع

المجموع	أحد المالكين		موظف		المالك الوحيد	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	%0	0	%8	2	%92	23

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها

يتم عرض النتائج المستخلصة من الدراسة تمثلت في حسب التكرارات والنسب المئوية، مع نص كل فقرة من فقرات الاستبانة، التي تمت الإجابة عنها من قبل الموظفين داخل الشركة في تخصصات مختلفة.

جدول رقم (8) يبين هل لديك خبرة سابقة في مجال عملك الآن

العبارة	هل لديك خبرة سابقة في مجال عملك	النسبة
نعم	التكرار	16
لا	النسبة	%64
المجموع	25	%36
		%100

من الجدول تبين أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة سابقة في مجال عملهم لا يمكن إرجاع السبب إلى المستوى التعليمي.

جدول رقم (9) يبين هل يوجد بالمشروع نظام لتخطيط المشروع

العبارة	هل يوجد بالمشروع نظام لتخطيط المشروع	النسبة
نعم	التكرار	22
لا	النسبة	%88
المجموع	25	%12
		%100

يتبين من الجدول السابق أن الشركة يوجد بها نظام لتخطيط المشروع حيث أن 88% من الأشخاص يؤكدون ذلك ويرجع هذا إلى وجود نظام تخطيط استراتيجي طويل الأجل.

جدول رقم (10) يبين ماهي الاسباب التي تمنع وجود نظام تخطيط بالمشروع

العبارة	ماهي الاسباب التي تمنع وجود نظام تخطيط بالمشروع	النسبة
عدم توفر معلومات لأغراض التخطيط	التكرار	8
عدم وجود عناصر مؤهلة من مجال التخطيط	النسبة	%32
صعوبة التنبؤ بالبيئة المحيطة	7	%28
المجموع	10	%40
	25	%100

يتبين من الجدول السابق أن 40% من الأفراد يوافقون على أن صعوبة التنبؤ بالبيئة المحيطة يجعل وجود نظام التخطيط المشروع ضعيف جداً ويرجع ذلك لعدم القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

جدول رقم (11) يبين ما هو مدي نشاط التخطيط في مشروعكم

العبارة	ما هو مدي نشاط التخطيط في مشروعكم	النسبة
دائماً تمارس كوظيفة مستمرة	التكرار	6
أحياناً تمارس في حالات محددة	النسبة	%24
نادر ما تمارس نشاطات التخطيط	12	%48
المجموع	7	%28
	25	%100

يتبين من هذا الجدول أن التخطيط يمارس في حالات محددة بنسبة 48% ويمكن أن ينجح هذا للاعتماد المباشر على نظام التخطيط جيد في المشروع.

جدول رقم (12) يبين هل يتم اختيار العاملين حسب.

هل يتم اختيار العاملين حسب		العبارة
النسبة	التكرار	
40%	10	الكفاءة
24%	6	المستوى التعليمي
36%	9	مدة الخبرة
100%	25	المجموع

من هذا الجدول يتبين أنه يتم اختيار العاملين على حسب الكفاءة حيث ألا يتم الاعتماد على المستوى التعليمي كأساس لاختيار العاملين وذلك لضرورة تواجد خبرة وكفاءة لدى العاملين.

جدول رقم (13) يبين ما مدى معرفتك بمفهوم التخطيط

ما مدى معرفتك بمفهوم التخطيط		العبارة
النسبة	التكرار	
24%	6	عالية
48%	12	متوسطة
16%	4	قليلة
12%	3	قليلة جداً
100%	25	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن نسبة تجاوب الي النصف لديهم خبرة ومتوسطة وأن القليل من الموظفين ليس لديهم خبرة كافية عن التخطيط وهذا دليل أنه لا يستخدم التخطيط كوظيفة مستمرة.

جدول رقم (14) يبين ماهي الجهة التي تقوم بإعداد الخطط في المشروع

ما هي الجهة التي تقوم بإعداد الخطط		العبارة
النسبة	التكرار	
64%	16	إدارة المشروع
36%	9	لجنة تختص من العاملين في المشروع بإشراف الإدارة
0%	0	جهات استشارية يكلفها مدير المشروع
100%	25	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المشروع هي التي تقوم بإعداد الخطط في المشروع وهذا دليل على استخدام نظام التخطيط بشكل جيد.

جدول رقم (15) يبين عدد العاملين بالمشروع

عدد العاملين في المشروع		العبارة
النسبة	التكرار	
0%	0	أقل من 10

0%	0	20-10
100%	25	20 فأكثر
100%	25	المجموع

يبين هذا الجدول على أن المشروع يحتوي على أكثر من 20 عامل وحيث أن الجميع يوافق على هذا نسبة 100% وهذا يرجع على أن المشروع لديه العدد الكافي من العاملين.

جدول رقم (16) يبين أي الصعوبات والعوائق التالية تواجهك أثناء أداء مهامك كمدير إدارة المشروع

الصعوبات والعوائق التالية تواجهك أثناء أداء مهامك		العبارة
النسبة	التكرار	
12%	3	العجز في المواد الخام ومستلزمات الإنتاج
20%	5	تكس المنتجات النهائية
0%	0	عدم توفر تخصصات مالية لازمة للعناية بمهام الإنتاج
28%	7	قصور نظام الحوافز
40%	10	توقف الآلات والمعدات بشكل مستمر
100%	25	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن توقف الآلات والمعدات بشكل مستمر أكثر سبب مرجع يمكن أن يكون من الصعوبات والعوائق التي تواجه مدير المشروع حيث أن يتم إيقاف الإنتاج والسبب في توقف المشروع أن العجز في المواد الخام ومستلزمات الإنتاج يعد من أضعف الأسباب التي قد تواجه المشروع، يرجع ذلك إلى سهولة توفر جميع الامكانيات المطلوبة للمشروع وأن توقف الآلات يحدث بشكل معاجن غير متوقع.

جدول رقم (17) يبين هل هناك ربط بين أهداف المشروع وأهداف العاملين لخلق المناخ الايجابي في العمل

هناك ربط بين أهداف المشروع وأهداف العاملين لخلق المناخ الايجابي في العمل		العبارة
النسبة	التكرار	
24%	6	نعم
20%	5	لا
56%	4	أحياناً
100%	25	المجموع

يبين من الجدول السابق أنه لا يوجد ربط بين أهداف المشروع وأهداف العاملين نسبة ضئيلة حيث نسبته 56% يكون هناك ربط بين الأهداف وهذا يرجع إلى عدم التركيز على ضرورة تطابق أهداف المشروع وأهداف العاملين.

جدول رقم (18) يبين هل هناك توافق بين مؤهلات العاملين ومتطلبات وظائفهم

هناك توافق بين مؤهلات العاملين ومتطلبات وظائفهم		العبارة
النسبة	التكرار	
32%	8	نعم
44%	11	لا
24%	6	أحياناً
100%	25	المجموع

يبين في هذا الجدول أن أكثر من ثلث العينة لا يوافقون على أنه لا يوجد توافق بين مؤهلات العاملين ووظائفهم أن هذا يرجع إلى عدم اختيار العاملين حسب الخبرة والمستوى التعليمي.

جدول رقم (19) يبين هل يساهم المشروع في الحد من البطالة وتوفير بعض فرص العمل حسب إمكانياتها؟

يساهم المشروع في الحد من البطالة وتوفير بعض فرص العمل حسب إمكانياتها		العبرة
النسبة	التكرار	
84%	21	موافق
0%	0	غير موافق
16%	4	محايد
100%	25	المجموع

يبين في الجدول السابق أنه أكثر من النصف يؤيدون فكرة أن المشروع يساهم في الحد من البطالة وتوفير فرص عمل ويرجع على نجاح هذه المشاريع بنسبة عالية حيث أنها تمنح فرص عمل لجميع المؤهلات العلمية دون استثناء.

جدول رقم (20) يبين هل المشروعات الصغيرة والمتوسطة تصبح ناجحة إذا قامت الدولة بما يلي

المشروعات الصغيرة والمتوسطة تصبح ناجحة إذا قامت الدولة		العبرة
النسبة	التكرار	
44%	11	تسهيل الاجراءات وخفض الرسوم المتعلقة بذلك
56%	14	تسهيل اجراءات استيراد المواد الخام والمعدات
100%	25	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن أكثر من نصف العينة يعتمد على أن تسهيل الاجراءات واستيراد المواد الخام والمعدات سبب رئيسي لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث أن تسهيل الاجراءات وخفض الرسوم المتعلقة لا يعتبر سبباً كافياً لنجاح أو فشل المشروع.

جدول رقم (21) يبين فيما يلي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى ضعف وعدم تشجيع المشروعات الصغيرة على الاستثمار

أكثر العوامل التي تؤدي إلى ضعف وعدم تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار		العبرة
النسبة	التكرار	
16%	4	عدم وجود تخطيط استراتيجي واضح للدولة
12%	3	عدم تنظيم قوانين مشجعة لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة
20%	5	لا يوجد اتصال تنسيق بين المصارف والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
52%	13	يحبز إدارة المصارف في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة
100%	25	المجموع

من الجدول السابق تتضح أن أكثر الأسباب المرجحة التي تؤدي إلى ضعف وعدم تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو عجز إدارة المصارف عن تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهذا يرجع إلى عدم وجود تنسيق فيما بينهم وأن هذه المشروعات تعتبر مشروعات خاصة تعتمد على الدخل الخاص

جدول رقم (22) يبين ما رأيكم في فكرة المشروع الصغير والمتوسط

العبارة		ما رأيكم في فكرة المشروع الصغير والمتوسط
النسبة	التكرار	
52%	13	ناجحة
48%	12	ناجحة إلى حد ما
0%	0	غير ناجحة
100%	25	المجموع

يبين الجدول أن حوالي النصف أو أكثر يؤيدون فكرة نجاح المشروع الصغير والمتوسط حيث يرجع ذلك لأن المشروع الصغير والمتوسط يمكن أن يقوم له الفرد العادي بشكل خاص دون تدخل الدولة.

جدول رقم (23) يبين أن الدولة تتولى أو تساهم في حماية منتجاتكم بشكل

العبارة		مساهمة الدولة في حماية منتجاتكم
النسبة	التكرار	
4%	1	كبير
32%	8	متوسط
64%	16	ضعيف
100%	25	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أنه حوالي 64% من الأشخاص يؤيدون على عدم حماية الدولة لمنتجاتهم حيث يرجع هذا إلى أن هذه المشاريع هي مشاريع خاصة وليست عامة.

جدول رقم (24) يبين هل تشعرون بالرضا عن إقامة هذا المشروع أو الخدمة التي يقدمها المشروع

العبارة		
النسبة	التكرار	
80%	20	موافق
12%	3	غير موافق
8%	2	إلى حد ما
100%	25	المجموع

يبين من الجدول السابق أغلب الموظفين يشعرون بالرضا عن هذا المشروع وعن التي يقدمها حيث أن هذا يرجع إلى أن الموظفين ينالون مستحقاتهم بما يتلاءم مع خدماتهم وواجباتهم.

ثانياً: النتائج:

1. إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة اتباعها.
2. إن عملية التشخيص الاستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتحديات.
3. التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

4. تفتقد المؤسسات الصغيرة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها.
5. يجب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تتكامل وتتشارك مع المشروعات الاقتصادية الكبيرة، فذلك يعطيها دعماً قوياً ويكسبها خبرة وتجربة وتزيد من نموها.
6. تظل المشروعات الصغيرة والمتوسطة تجربة إيجابية وناجحة لبداية الطريق في عالم إدارة الأعمال والمشروعات بالرغم من وجود بعض السلبيات.
7. أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لها دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية، لذلك فإنه يتم الاهتمام بهذا النوع من المشروعات وتكريس الجهود من أجل تنميتها وتطويرها وإعطاءها دوراً أساسياً في النشاط الاقتصادي.
8. وحسب الدراسة الحالية بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لشركة الندي فإن الفئة المستجوبة من الموظفين لا تعطي أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في تسيير المؤسسة ولا تعتمد بصورة واضحة على التخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل في التعامل مع محيطها الداخلي والخارجي.

ثالثاً: التوصيات:

توصي الدراسة المؤسسات الاقتصادية بشتى انواعها ومجالات نشاطها إعطاء أولوية للتخطيط الاستراتيجي في ممارساتها وعلاقاتها مع محيطها الداخلي والخارجي وإعطاء أهمية أكبر للمنافسة، والإستفادة من عملية التنمية وتكوين رؤية إستراتيجية محددة تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في مجال نشاطها الاقتصادي.

المراجع:

- 1- محمد فتحي البدوي، أحمد ماهر، الدليل العلمي في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- 2- أبو زيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر 2011.
- 3- لطرش مصطفى، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، 2018 الدخلي الجزائر.
- 4- رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 5- منظمة العمل العربية، الصناعات الصغرى والحرف التقليدية في الوطن العربي، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي المقدم لمؤتمر العمل العربي الحادي والعشرين (القاهرة-11/4-1994).
- 6- محمد علي بناء نظام متكامل لرفع انتاجية المشروعات الصغيرة، آفاق اقتصادية، غرفة التجارة والصناعة الاماراتية، المجلد 18 العدد 71، 1997، ص88.
- 7- أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، آفاق اقتصادية، الدار الجامعية القاهرة 2007.
- 8- ناجي معلا، التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمصرف، مجلة البنوك، الاردن، 2001، ص 50.
- 9- وادي الاشقر، رشدي و ابراهيم، واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مدير المنظمات الغير حكومية المحلية الاردن، بحث مقدم لمؤثر تنمية وتطوير قطاع غزة، 2006م.
- 10- ابراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الادارة الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 2002م، ص62.
- 11- محمد فتحي البدوي، إدارة البنوك (القاهرة، المكتبة الاكاديمية) 2012م، ص 100.
- 12- هل شارلز، الادارة الاستراتيجية، ترجمة: محمد سيد أحمد، الجزء الاول (الرياض، دار المريخ) 2010م، ص 29.

13- Thompson.R.& Strickland.A.(2006) strategic Management. New York

14- Johnson.G.& scholes.k. 2000 "Exploring corporate strategy: Text & Cases". New York.p.157.

- 15- احمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الادارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية) 2007م، ص 110.
- 16- عيسى حبرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012، ص25.
- 17- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير جامعة المسيلة/ 2006/2005