

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة دراسة حالة

- عينة من المشاريع الصغيرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الاستاذة المشرفة:

اعداد الطالبة :

يزغش كاميليا

قلمان منى

...../Master-GE/GO-GSO/2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

شكر و تقدير

لا يسعني وأنا أقدم هذا المجهود إلا أن أشكر الله وحده على توفيقه
و الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين محمد عليه
الصلاة و التسليم.

أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الإمتنان و بأسمى عبارات التقدير و الإحترام إلى
أستاذتي الفاضلة يزغش كاميليا جزاها الله خيرا الجزاء على إسهامها
في إنجاز هذا البحث .

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى باقية من الأساتذة الأفاضل
الذين لم يبخلوا علي با النطاق القيمة

الأستاذة رحال سلاف ، شين فيروز ، حسام الدين غضبان

وكما أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة قبولهم إجازة هذا العمل

لهذه

المرحلة، و خص كل أستاذ وقتا لقراءة و تقييم هذا البحث .

وإلى كل من مد لي يد المساعدة في إتمام و إنجاز هذا البحث ولو بكلمة

صغيرة

أسأل الله أن يجزيهم عنى خير الجزاء...

إهداء

بسم الله وكفى... و الصلاة على الحبيب المصطفى... الذي تركنا على الغراء ليلها كنهارها ...
لا يزيغ عنها إلا هالك... إن الكمال لله و الخطأ والنسيان من صفات الإنسان ...ومادام هذا هو
حالي... فإن وفقت فبفضل من الله ... وإن أخفقت فنقص مني...

...إن كل شجر له مطر يسقيه... كل فقير له رب يغنيه... وكل طفل له أم تحميه.... إلى أمي الغالية
الشمعة التي تنطفئ لتتير دربي... إلى التي حملتني وهنا على وهن... إلى من سهرت الليالي لأنام..
وشقيت لأسعد... وتعبت لأرتاح... إلى منبع العطاء والحنان ... إلى من احتار فكري في
وصفها... وعجزت كلماتي عن إعطائها حقها وتوقفت شرايين قلبي عند ذكر اسمها.. أمي ثم أمي ثم
أمي... حفظها الله ورعاها وأدامها تاجا فوق رؤوسنا....

إلى الذي رباني على حب العلم و المعرفة... إلى الذي اشترى لي أول قلم نزل حبره على أول ورقة
بيضاء.. لأخط و أخوض به طريقي في دنيا العلم والمعرفة... و كان هذا البحث ثمرة هذا الجهد ...
إلى الذي أعطاني الإرادة للمضي قدما في حياتي ... إلى أبي حفظه الله...

إلى كنز الحياة .. و سواعد الزمان.. إخوتي الأعزاء :سناء، عبد الرحيم، أمين
.. إلى أفتان شجرة العائلة كبيرها وصغيرها... وكل من يحمل لقب.. قلمامن...

...إلى من ساقهن القدر في طريقي... ونقشهم الزمان في ذاكرتي... وتقاسمت معهن
الحياة الجامعية:نجلاء... لبنى... صونيا...

الى كل من تقاسم معي عبئ هذا العمل... لبنى.. أمينة... نوال... خالد... اسماء... سامية
...إلى من نقشته في قلبي و ذاكرتي ولم أنقشه في مذكرتي...

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرافان
	الاهداء
	قائمة الاشكال والجداول
	مقدمة عامة
أ	الفصل الأول: التفكير الاستراتيجي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي
3	المطلب الأول: مدخل إلى التفكير الاستراتيجي
3	أولاً: مفهوم التفكير
3	ثانياً: مفهوم الاستراتيجية
4	مفهوم التفكير الاستراتيجي و فوائده ثالثاً
5	أ - مفهوم التفكير الاستراتيجي
5	ب - فوائده
5	المطلب الثاني: ابعاده وتطوره التاريخي
7	اولاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي
7	ثانياً: التطور التاريخي للتفكير الاستراتيجي
7	المطلب الثالث: الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجي وأنماطه
9	اولاً: الخصائص
9	ثانياً: أنماط التفكير الاستراتيجي

11	المبحث الثاني: ممارسات التفكير الاستراتيجي، مؤشرات غيابه و معوقاته
14	المطلب الاول: ممارسات التفكير الاستراتيجي
14	1-التحليل الاستراتيجي
14	2- صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية
17	3- صياغة الاستراتيجية
20	4-التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية
20	المطلب الثاني :مؤشرات غياب منهج التفكير الاستراتيجي
22	المطلب الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي
23	المبحث الثالث: المفكر الاستراتيجي
24	المطلب الاول :مفهوم المفكر الاستراتيجي
24	المطلب الثاني: خصائص الفرد الاستراتيجي
24	المطلب الثالث : مهارات المفكر الاستراتيجي
24	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: المشاريع الصغيرة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: عموميات حول المشاريع
29	المطلب الأول: مفهوم المشروع الصغير
29	المطلب الثاني: معايير التمييز بين المشاريع الصغيرة
30	المطلب الثالث :خصائص المشروعات الصغيرة وانواعها
32	اولا :الخصائص

32	ثانيا: الانواع
35	المطلب الرابع: دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية
36	المبحث الثاني: إنشاء المشاريع الصغيرة
39	المطلب الأول: مراحل التأسيس
40	المطلب الثاني: دورة حياة المشروع
43	المطلب الثالث: أسباب وعوامل نجاح المشروعات الصغيرة
46	المطلب الرابع: أسباب الفشل
47	المبحث الثالث: معوقات إنشاء المشاريع
49	المطلب الأول: المشاكل والتحديات التي تواجه المشاريع الصغير
50	المطلب الثاني: صعوبة التمويل
51	اولا: مصادر التمويل
52	ثانيا: المشاكل والعراقيل التي تواجه المشاريع الصغيرة في الجزائر
53	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
60	المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
60	المطلب الثاني: الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
61	المطلب الثالث: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بباتنة
63	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

73	المطلب الاول: ادوات جمع البيانات
73	المطلب الثاني: مجتمع, عينة وأداة الدراسة
73	المبحث الثالث :الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
75	المطلب الاول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
75	اولا : صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
75	ثانيا :ثبات الاداة
76	المبحث الرابع : مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة
77	المطلب الاول : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
80	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
80	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
80	المطلب الثالث :اختبار الفرضيات
85	الفرع الاول :اختبار الفرضية الرئيسية
85	الفرع الثاني :اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل
89	الخاتمة العامة
93	قائمة المراجع
99	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
18	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و الرسالة.	الشكل (01)
37	أنواع المشاريع الصغيرة.	الشكل (02)
47	دورة حياة المشروع الصغير (مؤشر الاداء بالسنوات)	الشكل (03)
15	العوامل الداخلية والخارجية للبيئة	الجدول(01)
43	نموذج لمتابعة المشروع.	الجدول(02)
44	الفرق بين التقييم و المتابعة.	الجدول(03)
64	الملفات المودعة	الجدول(04)
66	مشاريع ممولة حسب القطاع	الجدول(05)
67	توزيع المشاريع حسب الجنس	الجدول(06)
68	توزيع المشاريع حسب المستوى التعليمي	الجدول(07)
69	توزيع الملفات المودعة حسب السنوات	الجدول(08)
70	توزيع الملفات المودعة والممولة حسب السنوات	الجدول(09)
71	توزيع الملفات المودعة	الجدول(10)
72	درجات مقياس ديكرت الخماسي	الجدول(11)
74	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول(12)
74	الحدود الدنيا والعليا للمتوسط الحسابي	الجدول (12)
76	جدول ثبات الأداة	الجدول(13)
77	توزيع عينة دراسة حسب النوع	الجدول(14)
78	توزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول(15)
78	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	الجدول(16)
79	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	الجدول(17)
79	توزيع عينة الدراسة حسب القطاعات	الجدول(18)
80	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول(19)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان	الجدول(20)
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية	الجدول(21)
86	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية T	الجدول(22)

مقدمة

يرى الكثير من الاقتصاديين ان انشاء وتشجيع المشاريع الصغيرة له اهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة لأنها المورد الاساسي للمداخيل الاستثمارية ذلك لما تساهم به من رفع في مستوى معيشة الافراد وزيادة مستوى التوظيف و بذلك القضاء على البطالة والفقر .

وانطلاقا من هنا لا بد على مؤسساتنا ان تدار وفق اسلوب استراتيجي واعي وهاذف كي تستطيع ان تتجاوز واقعا الحالي المفعم بالمشاكل والعقبات وتنتقل الى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الاهداف و المهام التي انشئت من اجلها لأمد بعيد لذلك يجب ان ت.تبع نمط من التفكير لضمان بقائها و استمراريتها فهناك بعض المشاريع الصغيرة التي تتجح في الأجل القصير بدون ممارسة واعية وذلك نتيجة للصدفة لكن في الاجل الطويل لا يمكنها البقاء الا اذا مارست نمط معين ممارسة جادة.

هذا النمط الذي بات يعرف اليوم بالتفكير الاستراتيجي و هو مغاير للتفكير التقليدي العملي فهو مرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الإستراتيجية الذي كان في البداية يحيل إلي فنون وتقنيات الحرب وإلى وظائف ومهام ومسؤوليات القادة العسكريين ومع مرور الزمن لم يعد مقتصر تعريفها على التنظير للعمل العسكري ولم يعد اهتمامهم ينحصر في طرق وأليات القيادة العسكرية بل توسع اهتمام المنظرين الاستراتيجيين ليشمل بالإضافة إلى الشأن العسكري مجالات أخرى متعددة لها مساس بمتطلبات واشتراطات النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والتقدم العلمي والتفوق التكنولوجي وصيانة الأمن القومي وتحقيق الريادة وتوطيد النفود من خلال بسط السيطرة الاقتصادية والسياسية والثقافية علي الساحة الدولية .

وهنا نقف أمام هذا النوع من التفكير وخصائصه وأن نستجلي أهدافه وفوائده وأن نبين أهمية اعتماده في بناء وتوطيد مشروع المجتمع الذي نطمح إلي إقامته في بلادنا، ونظرا لما تعانیه من فقر وأمية وتخلف فكري ومؤسسي لانتمائنا إلى بلدان العالم الثالث فهي لاندماج أي شكل من أشكال التفكير الإستراتيجي ضمن إهتمامتها وأولوياتها فهي بالإضافة إلي افتقار مؤسساتها إلي تكوين وتوظيف المفكرين الاستراتيجيين تفنقر حتي إلي الوعي بأهمية هذا النوع من التفكير وهنا يظهر غياب التخطيط للمستقبل وتغيب البرمجة والاستشراف والتدبير الإستباقي للأمر .

هنا يتم انتهاج سياسات عشوائية تتصف بالتلقائية والارتجالية و التخبط وهنا يجب علي القادة وصناع القرار في بلادنا وإعطاء أهمية قصوى لتفكير الإستراتيجي في العمل من أجل إقامة مشروع مجتمع متطور في البلاد .



الإشكالية :

ومن هنا تأتي اشكالية الدراسة حول الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع بالتالي يمكن أن نحدد الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤل التالي: ما هو دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة؟

الأسئلة الفرعية:

لإدراك و فهم الخطوط العريضة للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية تشكل المحاور الأساسية للبحث:

- لماذا معظم المؤسسات لا يستمر نجاحها لأكثر من 5 سنوات؟
- ما هو الأسلوب الذي يجب ان تتبعه؟
- ما هي الخصائص التي يجب ان يتصف بها المسيريون؟
- ما هي المشاكل والعقبات التي تواجهها؟
- ما هي طرق التمويل التي تعتمد عليها ؟

الفرضية الرئيسية : لا توجد دور ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي على نجاح المشاريع الصغيرة

فرضيات البحث:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفروض الآتية و التي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية ونجاح المشاريع الصغيرة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية ونجاح المشاريع الصغيرة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك والتنفيذ ونجاح المشاريع الصغيرة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط التفكير الاستراتيجي ونجاح المشاريع الصغيرة

اهمية البحث:

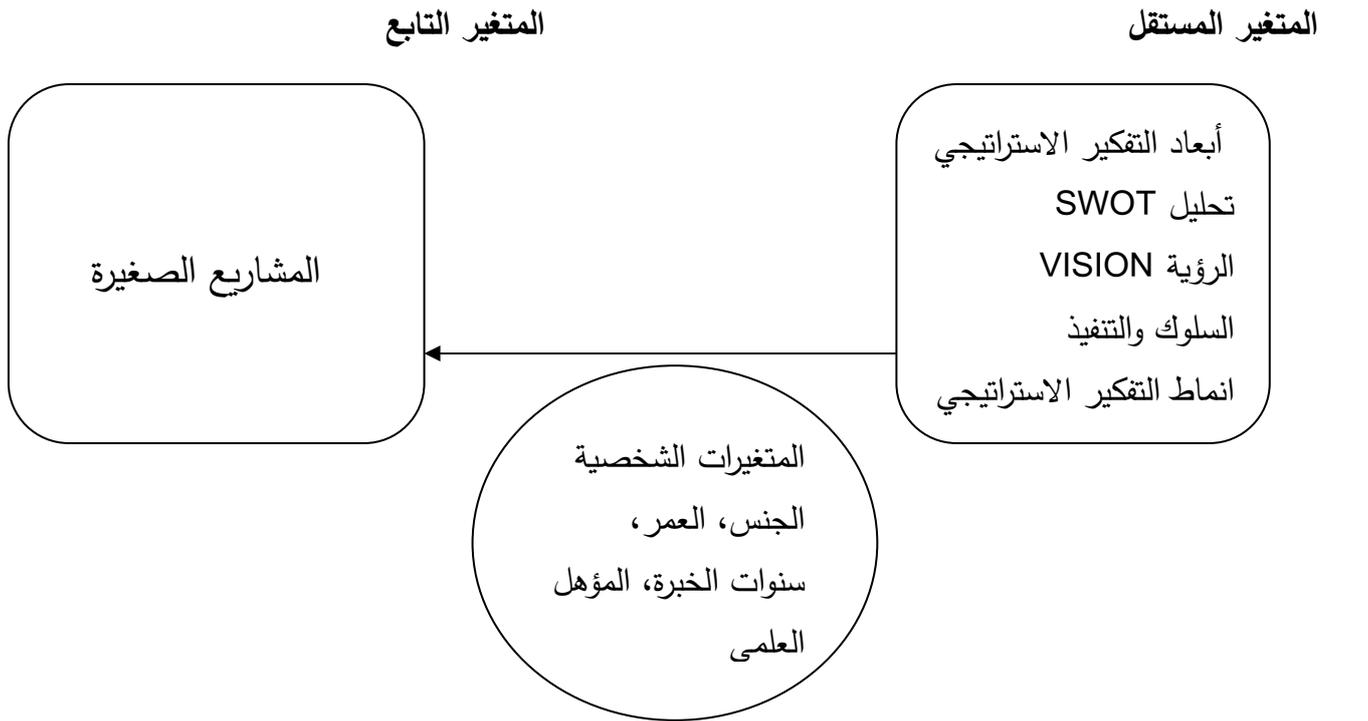
التعرف على مدى اهمية التفكير الإستراتيجي وتأثيره على نجاح المشاريع في المدى الطويل
تعزيز فهم اصحاب المشاريع للتفكير الاستراتيجي
قد يكون هذا النوع من التفكير من العوامل التي تساعد المشاريع الصغيرة على التميز والاستمرار
التعرف على درجة امتلاك اصحاب المشاريع الصغيرة لانماط التفكير الاستراتيجي
التعرف على درجة وجود معوقات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر اصحاب المشاريع الصغيرة

أهداف البحث:

من بين الأهداف التي يسعى البحث للوصول إليها نذكر:
محاولة اضافة بعض المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع.
الإشارة الى طرق جديدة وبسيطة التي تتبع من اجل تحقيق النجاح المستمر
محاولة توسيع مجال التسيير الاستراتيجي
الوصول الى فهم عام للموضوع والخروج بفكرة مفيدة للقراء

منهجية البحث:

سنعتمد المنهج الوصفي من اجل ضبط مفاهيم لبعض المصطلحات مثل التسيير الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، ممارساته، انماطه، تعريف المشاريع الصغيرة، معايير التمييز بينها، اما المنهج التحليلي نعتمده في تحليل المعلومات المتعلقة بدراسة الحالة التي ستخص اصحاب المشاريع الصغيرة
نموذج المقترح للبحث :



المصدر: من اعداد الطالبة

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الموضوعية التالية

الحدود الموضوعية: معرفة درجة امتلاك اصحاب المشاريع الصغيرة لانماط التفكير الاستراتيجي المتمثلة في نمط التفكير (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) بالإضافة الى دراسة درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي

(تحليل الاستراتيجي، صياغة الرسالة والرؤية،مراجعة وتقويم الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجيات)بالضافة الى معرفة عوامل نجاح هذه المشاريع واسباب التي تؤدي الى فشلها

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على اصحاب المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في مختلف القطاعات

الدراسات السابقة:

1 دراسة سلطاني محمد رشدي 2006 عنوانها :التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر :واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه،(رسالة ماجستير) غير منشورة) ، جامعة المسيلة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة ما مدى إرساء الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط.

معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

معرفة ما مدى تطبيق التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومدى أهميته في تحقيق هدفي النمو والبقاء .

التعريف بأهمية التسيير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة والتحديات التي تواجه المسيرين .

النتائج:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه، ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيرات ، بسبب تأثرها الدائم به، هذا التأثير يكون في الغالب نتيجة العوامل الاقتصادية " معدل التضخم، سعر الفائدة...

تبادل المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون بالأساليب التقليدية الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال.

2:زوييري صبرينة :مذكرة بعنوان:دور التسيير الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة) مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_اوماش_بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التسيير الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، من خلال توضيح دور كل من التحليل الاستراتيجي والاختيار والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجي

في ذلك ، وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش -بالاعتماد على وجهة نظر إطارات المؤسسة.

وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، ووضعت فرضيات حول الموضوع، ومجموعة من التوصيات والأفكار المستقبلية، وفي الأخير توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن للتسيير الإستراتيجي دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد دور للتحليل الإستراتيجية في تحسين الأداء
- يوجد دور للاختيار والتنفيذ الإستراتيجية في تحسين الأداء
- يوجد دور للرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

3:نجوى بنت مفوز مفيز الفواز: متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط التفكير

الاستراتيجي(الانماط،الممارسات،المعوقات)لدى مديريات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة

هدفت هذه الدراسة

✓درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام الحكومية لانماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظرهن

✓تحديد درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام الحكومية لمراحل التفكير الاستراتيجي من وجهة

نظرهن

✓وجود معوقات البيئة الخارجية للتفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة من وجهة نظرهن.

✓وجود معوقات شخصية بدرجة ضعيفة اثناء قيامهن بممارسة مهامهن الادارية .

هيكل البحث:

سنقوم بالإجابة على الاشكالية المطروحة من خلال ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الاول:سنحدث فيه عن التفكير الاستراتيجي التعريف'الانماط'الخصائص،الممارسات...

الفصل الثاني: سنحدث عن المشاريع :انواعها،الممولون،مشاكل التمويل...

الفصل الثالث: دراسة حالة والتي سأختص بدراسة عينة من المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الوكالة

الوطنية لدعم تشغيل الشباب من مختلف القطاعات



الفصل الأول

التفكير الاستراتيجي

تمهيد:

لقد اعتبر التفكير الاستراتيجي طريقة تفكير موسعة ومبتكرة على أسس استراتيجية وفي ذات الوقت نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المنظمة والبيئة فهو إحدى مداخل فهم المستقبل و ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المشروع للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات وتحديد كيفية التعامل مع المحيط الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، وكل ذلك يهدف إلى تمكن اصحاب المشاريع من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد ومراجعة القرارات. ولفهم أكثر قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي

المبحث الأول : ماهية التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: ممارساته، مؤشرات غيابه ومعوقاته

المبحث الثالث: المفكر الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي

لقد شهد الفكر الإداري المعاصر استخداما مكثفا لمصطلح التفكير الإستراتيجي، واستعمل هذا المصطلح بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الاستراتيجية وسنتطرق إلى مجموعة مصطلحات مرتبطة بالتفكير الاستراتيجي

المطلب الأول: مدخل إلى التفكير الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التفكير: يعرف التفكير في¹

✓ **المعنى اللغوي:** هو توظيف العقل في مشكلة للتوصل إلى حلها أو توظيف العقل في المعلوم للوصول إلى حل المجهول

✓ **المعنى الاصطلاحي:** هو خاصية إدراك وفهم وحكم الأشياء.

كما وردت تعاريف عديدة في التفكير منها:

"الذهن البشري عالم داخلي تتعكس فيه صورة العالم الخارجي دون التقيد بحدود الزمان والمكان فقد يخطر على الذهن أي شيء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وفي أي مكان أو وقت"²

كما يمكن أن يعرف على انه "نشاط عقلي يمارسه كل الناس، بدرجات متفاوتة، وتطبق عليه نظرية الاختلافات البشرية، حيث أن لكن إنسان صفات وقدرات مختلفة عن غيره من البشر، حيث ليس هناك اثنين من البشر على نفس القدر من التفكير"³

وعرفه بارال "بحث عن المعنى في الموقف أو الخبرة وقد يكون هذا المعنى ظاهراً حيناً وغامضاً حيناً آخر ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعاناً للنظر في مكونات الموقف أو الخبرة "

نحتر في اختيار تعريف للتفكير لتعددتها وتنوعها ومعظمها يؤكد على خاصيتين أساسيتين هما تكامل وتنظيم الخبرات السابقة واكتشاف الاستجابات الصحيحة من جهة أخرى⁴

1. زيد الهويدي جمال جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2003، ص163

2. هاني السليمان، الشخصية المبدعة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2003 ص23

3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص233.

4. فتحي عبد الرحمان جروان، تعليم التفكير، دار الطباعة والنشر، عمان، 2002، ص1، 43.

ثانيا: مفهوم الاستراتيجية:

من الناحية اللغوية إن لفظ استراتيجية الموظفة في اغلب لغات العالم من قاموس " لروس" من الكلمة اليونانية وتعني القائد العسكري وبدخول هذا المصطلح إلى ميادين متعددة ،سياسية ،اجتماعية ظهرت وجهات نظر متعددة فتعددت مفاهيم الاستراتيجية نذكر منها ما يلي :

- ✓ عرفها داركر Drucker (1954) بأنه: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف ،ويتضمن ذلك فرز المواد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة"¹.
- ✓ وعرفها منتزبرغ Mintzberg (1979) (عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورات للالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة"².
- ✓ كما عرفها بورتر Porter (1980) عل أنها "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام ها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياته وأهدافه"³.

ثالثا : مفهوم التفكير الاستراتيجي و فوائده

أ - مفهوم التفكير الاستراتيجي

استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في نهاية القرن العشرين بكثرة خصوصا في إطار الإدارة الاستراتيجية وعرف بعدة تعريفات منها: ⁴

- ✓ "أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا"

1. رضا صاحب أبو حمد العلي وسان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة ،دار الوراق،الأردن،2006،ص465

2. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صيانة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،2009،ص8

3. حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار إثراء، الاردن،2008،ص90

4. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، التفكير الإستراتيجي (الأنماط-الممارسات-المعوقات) ،مذكرة لنيل الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام

القرى، 2008 ، ص 42

- ✓ وكما عرفته معصومة المبارك بأنه "ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولين من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي" فالتفكير الاستراتيجي يركز على كيفية معالجة الحلول التي تشمل الحدس والإبداع .
- ✓ "يشير إلى القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية ،وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه القدرة على تحليل وفحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التوقعات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع الظروف والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في نشاط المؤسسة"¹
- ✓ كما يشير ناصر الدين إلى أنه: "ذلك الأسلوب الذي يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على التغيير الإيجابي بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي"²
- ✓ كذلك يرى عابد أن التفكير الاستراتيجي هو: "القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطموحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة"³
- ومن هنا يمكن أن نستخلص أن التفكير الاستراتيجي هو فهم للوضع الحالي للمؤسسة وتحليل وتقييم كافة أنشطتها ، ووضع رؤية مستقبلية والعمل على الوصول إليها بثتى الوسائل و الطرق والمتاحة .

ب - فوائده :

يمكن أن نستخلص عدة فوائد للتفكير الاستراتيجي منها:⁴

1. عبد الرحمان عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية، المنصورة، 45.
2. يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012، ص1.
3. سعود عابد، التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد 15410، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2010، ص1.
4. عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص74

- ✓ أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة من خلال قيام الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح مثل نوعية النشاط، الكلفة المناسبة، التوزيع ومقارنة جوانب القوة لدى المؤسسة بالمنافسين في مجال أعمالها لكي تقرر من خلالها المركز الاستراتيجي.
- ✓ يساعد على الإجابة عن تساؤلات متعلقة بصورتها بعيدة المدى مثال ذلك :
- ماذا تريد أن تكون في السنوات المقبلة ؟ ماذا تقوم للوصول إلى ذلك ؟ ماهي الموارد التي يجب استعمالها؟ ماهي التغيرات الحاصلة في البيئة والتي يفضل التعامل معها ؟ وكيف يمكن تحقيقها وبلوغ الميزة التنافسية بواسطته.
- ✓ يؤمن تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات.
- بالإضافة إلى وجود مصطلحات قريبة من مصطلح التفكير الاستراتيجي:

مفهوم التسيير الاستراتيجي¹:

- عرفه F.R.David بأنه" فن وعلم صياغة وتنفيذ مختلف القرارات في مختلف الوظائف: التسويق، المالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث والتطوير، ونظام المعلومات لتحقيق نجاح المؤسسة".
- ✓ كما يمكن أن يعرف أيضا على أنه" مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة للأمد البعيد"²
- ✓ بينما يرى كل من *Thompson* و *Strickland* أن التسيير الاستراتيجي هو "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأجل للمؤسسة وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير استراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة ومن ثم التعهد بتنفيذ الخطط الاستراتيجية المختارة"³.
- ✓ مفهوم الإدارة الاستراتيجية :
- من التعاريف الشائعة للإدارة الاستراتيجية ذلك الذي ينص على أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴

1. شوارب محمد، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة الجزائر، 1997، ص19

2. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2005 ، ص17

3. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة) ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة النشر، ص59

4. مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية ، 2007-2008 ، ص31.

كما يمكن أن تعرف على أنها علم وفن ووضع قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها ويمكن أن نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية هي وضع استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها.¹

المطلب الثاني: أبعاده وتطوره التاريخي:

أولاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي²

تنقسم أبعاد التفكير إلى أربعة أبعاد وهي:

1. **الجوهرية:** فالتفكير الاستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي التي تمثل العوامل الرئيسية للنجاح والتي تضمن استمرار حياة المؤسسة. مثل: رفع مستوى معدل النمو السنوي للدخل، تحقيق الميزة التنافسية، دعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، التفكير في نقاط القوة للمؤسسة ونقاط ضعفها
2. **المستقبلية:** وهي النظرة المستقبلية بعيدة المدى، حيث يقال أن المديرين لا يستخدمون أكثر من 3% من وقتهم في التفكير المستقبلي، فمن لا يرى مستقبله الآن غير جدير به غدا.
3. **الشمولية:** فهو شامل لكل أنشطة المؤسسة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، حيث أن المشاركة في التفكير الاستراتيجي في المؤسسة يولد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الاستجابة للتغيرات البيئية مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية.
4. **الإبداعية:** أي أن التفكير الاستراتيجي يستخدم الخيال الواسع والإبداع مثل: ادخال أساليب جديدة في إنتاج السلع والخدمات.

ثانياً: التطور التاريخي للتفكير الاستراتيجي:³

1. الموازنات أو الرقابة budget

يرجع نضام الموازنات ونظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة

1. عبد الباري إبراهيم درة و ناصر"محمد سعود"جراتات ، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، ط1، ص75

2.سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإسكندرية، 2009، ص 86

3. جمال الدين مرسي وآخرون ،التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، 2002، ص24 .

تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو ان الماضي يعيد نفسه.

2. التخطيط طويل الأجل

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينيات ويركز هذا المفهوم على توقع النم وإدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو ان اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا.

و تتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا ومشابه ذلك ،مستخدمين من البيانات وتجربة الماضي .

وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات او الرقابة فقد يمتد إلى عامين او خمسة او عشرة سنوات ،حيث يعتمد الامر على محتوى و أبعاد عملية التخطيط .

ويتضمن التخطيط الطويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة وتحديث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية. هنا فان التغيير في العمليات والذي قد يتضمن حجم الإمكانيات او زيادة حجم طاقة الصنع يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة .

3. التخطيط الاستراتيجي

يهتم بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية .والافتراض الأساسي هنا ان تفسيرات الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات او الظروف المحيطة ويحتاج الأمر في الحالتين الى اجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة . فقد جرى التعديل في مهام او اتجاهات الاستراتيجية. ويتضمن التغيير فيها التحرك الى أسواق جديدة. كما ان تعزيز عمليات البحوث و التطوير يمكن ان تمثل تعديلا في القدرات او الا مكانيات الإستراتيجية. والتخطيط الاستراتيجي والذي كذلك يسمى التخطيط الاستراتيجي للسوق ،يركز على بيئة السوق التي تواجه المنظمة، وبالتالي فان التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق ،خاصة المنافسين والعملاء .

ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن ايضا لتنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي .

4. الإدارة الاستراتيجية :¹

1. جمال الدين مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص25

ان القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط حيث تعرف الادارة الاستراتيجية على أنها علم وفن ووضع قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها ويمكن أن نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية هي وضع استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها.

ان الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية او زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة حيث ان هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بالإضافة إلى التحليل الدوري .

المطلب الثالث: الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجي وأنماطه:

اولا: الخصائص¹:

من الأهمية أن تؤكد أن تفهم أعضاء المنظمة بصفة عامة لمنهج التفكير الاستراتيجي وممارستهم له في العملية الإدارية يعد من الاشتراطات الأساسية للإدارة الاستراتيجية .

ويعني هذا أن التحدث عن الإدارة الاستراتيجية يعد مضيعة للوقت والجهد مالم تتوفر مقومات منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة.

وسوف نتناول في ما يلي الخصائص أو السمات الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجي لإبراز أهميتها وتأثيرها في كفاءة وفعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية .

1- التواصل و الاستمرارية في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي

من الخصائص الهامة الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجي وممارسة العملية الاستراتيجية لإعداد الخطة الاستراتيجية أنه يتسم بالتواصل و الاستمرارية .

حيث يعني التواصل بأن جهود التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية للفترة الزمنية القائمة أو الحالية هي امتداد لممارسة ونتائج ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الفترة السابقة , كما أن جهود التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية لهذه الفترة الزمنية هي الأساس و المدخل الرئيسي لممارسة الإدارة الاستراتيجية للفترة القادمة المستهدفة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، 167-169.

2- التفكير الاستراتيجي لا يمكن تفعيله استنادا لتصورات أو أهداف أو مسارات تم تأسيسها على ظواهر لم تدرك المؤسسة حقيقتها.

من الخطأ، و من الخطورة أيضا ، أن يتم وضع تصورات و رؤيا قائمة على ظواهر المواقف و الأحداث دون أن تقف إدارة المؤسسة بوعي على حقيقة هذه المواقف و الأحداث، و دون أن يكون لديها أدراك صحيح لمحددات هذه المواقف و الأحداث و دلالاتها و اتجاهاتها.

3- التفكير الاستراتيجي يمنع مسببات حدوث فجوة ناتجة عن عدم الربط و التفاعل بين الجانب العلمي و المهني و جانب الممارسة العملية الواقعية:

يتسم منهج التفكير الاستراتيجي بخاصية الربط و الدمج المتواصل بين جناحي بناء الرصيد المعرفي و تحديثه و تطويره من جانب، و بناء تنمية المهارات و القدرات المهنية من خلال الممارسة العلمية من جانب آخر، على اعتبار أن المعرفة و المهارة هما المحددان للقدرة و الأداء المتميز.

4- التفكير الاستراتيجي يتسم بتحقيق التوازن و الانسجام بين المنظور البعيد و الرؤية قصيرة المدى :

يستند منهج التفكير الاستراتيجي على النظرة الكلية المترابطة، و من ثم التأكد من وضوح الرؤية القائمة على وضوح العلاقة بين المحاور الثلاث التالية:

أ-المسار التاريخي السابق ،و تفهم و استيعاب دلالة المواقف و الأحداث و الدروس المستفادة منها،و تحديد تأثيرها على صياغة الأهداف و اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.

ب-الوضع القائم للمؤسسة و ما يرتبط به من نقاط قوة و نقاط ضعف و فرص و قيود أو تهديدات.

ج-الأهداف و الغايات التي تستهدف المؤسسة تحقيقها، و المسارات الاستراتيجية للتحرك من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف و متطلبات التحرك السليم تجاه الأهداف و الغايات المستهدفة.

5- التفكير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من أن ترى النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات ذاتها:

من الممارسات الإدارية الخاطئة، في مجال الإدارة بصفة عامة و في مجال التخطيط و اتخاذ القرارات بصفة خاصة ، وأن يتم تقييم الأداء بعد وضع الخطط وبعد اتخاذ القرارات، أو التقييم بعد تحقق النتائج، أي إتباع فلسفة التقييم اللاحق، و من ثم التصحيح اللاحق للأداء و التصرف و غالبا ما يترتب على هذا المنهج مزيدا من الأخطاء المرتبطة بمزيد من الجهد و الوقت و التكلفة و قليل من المنافع.

6- التفكير الاستراتيجي يساعد على تمكين المؤسسة من تحقيق التوازن :

إن الالتزام بتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي يوفر مقومات تحقيق التوازن بين الجانبين في السلوك الرؤية الكلية الإجمالية للموقف والرؤية الشكلية الظاهرية الضيقة للموقف

7- التفكير الاستراتيجي يحمي المؤسسة من أن تتعامل مع بريق الفرص غير الحقيقية :

منهج التفكير الاستراتيجي يعصم المؤسسة من الوقوع في فخ أو مصيدة الفرص الوهمية ، و تؤكد الوقائع العلمية ، أن الخطأ المشترك بين غالبية المؤسسات التي تتعرض لأزمات عنيفة أدت إلى فشلها ، هو الانجراف دون وعي تجاه ما ثبت فيما بعده أنها فرص وهمية سرعان ما تبددت بعد تخصيص الموارد و بذل الجهود و إنفاق المصروفات.

8- التفكير الاستراتيجي يسمح برؤية أدق وأشمل حول البيانات والمعلومات المطلوبة وتوظيفها:

أن التطبيق الفعال لمنهج التفكير الاستراتيجي يعد شرطاً أساسياً لتمكين المؤسسة من تفعيل جهودها لتوفير البيانات و المعلومات الدقيقة و الكاملة المطلوبة من جانب ، و ينمي قدرتها الذاتية لتعظيم الانتفاع من تلك البيانات و المعلومات بصورة دائمة متواصلة من جانب آخر،

9- التفكير الاستراتيجي يحمي المؤسسة من المشاكل المستقبلية:

يعتمد على آلية نظامية لرصد المواقف و الأحداث الهامة الحرجة ذات التأثير الواضح على تاريخ المؤسسة و مسارها و قدرتها على تحقيق أهدافها، وتحليل هذه الأحداث و المواقف و التعرف على دلالاتها و تحديد خططها و برامجها والبدائل والمسارات الاستراتيجية التي تعمل من خلالها وينتج عن ذلك عادة تجنب أسباب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الأقل منع تكرار.

10- التفكير الاستراتيجي يستند على التصرف مع أبعاد الموقف أو عناصر بيئة القرار باعتبارها كل لا يتجزأ

التفكير الاستراتيجي و تنمية الالتزام بالتطبيق الفعال له لدى أعضاء المؤسسة ، يتضمن مراجعة فرضية الأهمية النسبية أو الوزن النسبي لمكونات الموقف و عناصر القرار ، حيث لم يعد مقبول منهجياً أن هناك عناصر هامة أو أكثر أهمية على إطلاقها ، و إن هناك الأبعاد الأخرى في الموقف هي قليلة الأهمية بطبيعتها.

ثانياً: أنماط التفكير الإستراتيجي:

1- نمط التفكير الشمولي¹

وهو ذلك النمط من التفكير الذي يستخدم فيه التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية عملية قابلة للتكرار والتحقق ووفقاً لهذا النمط فإن المفكر الاستراتيجي يهتم بتحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

1. حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص82

يتميز النمط الشمولي بغلبة عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول في تعامل المفكر الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية، حيث تعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للمفكر الاستراتيجي في فهم واستيعاب معاني الرموز وما تقول إليه من علاقات احتمالية.

2- نمط التفكير التجريدي¹

يهتم المفكر الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة المفكر أو توجهاته، غالباً ما يطبق المفكر الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد. وقد أشار كل من (Brahmalad&Hamal) إلى أن: هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للمفكر الاستراتيجي في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكم الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل المفكرون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً .

3- نمط التفكير التشخيصي²

وهنا يقوم أصحاب هذا النمط من التفكير بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصدده حسب ما أشار إليه (Birn) ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على توقع محصلة العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

وهنا متخذ القرار يعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، أي أن الهدف الأساسي لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع.

4- نمط التفكير التخطيطي

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، وقد أكد براهالادوهامال بأن "المفكر الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر

¹. محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص54.

². محمد بن علي بن فائز الشهري، مرجع سابق، ص83.

جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولابد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار¹.

وهناك تصنيف آخر حسب منتزيرغ (Mintzberg) متمثلة فيما يلي²

أ- **وضعية التكيف:** تكون عملية صنع القرار سياسية، الأفق الاستراتيجي محدد على المدى القصير، تميل المؤسسة فيه للإستراتيجية التفاعلية والتقييم يستند إلى الحكم. فالتفكير هنا يقتصر على محاولة التكيف مع المحيط وذلك في إطار اقتناص الفرص التي يتيحها ، فيترتب على ذلك وضع سياسات على المدى القصير.

ب- **وضعية المقاومة:** عملية صنع القرار تتم على يد القائد، الأفق الاستراتيجي يكون طويل المدى، بالتالي تميل المؤسسة للإستراتيجية الاستباقية، وتقييمها يكون على أساس تحليل المعلومات.

ت- **وضعية المخطط:** عملية صنع القرار الرشيد تؤدي إلى صياغة استراتيجيات واضحة، وتنقسم هذه الوضعية إلى مجموعتين هما:

➤ التخطيط التشغيلي على المدى القصير.

➤ التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل: وهي العملية التي يتم فيها وضع الخطط الإستراتيجية التي تعد بمثابة مسار يتم التحرك بناء عليه أو من خلاله، ونجاح هذه العملية يتوقف على وجود عملية التفكير الاستراتيجي التي تساهم في وضوح الرؤية الاستراتيجية.

1. محمد بن علي بن فائز الشهري، مرجع سابق، ص55-56

2. Auregan P., Perception du temps et réflexion stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°1, mars 1998, p31.

المبحث الثاني: ممارسات التفكير الاستراتيجي، مؤشرات غيابه و معوقاته

يعتبر التفكير الاستراتيجي ضرب من المقاربات الاستقصائية حيث يركز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة القائمة على دقة التوقعات ووجاهة التنبؤات لاستحضار المستقبل وتمثل أحداثه المحتملة وذلك انطلاقاً من المؤشرات والتأمل والتحليل الكمي والنوعي والاستنتاج القياسي وتصور النماذج وتمثل التداعيات البعيدة استناداً إلى منهجية علمية تقوم على تحليل المنظومات واستخدام السيناريوهات الافتراضية وتقنيات المحاكاة .

و سنتطرق في هذا المبحث الى ممارسات التفكير الاستراتيجي مؤشرات غيابه و معوقاته.

المطلب الاول: ممارسات التفكير الاستراتيجي:

يمارس التفكير الاستراتيجي في عدة عمليات ادارية نذكر منها:

1- التحليل الاستراتيجي¹

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة إذ يؤدي التحليل الاستراتيجي إلى تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف بأنها: القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة لإنجاز الأهداف.

كما أنه يساعد في تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات لذلك يجب العمل على إبعادها².

ويتضمن التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة دراسة البيئتين: الداخلية والخارجية للمدرسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليتهما. وهذه الأخيرة هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل إدارة المؤسسة في المستقبل، وهذا ما يسمى بتحليل العناصر الاستراتيجية ويطلق عليه أيضاً تحليل S.W.O.T. و الذي يعبر عن :

1. نجوى بنت مفوز مغير الفواز، مرجع سابق، ص 23.

2. محمد سلطاني رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقع، اهميته، وشروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بولاية بسكرة، مذكرة تخرج، (غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2006، ص3.

• **S** : يتمثل في عوامل القوة.

• **W** : عوامل الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية .

• **O** : الفرص المتاحة .

• **T** : المخاطر والتهديدات.

ويعتبر تحليل العناصر الاستراتيجية أداة بالغة الأهمية للتعرف على الأوضاع التنافسية لمؤسسات في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والاستراتيجية فيها و سنوضح هذا في الجدول التالي :

جدول رقم (01) :نموذج لتحليل مصفوفة (swot)

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
العوامل الخارجية		
الفرص (O)	(1) استعمال نقاط القوة و استثمار الفرص المتاحة SO (استراتيجية هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف و استغلال الفرص المتاحة WO (استراتيجية علاجية)
التهديدات (T)	(3) استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات ST (استراتيجية دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات WT (استراتيجية انكماشية)

المصدر :منى سالم حسين مرعي استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة و دعم القدرة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية ، المجلد 31 ، العدد 32 ، 2010 ، ص 86

أ- تحليل عوامل البيئة الداخلية¹:

1 Stephan Robbins, David De Cenzo et Philippe Gabilliet (2004): **op.cit**, p p 102-103.

خلال هذه المرحلة، يفترض التسيير أن كل المؤسسات مهما كان حجمها و الإمكانيات التي بحوزتها، بصفة ما هي محدودة الموارد و المهارات.

عند انتهاء هذه المرحلة فإن الموارد الداخلية مثل رأس المال، المهارات الفردية أو البراءات، يجب أن يتم اعتبارها بوضوح كباقي وظائف المؤسسة: تسويق، تدريب، محاسبة، موارد بشرية، بحث و تطوير أو أنظمة الإعلام الآلي و التي من ضمنها المهارات المفتاحية التي تضمن الميزة التنافسية.¹ و يوضح تحليل البيئة الداخلية ما يلي:

1. عوامل القوة: هي النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة بكفاءة واقتدار وهي كذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة. وكفاءة التنظيم وتراكم الخبرات والقدرة على تحقيق أفضل الإنجازات ومن بين عوامل قوة المؤسسة توفر الموارد المالية وسهولة الحصول على هذه الموارد وامتلاك مستوى كبير من التكنولوجيا بالإضافة إلى توفر موارد بشرية قادرة .

2. عوامل الضعف: هي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بصورة رديئة، وعدم توفر موارد تحتاجها المؤسسة ولا تمتلكها وهي ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة أو ضعف الموارد المتاحة سواء بشرية أو غير بشرية، أو البنية التحتية وضعف مستوى الكفاءة اللازمة لإدارة تلك الموارد. ومن ثم فإن عوامل ضعف المؤسسة هي تلك العوامل التي تحد من قدرات المنظمة حاضرا ومستقبلا وهي تمثل تلك الجوانب التي على المؤسسة أن تحسن فيها إذا أرادت لنفسها النجاح على المدى الطويل.

ب- تحليل عوامل البيئة الخارجية:²

يعرف تحليل البيئة الخارجية بأنه عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية، و التكنولوجية، و السياسية، و الاجتماعية، و الثقافية و قوى المنافسة، و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة، و بينها و مؤسسة الأعمال من جهة أخرى و يبين تحليل عوامل البيئة الخارجية ما يلي :

1. الفرص: هي قوى واتجاهات إيجابية في البيئة الخارجية للمؤسسة وهي وقائع في البيئة الخارجية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة ينجم عنها إذا ما استثمرت على الوجه الصحيح مزايا مادية وغير مادية لمؤسسة إن الفرص يمكن أن تكون مزايا تقدمها لها البيئة الخارجية وعليها أن تكون معالة في الاستفادة منها.

1. عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق ص520

2. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث، الرياض، 2005، ص85.

2. **التحديات:** وهي قوى واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية للمؤسسة وهي أحداث محتملة إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للمؤسسة ويمكن للمؤسسة أن تخفف من تأثير التهديدات السلبية أو أن تحولها إلى فرص.

2- صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية:

أ - **صياغة الرسالة والرؤية:**¹ يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة ، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصل إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

ولا تتوقف أهمية الرسالة من تركيزها على مجال نشاط المؤسسة الحالي ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي. لذلك من الضروري أن تحدد المؤسسة ما الذي يجب القيام به لمقابلة الاحتياجات المستقبلية لعملائها واتجاهات أنشطتها في الغد ومجالات التركيز الضرورية لضمان تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو والازدهار. وبالتالي أصحاب المؤسسة يجب أن يفكروا استراتيجيا فيما وراء رسالة الأعمال الحالية وفي التأثيرات المستقبلية المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والسياسية... الخ

ويعني هذا أن مفهوم رسالة المؤسسة لا يقتصر على الظروف الحالية وإنما يجب أن يرتبط بمفهوم ورؤية المؤسسة عن الأنشطة وخطوط المنتجات وقاعدة العملاء واتجاهات المنافسة المستقبلية .

ويتضح من هنا أن الرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يوصل بها إلى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد ومن وجهة نظر كل الأطراف، وهذا المسار المستقبلي هو الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي الوصول إليه ،ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط المؤسسة لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المؤسسة في بناءها وتنميتها.

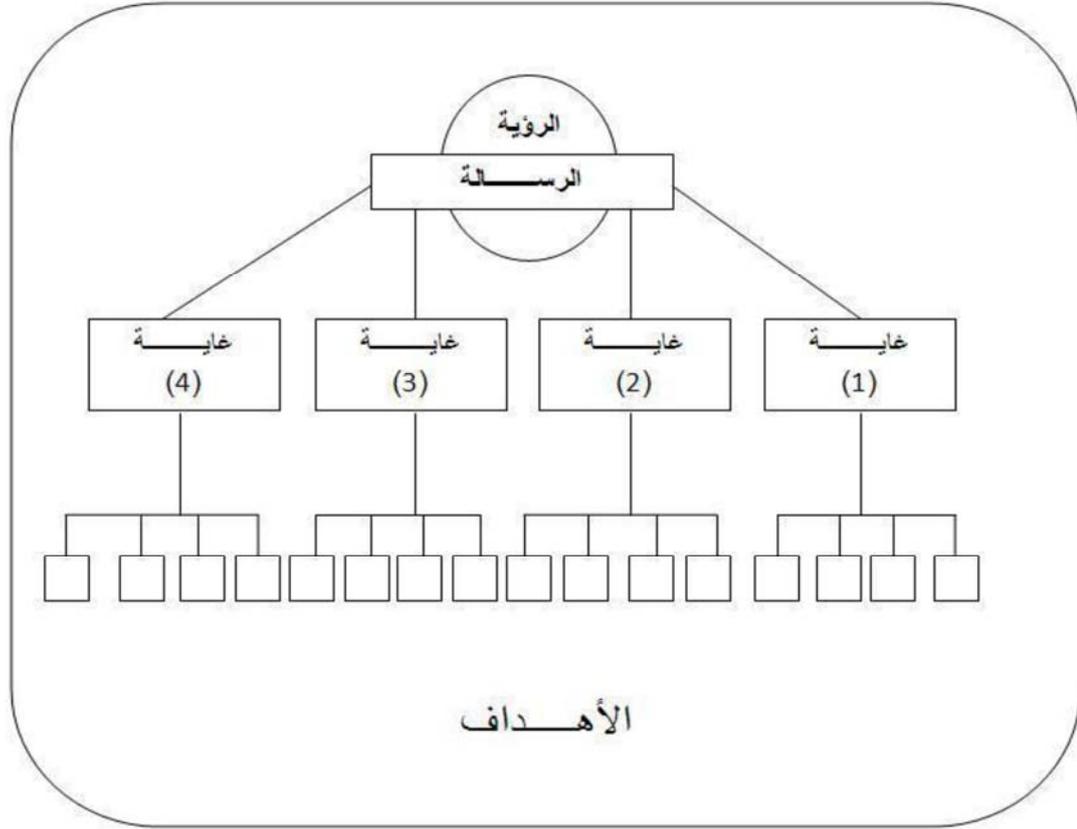
و هناك خمسة عناصر لتحديد الرسالة هي :²

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
- تحديد المهمة اما بشكل عريض او بشكل نية استراتيجية .
- تحديد مناطق قوة المنظمة.
- تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة.
- تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها في السعي لانجاز المهمة

1. مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، مرجع السابق، ص464

2. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المازق، ام القرى، 2010 ، ص21-22

شكل رقم (01) العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة



المصدر: ثابث عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)،
الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 95.

ب- الأهداف الاستراتيجية¹:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية، وتعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية أمراً مهماً ومصيرياً باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف بالنتائج المتحصل عليها.

تعرف الأهداف بأنها: النتائج التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها وتحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها.²

ويعتبر تحديد الأهداف خطوة أساسية في صياغة الاستراتيجية.

¹. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 23.

². جعفر عبد الله موسى، الإدارة الاستراتيجية، دار خوارزم، 2013، ص 86.

3- صياغة الاستراتيجية: 1

تعني كلمة صياغة الإستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها ويوجهها إلى تحقيق غاياتها وأهدافها الرئيسية في ضوء الرؤية المستقبلية له بعد توضيح وتحديد رسالة المؤسسة وإلى جانب ذلك اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة.

أ- البدائل الاستراتيجية: 2

بما أن الاستراتيجية تعرف على أنها برامج وأنشطة للإدارة داخل المؤسسة يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد درجة من التوافق والكفاءة بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وغايتها. وكذلك بين رسالتها والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وتختلف البدائل الاستراتيجية تبعا للموقف الاستراتيجي الذي تواجهه المؤسسة وما يتطلبه من أسلوب تفكيري استراتيجي، وتتمثل فيما يلي :

- **استراتيجية الاستقرار:** حيث تركز هذه الاستراتيجية على التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على فلسفة عدم إجراء أية تغيرات جوهرية في الأهداف الإستراتيجية الحالية.
- **إستراتيجية النمو:** تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:
 - ✓ زيادة المبيعات والأرباح.
 - ✓ تدعيم مكانة المؤسسة .
 - ✓ الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
 - ✓ اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل .
 - ✓ الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء .
 - ✓ استعادة المنشأة من الأسواق التي تنمو بسرعة، وإذا لجأ المتنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر.
- - وتشمل هذه الاستراتيجية على عدد من البدائل وهي استراتيجية الاندماج ويتم فيها تنفيذ هذه الاستراتيجية باندماج مدرستين او مرحلتين متقاربتين في الحجم والإمكانات ،مما يتطلب دراسة متأنية وشاملة .بالإضافة إلى

1. نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، المرجع السابق، ص 28.

2. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 301.

إستراتيجية الاستحواذ والتي تعتمد على استحواذ مؤسسة أخرى أقل منها في الإمكانيات ،مما يؤدي إلى تبادل الخبرات الإدارية والتكنولوجية.¹

• إستراتيجية الانكماش:

تعد هذه الاستراتيجية غير شائعة لأنها تقتزن بالفل ومع ذلك بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تتبع هذه الاستراتيجيات تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ استراتيجية الانكماش شكلا أو أكثر من الأشكال التالية:

✓ تخفيض حجم المبيعات.

✓ الاستسلام لمنشأة أخرى .

✓ التحول لنشاط آخر .

✓ التصفية وبيع الأصول.

ب.صياغة السياسات الاستراتيجية:²

تعتبر السياسات مفاهيم أو عبارات عامة ترشد وتفيد تفكير المرؤوسين في الإدارة عامة وإدارة المؤسسة خاصة وهي الطريق الذي إذا اتبعه المرؤوسين يحققون أهدافهم وقد عرفها بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي. فرسم السياسات وصياغتها من ضروريات العمل الإداري عامة وإدارة المنظمة خاصة ،كما أنها تعتمد على مهارة مدير المؤسسة في تفكيره الاستراتيجي عند اختيار السياسات التي تلائم الظروف العمل حيث يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد بالإضافة إلى الاستمراري والتطوير وعمل توازن بين حاضر المدرسة ومستقبلها.

4-التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية:

التنفيذ الاستراتيجي:

يعرف التنفيذ الاستراتيجي "مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات"³.

1. نجوى بنت مفوز مغير الفواز،المرجع السابق ،ص 29

2. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2002، ص70.

3.أحمد الفطامين ،التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي للنشر،1996،ص132

. حيث تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية ومن بين الأهداف هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة، وبالتالي إن عملية التنفيذ الإستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المؤسسة فهي تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل في تحديد الأهداف والقيام بتخطيط الموارد وإعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع الخطط والحوافز.¹

ب. الرقابة الإستراتيجية:²

وهي المرحلة الأخيرة من ممارسات التفكير حيث تتمكن المؤسسة من معرفة ما إذا كان تطبيق خيارها الإستراتيجي ق حقق أهدافها ومدى النجاح في ذلك .وهي جزء أساسي من وظيفة المدير الإستراتيجي التي تتمثل في إتمام الأنشطة كما خطط لها فهي تتضمن مراقبة وتقييم وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة وبالتالي إمكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الإستراتيجي اتخاذ الإجراءات الصحيحة الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح.

وأیضا في هذه المرحلة تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها.

وتمارس الرقابة على ثلاث مستويات وهي:³

- **الرقابة الاستراتيجية:** هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الادارية العليا.
- **الرقابة التكتيكية:** وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الاقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الاعمال التصحيحية عند الحاجة.
- **الرقابة التشغيلية:** هي الرقابة التي تتم للتأكد من تحقيق المؤسسة لرسالتها ،فلا بد ان تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة وهي : الأنشطة المالية والتسويقية أداء الافراد ...الخ وهي تختلف تبعا لنوع المؤسسة أنتاجية أم خدمية.

1. وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن الغابي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص137.

2 . Wright P&Krooll M J &Parnell J,op cit,1996,P:244

3. عبد اللطيف تركمان ،حنان تركمان ،الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ،مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 27 ،العدد 4 ، 2005، ص 131.

المطلب الثاني: مؤشرات غياب منهج التفكير الإستراتيجي¹:

مع غياب التفكير الإستراتيجي وعدم حرص المؤسسة على تعميق استخدام منهج التفكير الإستراتيجي في الممارسات الإدارية ينتج عن ذلك عديد من المؤشرات و الشواهد منها ما يلي:

1. ضياع عديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها، وعادة ما يرتبط بذلك مواجهة المؤسسة ،التي يغيب فيها التفكير الإستراتيجي ، لعدد من المشكلات و الأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود و التهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمؤسسة وعدم الاستعداد لها، وعدم القدرة على التعامل الفعال لها.
2. ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المؤسسة و أهدافها من جانب وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل من جانب آخر، ويؤدي هذا عادة إلى وجود السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم المؤسسة و أهدافها، مما يؤدي إلى إهدار جزء كبير من الإمكانيات و الموارد وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المؤسسة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها، وما لديها من نقاط ضعف وكيفية التعامل معها.
3. مناخ تنظيمي به عديد من أسباب خلق التوتر و القلق بين الأفراد وإحساسهم بعدم الأمان واتجاهات عدم الانتماء للمؤسسة و حالات الصراع و النزاع بين المديرين و الإدارات، كل ذلك نتيجة غياب منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة، ومن ثم غياب أو خلل الرؤية الإستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد و تصوراتهم و اتجاهاتهم و تربط بين رغباتهم و طموحاتهم.
4. غياب أو عدم وضوح وعدم موضوعية أسس و معايير تقويم الأداء و قياس الكفاءة ويرجع ذلك إلى خطط وبرامج عمل، ومن أهم مخاطر ذلك ضعف قدرة المؤسسة على الإبداع و الابتكار، ووضوح تقديس اللوائح و الإجراءات و القواعد وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير و التحديث.
5. تخبط المؤسسة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها و التزاماتها، ووضوح ظاهرة المغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها، نتيجة عدم وضوح الرؤية وعدم معرفة عناصر البيئة الخارجية و الداخلية على حقيقتها و صياغة الأهداف ووضع خطط و برامج العمل على افتراضات خاطئة، ومن ثم استخدام الموارد و الإمكانيات في مسارات لا تحقق الأهداف.
6. ضعف قدرة المؤسسة لإيجاد البدائل الإستراتيجية التي بها يستمر توازن المؤسسة استجابة للتغيرات في محددات عملية التخطيط، بما ينتج عنه عدم ملائمة الخطط و البرامج للحقائق القائمة في بيئة المؤسسة، ويتطلب ذلك

1.مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،2010،ص102

تعديلا أو تغييرا متكررا ،ودون مبرر في مسارات العمل في المؤسسة ،وكل ذلك يصطدم مع مقومات استقرار المؤسسة و نموها

7. حدوث ما يسمى ظاهرة "العداء البيئي" اتجاه المؤسسة وما يرتبط به من إظهار فئات مجتمع المؤسسة مشاعر عدم الرضا و الكراهية اتجاه المؤسسة أو عدم الحماس أو ضعف أو انعدام التأييد لها .نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها أن المؤسسة تركز جهودها على تحقيق مصالحها الذاتية دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة ،وربما أيضا حدوث صراع وتنازع بين مصالح الأطراف الداخلية في المؤسسة. وتؤكد تلك المؤشرات و الشواهد أهمية تعميق منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة العامة ولدى مديرها خاصة ،قبل البدء في تحديد الرسالة و الأهداف ،وصياغة الاستراتيجيات ووضع خطط وبرامج العمل.

المطلب الثالث: معوقات التفكير الاستراتيجي:¹

إن ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة ،وشيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي وضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا للعمل الاستراتيجي، أدى إلى ظهور العديد من المعوقات الاستراتيجية التي تواجهها إدارة المؤسسة منها :

- ✓ عدم صحة التنبؤات والافتراضات حيث أن التفكير الإستراتيجي في التخطيط يقوم على عنصر التنبؤ الذي يعرف على أنه عملية تقدير لما قد يكون عليه الوضع في المستقبل، حيث أن الإنسان لا يستطيع التنبؤ بما أوتي من خبرات وقدرات فكرية وذهنية محدودة حيث أن المستقبل في علم الله سبحانه وتعالى، وهذا لا يعني إعفاء القائد من واجبه.
- ✓ قلة خبرة بعض من قادة المؤسسات في إعداد الخطط الاستراتيجية، لحدثة تطبيقها في المؤسسة ،مما يؤدي إلى ان بعض خطط قادة المؤسسات لا تعتمد على أسس استراتيجية.
- ✓ عدم دقة البيانات والمعلومات التي بنيت عليها الخطة التي من شأنها أن يضع قائد المؤسسة عليها الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل حيث أن كثير من القادة المؤسسات لا يزالون غير مدركين لأهمية توافر المعلومات الصحيحة تساعدهم في رسم الخطط.
- ✓ تأخر وغياب العاملين عن المؤسسة مما يؤثر على مجريات الخطة وبالتالي على رسالة المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ✓ عدم إشراك العاملين في إعداد الخطة مما يجعلهم أقل قبولا وتنفيذا لبنودها وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

1.محمد بن علي فايز الشهري ،مرجع سابق،ص65

المبحث الثالث: المفكر الاستراتيجي

المطلب الاول: مفهوم المفكر الاستراتيجي

يعرف بأنه هو ذلك الشخص "الذي يعنى بعملية التفكير الاستراتيجي"¹ ويمكن ان يعرف ايضا على انه "الشخص الذي لديه القدرة في اتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها"² كما عرفه النعيمي على انه "ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على الإدراك والتحليل والتركيب وتكون له توجهات داخلية وخارجية، بالإضافة إلى مواصفات شخصية متميزة"³ ويمكن ان نصل الى ان المفكر الاستراتيجي هو الشخص الذي لديه قدرة على التحليل والتركيب وتكون مواصفاته متميزة حتى يستطيع بناء رؤية مستقبلية من اجل الوصول اليها.

❖ المطلب الثاني: خصائص الفرد الاستراتيجي⁴:

- ❖ القدرة على بناء الغايات لمنظمتهم
- ❖ القدرة على استحضار المستقبل و الإشراف على أحداثه.
- ❖ القدرة على توسيع دائرة التفكير و تضيق نطاق التنظيم.
- ❖ الرؤية الناقدة للأفكار و القدرة على توظيفها و البناء عليها.
- ❖ المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال و الشركات العملاقة
- ❖ التمتع بمهارات التحليل و التفسير و التركيب بين المتغيرات
- ❖ محبون للعلم و التعلم و حريصون على نقل معرفتهم للآخرين
- ❖ ميالون للمنافسة و يقبلون التحدي و المخاطرة المحسوبة.
- ❖ مثاليون و طموحون و يؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبل

1. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص39

2. محمد نبيل مرسي، المدير الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 49

3. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 1، العراق، 2003، ص49.

4. خضر مصباح الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2013، ص 138-139

المطلب الثالث : مهارات المفكر الاستراتيجي¹

ويمكن توضيحها فيما يلي:

- ✓ مشاركة الآخرين من حوله في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة.
- ✓ إطلاق العنان للمفكرين المبدعين ليعبروا عن أفكارهم والحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- ✓ تعويد المفكر الاستراتيجي نفسه على الاستماع والإنصات فكثيرا ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- ✓ إبعاد الخوف عن أجواء العمل وزرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.
- ✓ السماح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.
- ✓ تجديد معلومات المفكر الاستراتيجي ووضع معرفته في متناول الجميع وتشجيعهم على توظيفها.
- ✓ وضع المفكر الاستراتيجي سقفا زمنيا لترجمة الطموحات والتطلعات والخطط التي تحدد مسيرة التحول مما هو كائن ما ينبغي ان يكون.
- ✓ حرص المفكر الاستراتيجي على مقارنة أدائه بأداء المتميزين الرائدین من اجل تقليص الفجوة أينما وجدت.

1. سعود بن حسين الزهراني ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، المركز العالمي للتدريب والتطوير ، أبو ظبي، 2011، ص34

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وتعدد لمفاهيم التفكير الاستراتيجي ووجهات النظر في هذا المجال، إلا أنها عموماً تشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وهنا يظهر دور التفكير الاستراتيجي.

حيث اتضح أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة خاصة بالتفكير ذات خصائص متميزة بحد ذاتها باعتباره عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نتيجتها النهائية خلق تصور شامل ومتكامل للمشروع الاستراتيجي وأهدافه. حيث نجد ان لديه خصائص وأنماط متعددة بالإضافة إلى ممارسات تبدأ بالتحليل الاستراتيجي للبيئة وكيفية وضع الرؤية والأهداف وصولاً إلى كيفية تطبيقها و تقويمها .

إلا ان غياب التفكير الاستراتيجي لديه مؤشرات ومعوقات سواء كانت من طرف الإدارة او من الأشخاص في حد ذاتهم وفي الأخير تحدثنا عن المفكر الاستراتيجي والمهارات المتوفرة لديه والذي يجب أن تكون مواصفاته متميزة حتى يستطيع بناء رؤية مستقبلية من أجل الوصول اليه.

المراجع

تمهيد

لقد أدركت مجتمعات اليوم الدور المهم الذي تلعبه المشاريع الصغيرة بأنواعها في تفعيل الأنشطة التنموية بما توفره من فرص للعمل والإسهام في دفع عجلة التطور الاقتصادي و الاجتماعي والإبداع التكنولوجي وذلك ،بغض النظر عن درجة تطورها واختلاف أنظمتها ومفاهيمها .

فهذه المشاريع تعتبر العمود الفقري للقطاع الخاص في العالم ولقد لقت اهتماما كبيرا من طرف دول العالم المتقدمة والنامية من أجل إقامة ودعم المشروعات الصغيرة التي تعد المجال الأساسي والمهم لا ستعاب الكثير من منتجات المشروعات الكبيرة بما يحقق نوع من التشابك المتبادل بين النوعين من المشروعات .

وانطلاقا من الدور المهم الذي يمكن لهذه المشروعات أن تلعبه في المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتلك الدول لاقت اهتماما كبيرا هذا ما يساعد على تحقيق تقدم مهم وكبير على المستويين الاقتصادي و الاجتماعي .

وفي هذا الفصل سنتطرق الى ماهية هذه المشاريع وأسباب نجاحها وفشلها وكذا دور التفكير الاستراتيجي في نجاحها.

المبحث الأول: عموميات حول المشاريع

لقد كان لتحديد مفهوم المشاريع الصغيرة جوهر اختلاف بين الدول ،لذلك سنحاول ابراز المفاهيم النظرية المحددة لهذه المشاريع الصغيرة وكذا معيار التمييز بينها.

المطلب الأول: مفهوم المشروع الصغير

أصبحت المشاريع الصغيرة في الآونة الأخيرة لديها اهتمام عالمي نظرا لما تقدمه من فرص العمل و تحسين الدخل و زيادة التنمية على الصعيد الفردي و على الصعيد الجماعي، وقد سعت كافة الجهات الحكومية و المنظمات غير الحكومية و القطاع الخاص الى توفير البنية التحتية للمشاريع الصغيرة كي تنمو و تزدهر.

يمثل المشروع الصغير العمل التجاري الصغير، حيث يهدف معظم الباحثين لإيجاد مفهوم دقيق لذلك المشروع الصغير. إلا ان الإجابة على هذا السؤال لا يمكن تحديدها استنادا الى معيار واحد. انما تستند على بعض الأسس والمعايير. ومن هنا إن تحديد مفهوم المشروع الصغير يختلف باختلاف المكان ومجال النشاط فهو يختلف ما بين الدول المتقدمة و النامية ،وكذلك من حيث طبيعة نشاطه فيما اذا كان صناعي او تجاري او حرفي¹.

ويمكن القول بان المشاريع تتضمن ثلاثة عناصر أساسية وهي:²

_الموارد المادية : ويتمثل بالآلات و المعدات والمواد الخام ...الخ

_الموارد البشرية: ويتمثل بالمهارات الشخصية في العمل .

_مورد الربح حيث يعتبر الهدف الأساسي من فتح اي مشروع تجاري ويتحقق عندما تتجاوز الأموال الواردة الى المشروع الموال الصادرة عنه.

وهناك من يعتبر هذه المشاريع عبارة "عن استثمار حقيقي لزيادة الطاقة الإنتاجية أو المساعدة لزيادة الإنتاج في المجتمع". وتلك الزيادة في الطاقة الإنتاجية اما ان تكون في شكل سلعة او منتج عادي مثل مشروعات الإنتاج الزراعي ،او مشروعات صناعية لإنتاج السلع المختلفة ،او ان تكون في شكل تقديم خدمات مثل مشروعات إنشاء المستشفيات او الجامعات ،او الطرق أو الموانئ أو المطارات .

¹ . جهاد عبد الله عفانة ،قاسم موسى أبو عيد،إدارة المشاريع الصغيرة ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة العربية ،2004 ،ص11.

² .عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،"ادارة المشروعات الصغيرة" ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2001 ،ص7.

و المفهوم السابق لتعريف المشروع ينطوي على استخدام الموارد الاقتصادية او اي مزيج منها وهذه الموارد منها الأرض ،والعمل ورأس المال (ويقصد به هنا الآلات أو المباني) و التنظيم .وهذه الموارد الاقتصادية الأربعة تعرف أيضا بعوامل الإنتاج .ولما كانت الموارد الاقتصادية أو عوامل الإنتاج نادرة نسبيا في المجتمع فيجب الحرص على أن يؤدي المشروع أعظم إنتاج بأقل التكاليف ،أو أن يحقق عائدا مناسباً سواء كان ملكية خاصة أو ملكية عامة.¹

بالإضافة الى العديد من التعاريف لعل من أهمها: ²

- ✓ التعريف الذي تبناه بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي "كل تنظيم مستقل في الملكية والإدارة ويستحوذ على نصيب محدد من السوق" حيث وضع هذا التعريف المحدد للمشاريع الصغيرة كأساس عند تقرير منح بعض التسهيلات والمزايا الخاصة بالمشروعات الصغيرة.
- ✓ اما الاتحاد الأوروبي فيعرفه على انه: "كل كيان حي او تنظيم يمارس نشاط اقتصادي ويقبل عدد العاملين به عن 100 عامل"
- ✓ كما عرفه الباحثون المصريون ن على انها" المشروعات الصغيرة هي تلك الوحدات الاقتصادية التي يعمل بها اقل من 100 عامل وذات حصة محددة في السوق"

المطلب الثاني: معايير التمييز بين المشاريع الصغيرة

هناك عدة معايير التمييز بين المشروعات الصغيرة وهي مختلفة وغير موحدة بين الدول فهناك مشاريع تعتبر صغيرة جدا في الولايات المتحدة واليابان او دول اوروبا قد لا تعتبر صغيرة في الدول النامية .

الا ان اغلب الباحثين يتفقون على جملة معايير في التمييز بين حجم المشاريع ومن اهمها:

_معيار العمالة (عدد العاملين في المشروع)

_معيار راس المال المستثمر .

_معيار راس المال المستثمر ومعيار العمالة كمعيار ثنائي او مزدوج.

✓ معيار العمالة (عدد العاملين في المشروع)

¹ د. حسين اليحي وحسني خريوش ،تحليل وتقييم المشاريع ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2009 ،ص7.

² حازم شحاتة ،ادارة المشروعات الصغيرة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1 ،2001 ،ص14.

يعتبر معيار العمالة من اهم المعايير واكثرها شيوعا على الاطلاق في تحديد حجم المشروع الصناعي ومن ثم في التمييز بين المشروعات الصغيرة والكبيرة وذلك نظرا للسهولة التي تكتنف عملية قياس الحجم بواسطة عدد العمال خاصة عند المقارنة على المستوى الدولي وذلك نتيجة لتوفير البيانات الخاصة بالعمالة في غالبية الدول حيث تنتشر هذه البيانات بصفة دورية ومستمرة وتستخدم في اغراض كثيرة.

وطبقا لهذا المعيار فانه يتم تحديد العمليات بصورة عامة بعد العاملين فيها فعلى سبيل المثال في امريكا وفرنسا يعرف المشروع الصغير الذي يستخدم لغاية 499 عاملا، بينما في الدانمرك وايرلندا وبلجيكا المشروع الصغير هو الذي يستخدم لغاية 49 عاملا وكذلك في المانيا¹.

وفي اليابان يعرف المشروع الصغير بانه الذي لا يزيد عدد العاملين فيه عن 300 عاملا، اما في الدولة العربية، فالمشروع الصغير لهذا المعيار هو الذي يعمل فيه 20 عاملا فاقلا في الاردن، اما مصر فهو الذي يعمل فيه اقل من 10 عمال.²

✓ معيار راس المال المستثمر.³

ويستخدم هذا المعيار في العديد من الدول المتقدمة والدول النامية ويؤخذ عليه بتذبذبه واختلافه وتفاوته الكبير حتى في الدولة الواحدة الا انه رغم ذلك يضل معيارا متعارفا عليه والعديد من الدول تاخذ به. ويعتمد هذا المعيار على تحديد المشروعات الصغيرة طبقا لحد اقصى من راس المال ويختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المشروعات .

وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغت الدولة وتبعا لمدى الوفرة او الندرة النسبية في عناصر الانتاج المختلفة فمثلا في اليابان من الدول المتقدمة المشروع الصغير الذي لا يزيد راس ماله عن 10 ملايين، وفي الدول العربية يعرف المشروع الصغير بانه الذي يكون راس ماله اقل من 50000 دينار.

✓ معيار راس المال المستثمر ومعيار العمالة:

ويعتبر هذا المعيار اكثرها استخداما في قياس المشروعات الصناعية وهو معيار ثنائي ويسمى ايضا المزدوج وذلك بوضع حد اقصى للعمالة الى جانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصغيرة.

¹. نبيل ابو ذياب، تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة واهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نجاحها، بحث مقدم للملتقى، دور المصارف والمؤسسات المالية الاسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، 27-29/09/2003، ص4.

². محمد عبد الحميد فرحات، التمويل الاسلامي للمشروعات الصغيرة، دراسة لاهم مصادر التمويل" الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، قسم المصارف الاسلامية، ص16.

³. عبد المطلب عبد المجيد، مرجع سابق، ص25.

ويعتبر هذا المعيار اكثرها استخداما في قياس المشروعات الصناعية وهو معيار ثنائي ويسمى ايضا المزدوج وذلك بوضع حد اقصى للعمالة الى جانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المشروعات الصغيرة.

وتأخذ وزارة الصناعة في مصر بهذا المعيار حيث تعرف المشروعات الصغيرة بانها تتمثل في المنشآت الصناعية التي لا يزيد عدد عمالها عن 100 عامل ولا يزيد حجم رأسمالها عن نصف مليون جنيه بعد استبعاد قيمة الارض والمباني .

ولذلك يمكن اعتبار المشاريع الصغيرة هي الاعمال والمنشآت التي يكون انتاجها على نطاقها صغير وتعتمد على رؤوس اموال صغيرة وتتبع اسلوب انتاج حديث وتستخدم عدد محدود من العمالة وتتبع خاصية تقسيم العمل في الانتاج.¹

بالاضافة الى عدة وجود معايير اخرى معيار قيمة المبيعات السنوية، حصة المشروع الصغير في السوق، المستوى التكنولوجي المستخدم.

المطلب الثالث: خصائص المشروعات الصغيرة وانواعها:

اولا: خصائص المشاريع

على الرغم من صغر حجمها الا انها تتميز بخصائص معينة تختلف لبها عن بقية المشروعات الاخرى لعل ابرزها:

(1) الكفاءة والفعالية:²

تتميز المنشأة الصغيرة بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجات اعلى كثيرا مما يمكن للمنشآت الكبيرة والعملاقة ان تصل اليه.

وتتحقق هذه الكفاءة والفعالية لأسباب عديدة منها :

- ✓ التركيز في ادارة الاعمال والموارد ذات القيمة وتحقيق عوائد سريعة وعالية.
- ✓ القدرة على الاداء والانجاز في وقت قصير نسبيا .
- ✓ التعامل المباشر بين صاحب المشروع او مديره المسؤول مع العاملين والعملاء والموردين وغيرهم مما يحقق مزايا الاتصال والقدرة على التأثير السريع.

¹.المرجع السابق، ص27.

². علي السلمي، المفاهيم العصرية لادارة المنشآت الصغيرة، دارغريب، القاهرة، ص22.

- ✓ الاحساس السريع بحركة السوق، والالمام المباشر من جانب ادارة المشروع الصغير بالمتغيرات الايجابية والسلبية وتوجهات المنافسين وانشطتهم بما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المشروع.
- ✓ وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المشروع على صيانة استثماراتهم مما يجعلهم يبدون اهتماما مباشرا بكل ما يحقق للمشروع النجاح والتفوق.

(2) سهولة القيادة والتوجيه:

- المشروع الصغير سهل نسبيا في ادارته وقيادته ومن ثم يتميز بما يلي:
- ✓ سهولة تحديد الاهداف الواضحة وتوجيه جهود العاملين نحو افضل السبل لتحقيقها.
 - ✓ بساطة الاسس والسياسات التي تحكم عمل المنشأة وسهولة اقتناع العاملين والعملاء بها.
 - ✓ امكان اعطاء المثل والقوة للعاملين في التمسك بالأسس والنظم الموضوععة للمشروع.
 - ✓ امكان الالتزام بدور القائد والموجه دون الانزلاق الى متاهات العمل التنفيذي ومزاحمة العاملين في اداء واجباتهم .
 - ✓ الاتصال الدائم من قيادة المشروع بالعاملين فيها والتعرف المستمر على مشاكلهم واساليب ادائهم لأعمالهم .
 - ✓ بساطة اساليب تشجيع العاملين ودفعهم لتحسين الاداء بالاقتناع و الترغيب وتوفير فرص مشاركتهم بشكل مباشر في ادارة المشروع.
 - ✓ إمكانية متابعة العمل وتقييم الاداء ومحاسبة العاملين موضوعيا ان ثوبا او عقابا وفي مدى زمني قصير مما يمكن معه تقادي كثير من الأخطار او علاجها قبل استفحالها.

(3) انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل المشروعات الصغيرة:¹

- وتشير هذه الخاصية الى ان المشروع الصغير يكون اكثر جاذبية لصغار المدخرين والذين لا يميلون الى انماط الاستثمار والتوظيف التي تحرمهم من الاشراف المباشر على استثماراتهم ومن هنا يمكن القول بان اقامة المشروع الصغير يميل الى اقامته برؤوس اموال صغيرة نسبيا والتي تستخدم في نفس الوقت اسلوب الانتاج الحديث.

(4) الارتباط الوثيق بالعملاء:²

- يتميز المشروع الصغير بالاتصال المباشر والوثيق بينه وبين العملاء داخله ويؤدي هذا الارتباط الى مزايا منها :
- ✓ الاقتناع بان الغرض الأساسي من وجود المشروع هو خدمة العملاء .

¹ عبد المطلب عبد المجيد، اقتصاديات تمويل المشاريع الصغيرة، دار الجامعية، 2009، ص17.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص19.

- ✓ البحث المستمر عن أفضل السبل لخدمة العملاء وتحسين هذه الخدمات لكي يحصل عليها العميل في اقل وقت وبأقل نفقة.
- ✓ التعرف المستمر على رغبات العملاء واتجاهاتهم ومقترحاتهم واستقصاء شكاوهم والعمل على إزالة أسبابها.
- ✓ اخذ وجهات نظر العملاء وظروفهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الأساسية في المشروع.
- ✓ معاونة العملاء على تطوير اعمالهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم بما يعتبر خدمة اضافية يقدمها المشروع.
- ✓ حسن تحديد نوع العملاء الذين يهتم المشروع بالتعامل معهم.
- ✓ النظر الى الازياح ليس باعتبارها هدفا ولكنها نتيجة للنجاح في خدمة العملاء.

(5) المرونة والمقدرة على الانتشار الجغرافي:¹

وهذا يعمل على تخفيف الهجرة من الريف الى المدن نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مثلا قطاعات الفلاحة. مما يؤدي الى تحقيق التوازن في العملية التنموية، كما يؤدي هذا الانتشار الى خدمة الاسواق المحدودة.

القابلية للتجديد والابتكار:²

تتوافر للمشروع الصغير قدرة عالية على التجديد في اعماله وابتكار اساليب متفوقة بما يحقق رضاء العملاء ومن ثم فإنها تهتم:

- ✓ التركيز على الجودة والتفوق في مجالات العمل بالمشروع.
- ✓ الرغبة في التفوق تعتمد على البحث عن الجديد والمبتكر .
- ✓ تشجيع الافراد العاملين بالمشروع على الاقتراح و ابداء الراي في مشاكل العمل ووسائل علاجها مما يخلق مناخا مساعدا على التجديد و الابتكار .
- ✓ الاستفادة من مقترحات العملاء ورغباتهم يساعد في توجيه عملية التجديد والابتكار .
- ✓ الاستفادة من تجارب الآخرين وذلك بتكرار التجارب الناجحة والابتعاد عن مصادر الفشل.

فمثلا: شركة فورد للسيارات حيث كان (فورد) صاحبها ميكانيكي في مشروع صغير للحدادة فصنع اول سيارة في تلك الورشة

¹ منظمة العمل العربية ،دور المنشآت الصغيرة في التخفيف من ازمة البطالة ،بيروت، 19-21/10/2009،ص20.

² علي السلمي ،مرجع سابق ،ص 22

ثانيا: أنواع المشاريع الصغيرة

يمكن النظر الى المشاريع الصغيرة وتقسيمها الى انواع عدة ولكن اختصارها في الانواع التالية:¹

- **المشروعات المبتدئة:** هي تلك التي تكون في بداية حياتها في دنيا الأعمال. و مثل هذه المشروعات عادة ما تواجه مجموعة من القرارات الحيوية و الأساسية(الاستراتيجية) و التي تؤثر على شكل المشروع و اتجاهاته مثل أنواع المنتجات أو الخدمات التي سوف يقدمها المشروع، و طبيعة الأسواق التي سوف يتعامل معها المشروع، و كذلك السياسات التي سوف يلتزم بها المشروع. و الواقع أن هذا النوع من المشروعات يتصف عادة بوجود رأسمال محدود، و يعاني من عدم وجود الخبرات الإدارية اللازمة، و يجاهد في سبيل البقاء في قطاع سوقي صغير جدا. و من هنا فإن هذه المشروعات تكون موجهة بغرض اساسي وهو غرض البقاء .

- **المشروعات بادئة النمو:** ليس شرطا أن تنتقل كل المشروعات التي توجد في المرحلة السابقة إلى المرحلة الثانية و تصبح مصنفة كمشروعات بادئة النمو. و إذا أصبح المشروع في هذه المرحلة يبدأ في فتح فروع له في بعض الأسواق الجديدة. و إذا كان يعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار العالي فإن المشروع يركز أساسا على القرارات التشغيلية. أما إذا كانت البيئة التي يعمل بها المشروع من النوع غير المستقر فإن المشروع يقوم بتحليل مكثف لهذه البيئة لمعرفة أثره على أداء المشروع. و نظرا لأن حجم المشروع لا يزال صغيرا فإن قدرته على الاستجابة لأي تغير في حاجات المستهلك تكون سريعة و عالية إذا ما قورنت بنفس القدرة للمشروعات الكبيرة

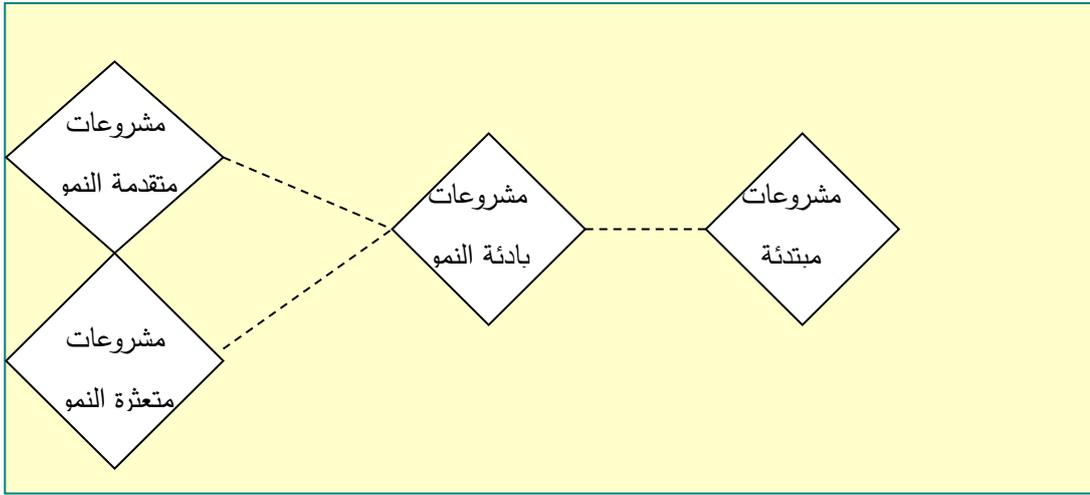
- **المشروعات متقدمة النمو:** انتقال المشروع إلى هذا النمو عادة ما يؤدي إلى بعض التغيرات الجوهرية في العملية الإدارية، و في ظل هذه المرحلة قد يفرض على المؤسس للمشروع أن يتتحي جانبا و يترك الأمر للإداريين المحترفين. و تدل الدراسات السابقة إلى أن هذا النوع من المشروعات الصغيرة الحجم تظهر بوضوح في تلك الصناعات التي تتصف بوجود و استخدام التكنولوجيا المتقدمة. و مثل هذه المشاريع تواجه كل القضايا الإستراتيجية الخاصة بالمشروعات الكبيرة الحجم مثل تحليل الرسالة و تحليل البيئة و التحليل الداخلي للمؤسسة.

¹. اسماعيل محمد السيد ، الاستراتيجية(مفاهيم و حالات تطبيقية)، مركز التنمية الادارية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 1998، ص73

- **المشروعات المتعثرة النمو:** تتميز المشروعات التي توجد في هذه المجموعة بوجود قطاع سوقي محدد، و بتحقيق مستوى للربح يكفي لإشباع حاجات المديرين الذين يعملون بها. و لكن على الرغم من ذلك فإن احتمالات المستقبل و النمو لا تكون واضحة أو محددة كما أنها لا تستطيع أن تصل إليها حتى و لو تم تحديدها سابقا. و المشروعات التي توجد في هذه المرحلة قد توجد عن قصد أو عمد أو نتيجة لبعض العوامل غير المقصودة.

يمكن القول بأن كثيرا من أساليب التسيير الاستراتيجي التي تستخدم في المشروعات الكبيرة الحجم يمكن استخدامها أيضا في المشروعات صغيرة الحجم. و لكن نظرا لوجود بعض الاختلافات في طبيعة المشروعات الكبيرة الحجم و المشروعات صغيرة الحجم فإن هذه الاختلافات ينبغي مراعاتها عند القيام بالتخطيط و التسيير الاستراتيجي.

الشكل (01) انواع المشاريع الصغيرة



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، مركز التنمية الادارية، جامعة الإسكندرية، الاسكندرية 1998، ص74.

المطلب الرابع: دور المشاريع الصغيرة في التنمية الاقتصادية:

يستخدم الباحثون معايير رئيسية لقياس دور هذه المشروعات ومساهماتهم في التشغيل، الانتاج ودورها في تعزيز التوازن التنموي ودعم ميزان المدفوعات، هذا بالإضافة الى دورها في التنمية الاجتماعية والثقافية وفي هذا الصدد سيتم عرض دور هذه المشروعات الاقتصادي والاجتماعي، ومن ثم سيتم عرض اهميتها بالنسبة للفرد (صاحب المشروع على المستوى الجزئي) وبالنسبة للدولة (على المستوى الكلي).

❖ الدور الاقتصادي¹:

توفر هذه المشروعات مصدر المنافسة محتمل وفعلي للمشروعات الكبيرة التي تعمل في نفس المجال ونفس السوق وتقلل من قدرة الأخيرة على التحكم في الأسعار ذلك الذي ينعكس إيجاباً على القوى الشرائية لدخل المستهلك.

• تعتبر هذه المشروعات المصدر الرئيسي لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء فالمشروعات الصغيرة هي الخطوة الأولى للرياديين، والمبدعين من الفقراء وذوي الدخل المحدود ونعتبر هذه المشروعات الآلية الأنسب على الإطلاق في الحد من البطالة من خلال التوظيف الذاتي.

• تساعد هذه المشروعات في تطوير وتنمية المناطق الـقل حظاً في النمو والتنمية والتي تعاني من تدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.

• تعمل هذه المشروعات كحلقة وصل، حيث أن معظم الوظائف الجديدة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومع مرور الوقت وتكوين واكتساب مهارات جديدة ينتقل العمال من هذه المشروعات إلى المشروعات الكبيرة ولكن بأجور أعلى.

• تقوم هذه المشروعات بدور المغذي للمشروعات الكبيرة أو كمشروعات مكملة للمشاريع الكبيرة وداعمة لها، من حيث مساعدتها لهذه المشاريع من التركيز على انشطتها الرئيسية مما يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق الدولية.

• تعتبر أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين الأفراد المجتمع وذلك بإتاحة فرص للجميع.

❖ الدور الاجتماعي²:

• المنشآت في ظهور التشغيل الذاتي، وتطوير ابداعات الفرد عن التزامه بانظمة مقيدة تساعد على تطور الافراد المجتمع والانتقال الى الاعتماد على الذات، حيث تساعد هذه وتعليمات تحد من امكانية اعتماد الموظف على اجل او راتب.

• المساعدة في اعلاء قيمة الذات، وخاصة عند شعور الفرد بقدرته على تحقيق احتياجاته من عمله ونتاجه.

¹. فريد راغب النجار، ادارة المشروعات والاعمال الصغيرة، دار الشباب الجامعية، 1999، ص.4.

². فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص6.

- تساعد في القضاء على المشاكل الاجتماعية المرتبطة بالفقر والبطالة، مما تؤدي الى الانتقال والتدرج في المستويات الاجتماعية بسهولة حيث ان الاثر المالي لهذه المشروعات والمتمثل في الحصول على الدخل والحد من الآثار الناجمة عن الفقر.

اهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة لأصحابها:¹

- استثمار المهارات الابداعية الكامنة لدى الريادي حيث يتمكن عن طريق الاستغلال البيئية المناسبة للعمل وتحقيق ابداعاته وتدني تكلفتها ومرونتها وقدرتها على التكيف ولكل ذلك يدفعه الى استثمار في المهارات.
- تحقيق دخل مستمر مما يمكنه من توفير متطلبات الحياة المختلفة والارتقاء بمستويات المعيشة على كافة المجالات الصحية والتعليمية والمالية.

❖ اهمية المشروعات الصغيرة بالنسبة للدولة:

- الانطلاق في تحقيق الكفاءة الذاتي من منتجات والخدمات ،وذلك عن طريق المشروعات على تقديم خدمات والمنتجات التي ربما لا تكون مجدية اذا قامت بتقديمها المشروعات الكبيرة ولكن حجم هذه المشروعات وحجم استثمارها ينوع من الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- تخفيض نسب الهجرة الداخلية واستقرار السكان من الريف الى المدن كونها تعتمد على الموارد والاسواق المحلية، فهذا لا يعني تركيزها في خدمة المجتمعات التي تعيش فيها مما يساعد في الحد من الهجرة الداخلية، وكذلك في رفع مستوى التنمية المحلية لهذه المجتمعات.

¹. عثمان لخلف ،دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية ،رسالة ماجيستر ،معهد العلوم الاقتصادية، الاردن ،1995،ص18.

المبحث الثاني: إنشاء المشاريع الصغيرة

يمر المشروع بمراحل تأسيس ودورة حياة تبدأ بفترة تجريبية لتصل الى فترة الانحدار مروراً بعدة مراحل سننترق لها في هذا المبحث كما سنتحدث عن اسباب نجاح وفشل هذه المشاريع.

المطلب الأول: مراحل التأسيس

ويقصد بها المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها المشروع من بداية ان يكون فكرة لدى مالكي المشروع ما الى ان يصبح مشروعاً قائماً منتجاً او مؤدياً خدماته لمجموع المستهدفين بتلك الخدمات. وهنا نوضح المراحل التي يمر بها المشروع :

1) مرحلة التعرف على الفرص الاستثمارية المتاحة¹

تقوم الحكومات بتنفيذ و إنشاء المشروعات ؛كما يقوم المستثمرون بالإقبال على تنفيذ المشروعات ،في شتى حقول الصناعة والزراعة ،او التجارة. وهذه المشروعات بدأت بفكرة السؤال هو كيف نحصل على أفكار المشروعات ومن اين؟

وللإجابة على ذلك نقول ان هناك عدة مصادر للحصول على أفكار المشروعات، وهذه الأفكار تتطلب فحص المعلومات ودراسة القطاعات الاقتصادية ودراسات السوق والطلب، وكذلك دراسة الموارد الاقتصادية الخاصة بالبلد من معادن او ثروات كامنة وغير مستغلة ويمكن ان نلخص مصادر أفكار المشروعات في العناوين التالية:

❖ تحليل قوائم الواردات في الدولة

❖ تحليل المصادر المحلية من المواد الأولية والطاقة

¹. حسين اليحي وآخرون، مرجع السابق، ص51

- ❖ تحليل احتياجات المجتمع من خدمات الصحة والتعليم والكهرباء ..الخ
- ❖ دراسة مستقبل الطلب على أنواع من السلع نتيجة ازدياد السكان وازدياد الدخل.

(2) مرحلة اعداد وتنفيذ ودراسة الجدوى التمهيديّة

يخضع المشروع في المرحلة الى دراسة سريعة ومختصرة للجوانب التالية:

- ❖ تحليل الطلب ودراسة السوق.
- ❖ برامج الإنتاج والطاقة المتاحة.
- ❖ المدخلات من المواد الخام.
- ❖ الموقع الملائم.
- ❖ الأيدي العاملة.

ويجب التأكيد هنا على ان دراسة الجدوى التمهيديّة تتناول معظم الجوانب التي هي أساسا موضوع دراسة الجدوى التفصيلية ،والفرق بين المرحتين هو درجة التفصيل والوقت المخصص والتكاليف.

(3)إعداد وتنفيذ دراسة الجدوى التفصيلية:

في هذه المرحلة من دورة المشروع يجرى إعداد عدة دراسات تشكل في مجموعها دراسة الجدوى التفصيلية وهذه الدراسات تشمل ما يلي:

- ❖ دراسة الجدوى التسويقية للمشروع .
- ❖ دراسة الجدوى الفنية والهندسية .
- ❖ الدراسة المالية للمشروع المقترح .
- ❖ الدراسة التنظيمية والإدارية للمشروع المقترح.
- ❖ الدراسة البيئية او اثر المشروع على البيئة .

(4)تقييم المشروع :

هناك عدة أطراف تقوم بعملية تقييم المشروع وهي :

- ❖ أجهزة التخطيط او مالك المشروع الخاص جهات دولية او محلية.

تهدف هذه المرحلة الى التأكد من نتائج دراسة الجدوى الفنية والمالية والاقتصادية كذلك التراجع في هذه المرحلة أرباحية المشروع في ضوء اسوء الاحتمالات وأكثرها تفاؤلا و لأخذ الاحتياطات اللازمة في حالة اعتراض المشروع أوضاع غير مواتية .

5)تنفيذ المشروع:¹

تعتبر هذه المرحلة من أدقها وأكثرها كلفة في هذه المرحلة يجب التعاقد مع المقاولين على انشاء المشروع كذلك التعاقد لشراء الآلات والمعدات وإنشاء المباني ومرافق الخدمات اللازمة للمشروع.هذه العناصر تنقل المشروع

6)متابعة وتقييم أداء المشروع:²

بعد الانتهاء من تنفيذه تبدأ مرحلة التشغيل والإنتاج ويمر المشروع في حالة تجارب تشغيلية قد تستغرق من ستة أشهر إلى سنة وبعد هذه الفترة يكون من المناسب إجراء تقييم أداء المشروع من حيث مقارنة التوقعات التي وردت في دراسة الجدوى بخصوص الإنتاج والإرادات وكذلك مقارنة التكاليف الفعلية للمشروع.

❖ **المتابعة:** وهي عملية متكررة تهدف الى جمع المعلومات حول جميع نشاطات واعمال المشروع

للتأكد من انها تسير حسب الخطة الموضوعة وتحقق الاهداف .وهي تزود ادارة المشروع بالأمور التالية:

- ✓ تحليل المواقف الفعلية الحالية.
- ✓ تعريف المشكلات الطارئة وآليات حلها.
- ✓ تحافظ على الجدول الزمني للمشروع.
- ✓ تقيس التقدم الحاصل في النشاطات والعمل.

والنموذج اللاحق مفهوم المتابعة والعناصر الخاصة بها

¹.ايمن علي عمر، ادره المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مفارن"،الدار الجامعية ،مص، 2007، ص31.

².حسين اليحيى وآخرون، مرجع سابق، ص58.

الجدول رقم (02) نموذج لمتابعة المشروع

ملاحظة	القرارات الممكن اتخاذها	كيف تستخدم المعلومات	من يستخدم المعلومات	من يجمع المعلومات	ماذا موثق	ماذا نتابع	قائمة المتابعة والمعلومات
							الهدف/المخرجات
							خطة النشاطات
							التكاليف
							الافراد العاملة في المشروع
							الموارد والمصادر
							النتائج

المصدر: محمد الحنواي، تنظيم المشروعات الصغيرة، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، ص 141

❖ **التقييم 1:** محاولة الوقوف على مستوى الاداء الخاص بنشاط معين ثم تحديده مسبقا اعتمادا على معلومات مجمعة للوصول الى اصدار حكم نهائي بخصوص ذلك النشاط، والى اي مدى يحقق الاهداف المرسومة له والمتوقع تحقيقها بالكامل في نهاية الفترة الزمنية ويختلف التقييم والمتابعة من حيث:

الجدول رقم (03) الفرق بين التقييم والمتابعة

عنصر المقارنة	التقييم	المتابعة
التوقيت	عند نقاط معينة او مراحل او نشاطات محددة	مستمرة
التركيز	يركز على نهاية النشاطات والاهداف كنتائج	على الأعمال وسيرها وكيفية ادارتها
درجة التفاصيل	تشمل تنفيذ النشاطات الجدولة وتحقيق الأهداف المجدولة	أكثر إذ تشمل جميع تفاصيل وجزئيات العمل.

المصدر: محمد الحنواي، مرجع سابق، ص142

ويهدف التقييم بشكل عام إلى:

✓ قياس مدى كفاءة المشروع

✓ قياس مدى تحقيق الأهداف.

✓ التعلم وكيف يمكن أداء الأعمال بشكل أفضل.

والتقييم يتم على أشكال وهي بشكل دوري، في منتصف المدة أو في نهاية المشروع.

وبالإضافة إلى وجود التقييم النهائي، فإنه اعتمادا على الآليات والمفاهيم التي تم توضيحها في الجزء بالتقييم،

يتم العمل عند الانتهاء من المشروع على تقييمه بشكل كلي حيث نتأكد من الأمور التالية:²

تحقيق الغايات والاهداف.

¹. محمد الحنواي ، تنظيم المشروعات الصغيرة ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر ، ص141.

². ايمن علي عمر، مرجع سابق ،ص36

_التأكد من المخرجات.

_التأكد من الآثار المنعكسة من المشروع من أنهن جاءت ايجابية.

بشكل عام لابد ان تتصف عمليات التقييم عمليات التقييم النهائي بالعديد من الخصائص ،كالموضوعية والشمول وبغير ذلك لا نستطيع اعطاء التقييم المصدقية اللازمة لقبول نتائجه واثبات جدوى ونجاح ذلك المشروع.

المطلب الثالث :دورة حياة المشروع الصغير :

يمكن تحديد خمسة مراحل اساسية لدورة حياة المشروع الصغير النموذجي وهي مبينة في الشكل :

المرحلة الاولى: الفترة التجريبية¹

تحتاج المشاريع للتمويل طويل الأجل لبداية نشاطها وتثبيت أقدامها بقوة في دنيا الأعمال وذلك من اجل تمويل الأصول الثابتة كالأراضي والمباني و الآلات وتظهر الحاجة الى المصادر الداخلية التي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المشروع او قد تكون مدخرات من بعض أقاربهم اذ ان هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية فغالبا ما تحجم البنوك عند تمويل تلك المرحلة ،فالبنوك يمكن ان توافق على منح المشروعات الصغيرة قروض إذ وجدت هناك من يجنبها من أصحاب المشروع مخاطر التمويل إلا أن بعض أشكال الضمان ستكون مطلوبة على تلك القروض المصرفية ،لذا في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية أو عينية كبيرة وتقوم حكومات بعض الدول بضمان قروض المشروعات الصغيرة في تلك المرحلة.

المرحلة الثانية :فترة الازدهار

تبدأ في هذه المرحلة انطلاق المشروع وتحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة إذا نجح المشروع مبدئيا ،فتبدأ الزيادة في المبيعات وكذلك الأرباح نظرا لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين ومع زيادة المبيعات تبدأ معها التدفقات النقدية الموجبة وفي المرحلة الأولى ينبغي مساعدة المشروع بالتمويل من مصادر خارجية التي اعتمد عليها في المرحلة الأولى بالإضافة الى تزايد القروض التجارية لتمويل النمو في المبيعات التي تمول دورة النشاط بمعنى القروض القصيرة الأجل ،وأیضا ينبغي الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي ستحقق في ذلك الوقت.

المرحلة الثالثة: فترة الإبطاء

¹.ايمن علي عمر ، مرجع سابق، ص31.

في هذه المرحلة يبدأ معدل النمو في الانخفاض ومعدلات الأرباح في الاستقرار نوعاً ما مع استقرار التدفقات النقدية الموجبة للمشروعات إذا ظلت الظروف الاقتصادية ملائمة ومع وجود إدارة جيدة للمشروع ويستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه وذلك من أجل تمويل رأس المال العامل الذي يشمل على تمويل المخزون من المواد الخام من المواد وقطع الغيار، ومواجهة نقص النقدية، وكذلك مواجهة المصروفات الإدارية والتسويقية والأجور وغيرها ولكن على المشروع أن يلجأ في ذلك إلى الموردين والبنوك من أجل الحصول على القروض القصيرة الأجل.

المرحلة الرابعة : النضج

هذه المرحلة تتعلق بالمشروع الصغير الذي تمت إدارته جيداً وهو الذي يتسم بالنضج حيث استقرار نمو المبيعات والأرباح وكذلك استقرار نمو التدفقات المالية وفي تلك المرحلة قد تفكر الشركة الصغيرة في الحفاظ على حصة معينة من المبيعات وهذا يجعلها تحتاج باستمرار للتمويل قصير الأجل والقليل من التمويل طويل الأجل لتمويل إنتاج منتجات بديلة أو تطوير المنتجات الحالية إذا ما استدعى الأمر ذلك لمواجهة متطلبات المنافسة.

هذه المشروعات الصغيرة تحاول أن تبقى على الاستمرار في هذه المرحلة والابتعاد بشتى الطرق عن الدخول في المرحلة الخامسة.

المرحلة الخامسة : فترة الانحدار¹

يفشل المشروع وينهار حينما يبدأ المبيعات والأرباح والفوائض وغيرها من مؤشرات الأداء في الانخفاض تحت المستويات السابق تحقيقها في طور الازدهار والتي أمكن المحافظة عليها أثناء الاستقرار ويدخل المشروع هذه المرحلة نتيجة:

✓ دخولها في مجالات غير موجودة من قبل ولا تتوفر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار.

¹. على السلمى، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص26

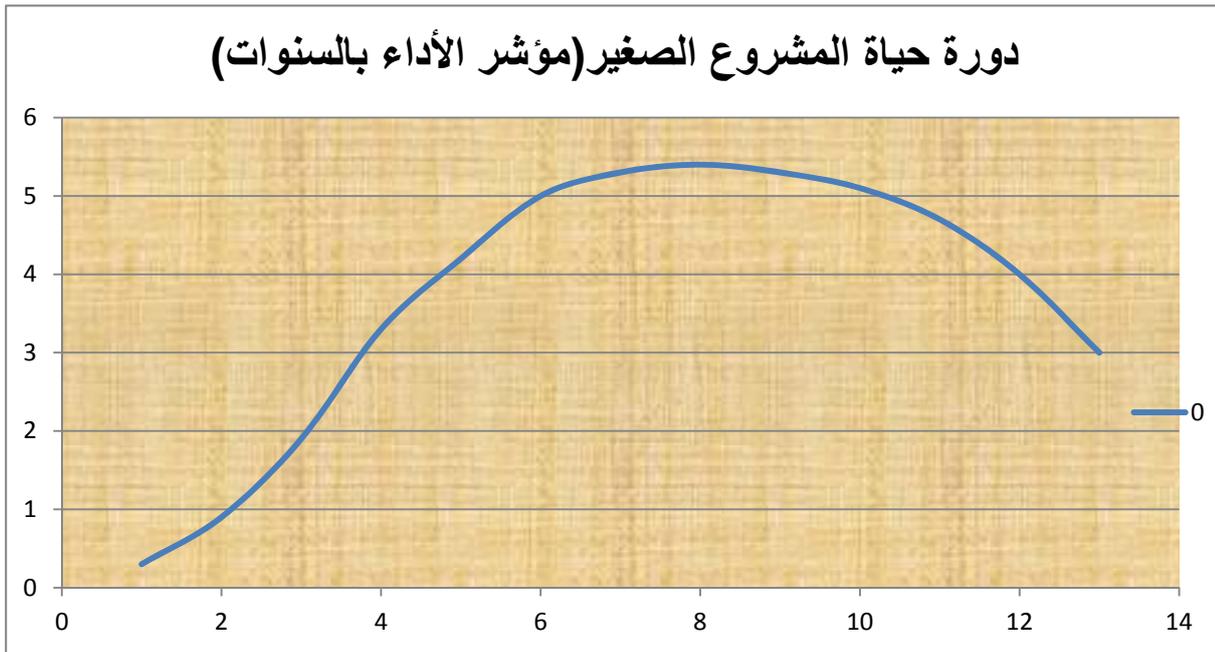
✓ احتياجها لتمويل إضافي لا سيما الانتقال إلى المرحلة الثانية والثالثة وذلك لتمويل احتياجاتها من رأس المال العامل فإذا لم تحسن إدارة المشروع تلك المنشأة عملياتها تتعرض لمخاطر مالية قد تؤدي بها إلى الانهيار و الانتقال إلى المرحلة الخامسة.

✓ نجاح المشروع وازدهاره قد يشجع مشروعات أخرى منافسة مما يهدد بضياع حصتها في السوق.

✓ التقادم التكنولوجي والتشبع في الطلب على المنتجات

ومن هنا يظهر دور مؤسسات التمويل الحكومية من حيث مساندة المشروعات بالتمويل المناسب مثل البنوك المتخصصة و الوكالات الوطنية المختلفة، وتأمل هذه المشروعات الصغيرة في الابتعاد عن المرحلة الخامسة بكافة السبل والطرق.

الشكل (01) دور حياة المشروع الصغير (مؤشر الاداء بالسنوات)



المصدر: ايمن علي عمر، ادرة المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مقارن"، الدار الجامعية، مصر، 2007،

ص 212

المطلب الثالث: أسباب وعوامل نجاح المشروعات الصغيرة:¹

¹. إسماعيل محمد ، دور المشروعات الإنمائية الصغيرة ،دار الجليس للنشر والتوزيع ،مصر، 2010 ، ص 212

لكي تتجح المشروعات لابد من مراعاة العديد من العوامل التي يجب أن تتضافر مع بعضها البعض يؤدي إلى نجاح المشروع الصغير ومنها:

- ❖ الدعم الحكومي ،سواء كان عن طريق التشريعات أو الدعم المالي أو الدعم المعنوي وتوفير الفرص.
- ❖ توافر المعلومات الإدارية والتسويقية الفنية ،ويكون عن طريق مراكز التنقيف والتدريب ،والمعاهد الفنية والمؤسسات الخدمية لتطوير الأعمال ،وهذا ما يؤدي الى ضمان إتبع المشروع لسياسات وخطط صحيحة تمكنه من التطور والنمو.
- ❖ الرقابة من خلال مسك السجلات التي توضح نفقات المشروع و إيراداته ، والرقابة على الإنتاج لضمان كفاءة رأس المال.
- ❖ الدعم المصرفي ويكون ذلك عن طريق نشر الوعي المصرفي وتوفير البرامج التمويلية الكافية لدى المصارف ومؤسسات التمويل في دعم المشاريع الصغيرة. دراسة السوق بعناية .
- ❖ استخدام التخطيط الاستراتيجي الحكيم.
- ❖ صياغ السياسات السليمة والمتصفة بالمرونة النسبية للتكيف مع المتغيرات.
- ❖ توسيع الحصة التسويقية وانتقاء البرنامج المناسب (الربح التسويقي).
- ❖ بناء علاقة وطيدة مع الموردين.

المطلب الرابع : أسباب الفشل:

تتعرض المشاريع الصغيرة كغيرها من المشاريع الكبيرة الى حالات من الفشل وذلك بسبب تعرضها الى محددات خاصة بالموارد وعدم توفر الخبرة الادارية والنقص في ما يخص الاستقرار المالي ،وقد اشارت احدى الدراسات الى ان نحو 63% من مشروعات الاعمال الجديدة قد فشلت خلال الست سنوات الاخيرة ومن ابرزها ما يلي:¹

- ✓ عدم كفاءة الإدارة (سوء الإدارة) اي ضعف في اتخاذ القرارات وعدم توظيف الموارد المالية والبشرية
- ✓ نقص الخبرة الإدارية والتسويقية في مجال العمل.
- ✓ سوء الإدارة المالية.
- ✓ النمو غير المسيطر عليه.
- ✓ الموقع غير الملائم.

¹. جهاد عبد الله عفانة ،مرجع سابق ،ص74

✓ نقص السيطرة على المخزون.

✓ عدم القدرة على التحول.

ويمكن تجنب أسباب الفشل من خلال توفير مرتكزات معاكسة لهذه النقاط تماما، بحيث تعكس لنا من ناحية أخرى الأسباب الداعمة لنجاح تلك المشاريع.

ويمكن التركيز على النقطة الأولى تحديدا حيث أن الإدارة الفاشلة تبرز من خلال عدة مظاهر أهمها عدم توازن كمية المخزون وما يصاحبها من تكديس للمواد أو حدوث نقص بها، وكذلك تجميد رأس المال أو الاحتفاظ بمواد بطيئة الحركة.

- المبالغة في منح الائتمان الذي قد يكون غير مضمون في التحصيل بسبب الاندفاع في زيادة المبيعات دون مراعاة التدفقات الحاصلة.
- الإفراط في التكاليف العامة والتشغيلية وما يصاحبها من زيادة في المصاريف الغير ضرورية .وهذا بسبب ضعف أساليب المراقبة للمصروفات.
- التدفق النقدي :يعني عدم الموازنة بين المدفوعات والمقبوضات وخاصة في أوقات الحاجة للسيولة النقدية
- القدرة الضعيفة على المنافسة وتعني عدم القدرة على مواجهة المنافسين نظرا للإمكانيات المحدودة أو عدم اختيار الموقع الملائم والجمود في منطقة معينة رغم انخفاض حجم المبيعات، وكذلك احتمالية جهل المتغيرات والمستجدات البيئية وبالتالي عدم القدرة على مجاراتها.
- يشبه العمل التجاري الرجل الذي يجدف قاربا بعكس تيار المياه ليس له خيار إلا أن يتقدم إلى الأمام وإلا فإنه سيتراجع إلى الخلف .

المبحث الثالث: معوقات إنشاء المشاريع:

إن تطور المشاريع الصغيرة يواجه معوقات عديدة في كافة أنحاء العالم وهذه التحديات قد تكون داخلية تتعلق بقضايا فنية وغيرها وقد تكون خارجية تتعلق بالمنافسة العالمية في ظل العولمة.

المطلب الأول: المشاكل والتحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة :

❖ المشاكل الداخلية¹

1) مشاكل إدارية وتنظيمية:

تنشأ هذه المشاكل نتيجة عدم الفصل بين ملكية المشروع وإدارته، فصاحب المشروع يتولى جميع النواحي الإدارية بخلاف النواحي الخاصة بشؤون حرفته فهو المخطط المالي ومدير المبيعات والأفراد والعلاقات العامة، وبالتالي العجز عن القيام بهذه المهام بنفس الكفاءة بالتالي عدم اتخاذ القرار المناسب وهذا الفشل قد يؤدي الى فشل المشاريع الصغيرة.

2) المشاكل التسويقية¹:

¹. إبراهيم نهى إبراهيم خليل، صناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص166

تواجه معظم المشاريع الصغيرة في الوقت الراهن مجموعة من المشكلات التسويقية والتي تختلف بطبيعة الحال باختلاف نوع المشروع وطبيعة النشاط وتتمثل في:

✓ نقص القدرات والمهارات التسويقية وما يصاحبه من عدم إتباع أساليب وإجراءات صحيحة في تصريف أمور الصناعة.

✓ مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ونظيرتها من المنتجات الوطنية .

✓ مشكلة انخفاض حجم الطلب على منتجات الصناعات الصغيرة

✓ (3) مشاكل تمويلية :²

✓ البيئة الخارجية للمشروع الصغير: وخصوصا البيئة الاقتصادية والحكومية ، حيث تلعب دورا هاما في مواجهة التحدي المالي وذلك:

مدى توفر المؤسسات الافتراضية الداعمة للمشروعات الصغيرة ومدى التسهيلات التي تمنحها وأيضا

التشريعات الحكومية ومدى دعمها للمشروعات الصغيرة في الجوانب ذات الطابع المالي كالإعفاءات الضريبية والمنح وغيرها.

✓ طبيعة المشروع الصغير: حيث أنها الأكثر معاناة من هذا النوع من التحدي مقارنة بالمشاريع الصغيرة المستقرة

بحيث أن احتياجات النمو تزيد عن مواردها وبوجه عام فإن حاجة المشاريع الصغيرة النامية للأموال تزداد مع تطور دورة حياتها في ذات الوقت الذي تنخفض فيه المخاطرة فيها بما من جذب المستثمرين إليها.

(4) تحديات فنية :³

تعتبر الدراسات الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة السوق والبيئة الاقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مشروع في المجال الصناعي. لكن للأسف أغلب الصناعات الصغيرة تعاني من نقص ملحوظ في هذه المجالات مجتمعة وذلك ينعكس ذلك على مستوى تكاليف

¹. حسين محمد سمحان وآخرون، مرجع سابق، ص70

². حسين محمد سمحان وآخرون ، مرجع سابق، ص304

³. حسين محمد سمحان وآخرون، مرجع سابق، ص71

الإنتاج وأسعار البيع والتسويق بصفة عامة وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة لإنتاج السلع والخدمات التي تلبي الرغبات للمستهلكين

وفق المواصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة.

المشاكل الخارجية¹:

فالمشاريع الصغيرة تتعرض لمشكلات خارجية عديدة منها :

(1) مشكلة الضرائب: وهذه الأعباء الضريبية لها عدة أسباب منها:

✓ نسبة الضريبة هي نفسها للمشاريع الصغيرة والكبيرة مع إستفادة هذه الأخيرة من ميزات إقتصاديات الحجم.

✓ نقص خبرة أصحاب المشاريع الصغيرة بالطرق التي تحقق وفورات ضريبية

✓ مشكلة مسك دفاتر الحسابات المنظمة مما يؤدي بمصالح الضرائب إلى الإعتماد على التقدي الجزافي مما يعرض المشروع للتوقف كلياً هروباً من الأعباء.

(2) المعوقات الحكومية²:

وذلك من خلال الممارسات المختلفة للسياسات الحكومية لصالح المشروعات الكبيرة حيث أن المشاريع الكبيرة تحصل على المنافع المباشرة التي تقدمها الحكومة مثل الإمتيازات الجمركية فهي لا تحمي المشروعات الكبيرة المنافسة الأجنبية فحسب بل من منافسة المشروعات الصغيرة وهذه الأخيرة تواجه نفس اللوائح الحكومية والمطالب البيروقراطية شأنها شأن المشروعات الكبيرة في الوقت الذي تستطيع التغلب فيه على الروتين الحكومي من خلال تعميق العلاقات مع الأجهزة الحكومية .

(3) تحدي العولمة³:

تضع التحولات على الصعيد العالمي نتيجة لظاهرة العولمة الصناعات الصغيرة في دول مجلس التعاون الخليجي أمام التحديات كبيرة منها :

¹. راجح خوني، رقية حسائي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص76

². عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1996، ص68

³. حسين محمد سمحان وآخرون، المرجع السابق، ص69

✓ **تحدي التكتلات الاقتصادية** : النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية ، وسيعزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء مما يخلق منافسة بين التكتلات الاقتصادية وبدوره ينعكس على المشاريع الصغيرة .

✓ **تحدي ثورة المعلوماتية** : بما أن المعلومات تشكل عنصر إنتاجي جديد سيتفوق على عناصر الإنتاج الأخرى التقليدية العمل ورأس المال والأرض والتنظيم وستصبح العنصر الحاسم في النمو الاقتصادي الحديث، ما يضع الصناعات الصغيرة أمام وجوب الاعتماد المتصاعد على تكنولوجيا المعلومات ووسائلها المتقدمة بقصد توسيع وتطوير خدماتها بما يحقق تألق مع الاحتياجات المستقبلية للمعاملين معها .

✓ **تحدي الإصلاح الاقتصادي** : إعادة هيكلة قطاع الصناعات الصغيرة بما يكفل قدرته على التفاعل مع البرامج والخطط التنموية ،ومساهمتها في استحقاقات إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.

المطلب الثاني: صعوبة التمويل

أولاً: مصادر التمويل¹

✓ **الاقتراض من السوق غير الرسمي**: يتم اللجوء إلى هذا النوع من المصادر في حالة عدم كفاية الموارد الذاتية أو المستمدة من طرف الأهل والأقارب أو في حالة انخفاض السيولة النقدية أو أثناء الرغبة في استهداف التوسع في حجم النشاط الإنتاجي وهذه السوق تمنح قروض صغيرة وبأسعار فائدة مرتفعة.

✓ **الاقتراض من البنوك التجارية**: تعتبر المصدر الأساسي لتمويل المشاريع وتقديم قروض لتغطية الاحتياجات التمويلية، حيث هناك بنوك متخصصة لهذا الغرض وحتى لديها فروع متخصصة لنفس الغرض، حيث تقوم بمنح قروض صغيرة ولمدة زمنية قصيرة بضمان موجودات المشروع أو بناء على سمعة مالك المشروع ومصادقية القرارات التي يتخذها وما تحققه من نجاح.

✓ **مؤسسات الإقراض المختصة**²: جاء إنشاء هذه المؤسسات الافتراضية المتخصصة في معظم دول العالم كرد فعل لتجنب التوجه نحو توفير الائتمان طويل الأجل لمشروعات الصغيرة، ومنها :

• مؤسسات التمويل الحكومية الرسمية: دوائر حكومية تشكل جزء من الجهاز الإداري للدولة تتفق الدولة عليها من موازنتها العامة.

¹. رابع خوني، رقية حسائي، مرجع سابق، ص157.

². حسين محمد سمحان وآخرون، الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص300.

• مؤسسات التمويل الحكومية غير حكومية: تقوم الدولة بإنشائها بموجب قانون خاص يشمل تحديد الأهداف والإدارة ولديها كيان مالي وإداري مستقر، وتعتمد على أموال الدولة بجانب مدخرات المودعين وأرباح القرض ومصادر أخرى.

ومن بينها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ حيث تلعب دورا مهما في مساعدة المشاريع الصغيرة سواء في مجال التمويل او في ميدان الإعانات المستمرة خلال فترة إنشاء المشروع المصغر في مرحلة الاستغلال.

وبالإضافة إلى مصادر أخرى: المؤسسات والبنوك الإسلامية التقليدية الخاصة، التجار الوسطاء فقد يكون ممولا يشارك الفرد في مشروعه أي يزوده برأس مال نقدي وعيني ويحصلون على جزء من الأرباح، الأهل و الأقارب وذلك دون فوائد أو نفقات.

ثانيا: المشاكل والعراقيل التي تواجه المشاريع الصغيرة في الجزائر¹:

رغم اهمية المشاريع الصغيرة في تنمية النشاط الاقتصادي الجزائري الا انها تواجه العديد من المشاكل والعراقيل من بينها نذكر ما يلي

1) عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة

إذا كانت القاعدة المتعارف عليها تقضي بفرض قواعد و ميكانيزمات الاقتصاد الحر نفسها على الجميع و أمام ظاهرة الاستيراد الفوضوي و التي شملت كل شيء فإن ذلك خلق مناخا يقف كواحد من محددات النمو أمام المشاريع الصغيرة الجزائرية الناشئة وبصدد الاستيراد غير المنظم نذكر:

¹. شبايكي سعدان ، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأغواط ، 8-9 أبريل 2002 ، ص 2.

- أ. الإغراق المتمثل في استيراد سلع و بيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلتها المحلية.
- ب. التدرع بالحرية الاقتصادية و شروط تحرير التجارة في إطار التهيا لاستيفاء شروط (الجات) مع أن هذه الأخيرة تكرر و تقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية و حدها تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد.
- ت. غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المشاريع و المنتجات و من ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.
- إن الحديث عن حماية المنتج المحلي يجب ألا يكون كذلك مبررا لحماية الرداءة فإذا كان لابد من:
- إجراءات حماية للصناعات الناشئة أو فروع النشاطات التي يتهددها الاستيراد.
 - إجراءات حماية ترمي إلى الحفاظ على توازن ميزان المدفوعات.
 - إجراءات لمنع بيع المتوجات المستوردة بأسعار أقل من الأسعار المطبقة في البلاد.
- فإنه لابد كذلك من توفير فضاء أو بيئة توفر كل الشروط التقنية التسييرية للأنشطة الإنتاجية و التي من شأنها دعم المنتج الوطني ومواجهة التحديات المفروضة سيما ما يخص التبادل الدولي الحر.

(2) المعاناة من المحيط¹

أ. المحيط الإداري

إذا كان نشاط المشروع الصغير يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا فإن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس روح الروتين الرسمي الممل فهناك الكثير من مشاريع استثمار جادة عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها مما ضيع على أصحابها و على الاقتصاد الوطني فرصا اقتصادية لا تعوض

ب. نظام المعلومات

يعيش المشروع الصغير في بيئة معلوماتية ضعيفة جدا و لا تساعد بأي حال من الأحوال هذه الوضعية على تنميتها و نموها، فالى غاية اليوم لا توجد بطاقة صريحة و مفصلة بعدد هذه المؤسسات و

¹ . شبايكي سعدان، مرجع سابق، ص3

توزعها جغرافيا و بحسب نوع المنتج و.... الخ، و من ثم فإن إنشاءها يتم في فوضى مطلقة فكيف سينشأ وينمو المشروع لا زال مفهومها و حجمها محل جدل بين كثير من الجهات.

(3) الصعوبات المتعلقة بالعقار الصناعي

من بين العوائق التي تواجهها المشاريع الصغيرة في إنجاز و تنمية المشاريع الاستثمارية هي مسألة العقار الصناعي فهناك:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار.
- الرفض غير المبرر أحيانا للطلبات.
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل.
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو خواص.
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن.

و بصدد العقار الصناعي نذكر أن المناطق الصناعية عبر الوطن انحرفات بسبب غياب سياسة خاصة بها عن غرضها و دخلت في دائرة أخرى تتميز ب:

- حالة تدهور في التهيئة و التسيير.
- تحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية.
- أصبحت - في غياب السياسة المشار إليها- بعض المناطق الصناعية تشكل خطرا بيئيا يندر بوخيم العواقب

(4) صعوبات التمويل و مشكلات النظام المالي¹

تواجه المشاريع الصغيرة صعوبات مالية في مجال التمويل بسبب:

-ضعف تكيف النظام المالي المحلي مع متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد ففي الوقت الذي يتحدث في الخطاب السياسي عن إجراءات دعم مالي و تشجيع الاستثمارات و الشراكة فإن الواقع يشير إلى اصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي منها :

¹. أ.سهم شيهاني ، أ.طارق حمول ،تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة الجزائرية مع الإشارة الى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة،15-16نوفمبر 2011

- غياب أو نقص شديد في التمويل طويل المدى.
- المركزية في منح القروض.
- نقص في المعلومات المالية خاصة في ما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات.
- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القروض خاضع للإشهار.
- محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.

5) غياب التحفيز الضريبية الجمركية

تلعب التحفيزات الضريبية و الجمركية دورا هاما في تنمية و توطين المشاريع الصغيرة و من ثم إسهامها في تحقيق السياسات التنموية.

أ. التحفيزات الضريبية

إن الأعباء الضرائبية التي تتحملها هذا النوع من المشاريع لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد و تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي.

إن السياسة الضريبية تجاه هذه المشاريع يجب إن تأخذ بعين الاعتبار:

- التشجيع على الاستثمار و من ثم عدم معاملتها بمعدل ضريبي على أرباح الشركات .
- التشجيع على التشغيل و ذلك بإلغاء الأعباء العمالية تماما.

ب. التعريف الجمركية¹

إن ما يميز الأحكام الجمركية في بلادنا هو كثرتها واحتوائها كذلك على مزايا كثيرة يتعين تبسيطها ووضعها أمام المتعاملين الاقتصاديين.

ج. التظاهرات المحلية و الدولية

و تتمثل في تنظيم و الحضور للتظاهرات الاقتصادية المحلية و العالمية باعتبارها أولا أسواق لتقسيم المنتجات و باعتبارها فضاء للمعلومات الاقتصادية و المالية و هنا نلاحظ أن التركيز على هذه النقطة ضعيف ذلك أن مكان المشاريع الجزائرية عموما و الصغيرة خصوصا في التظاهرات الاقتصادية رمزي و أما التظاهرات المحلية فليست دورية و غير منتظمة.

¹. أسهام شهباني، طارق حمول، مرجع سابق، ص 17

6) الغياب التام للمعلومة الاقتصادية

كما أشرنا سابقا فإن للمعلومة الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور في:

- اتخاذ القرار السياسي و الإداري.

- معرفة القدرات و تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية الموجودة في التوسع.

-بناء علاقات متينة و صحيحة بين الأمر و المأمور.

غير أنه في موضوع المعلومة الاقتصادية هناك على أكثر من صعيد بسبب:

- غياب المتابعة عن طريق التحريات الميدانية المختلفة.

- عدم التنسيق بين المصالح الوزارية المختلفة.

هذه بعض المعوقات التي تحد من نمو و ترقية المشاريع الصغيرة وهي على سبيل المثال و ليس على سبيل الحصر.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم المشاريع الصغيرة ومعايير التمييز، كما تطرقنا الى خصائص هذه المشروعات ودورها في التنمية الاقتصادية ومراحل ودورة حياة، ونظرا لاهميتها البالغة وامتلاكها قدرات عالية على التجديد والابتكار ورغم صغرها الا انها تعاني من مشاكل متعددة سواء كانت هذه المشاكل داخلية تتعلق بقضايا فنية وغيرها او خارجية تتعلق بالمنافسة العالمية في ظل العولمة.

وبالتالي لابد ان تدار هذه المشاريع بأسلوب استراتيجي يهدف الى ضمان الاستمرارية ومواجهه هذه المشاكل والعقبات

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

بعدما تطرقنا في الفصلين النظريين السابقين الى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث "التفكير الاستراتيجي والمشاريع الصغيرة " سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم واختبار العلاقة بينهما، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة ميدانية لعينة من اصحاب المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من ولاية باتنة

وجاء في هذا الفصل

المبحث الاول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

المبحث الرابع: مناقشة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المطلب الأول:

1- تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

استحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سنة 1996، وعرفت على أنها هيئة ذات طابع خاص، وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لها فروع جهوية ومحلية¹ وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة إنشاء مشروع صغير بهدف تنشيط الاقتصاد المحلي والوطني وامتصاص البطالة. تمنح الوكالة الإعانات المالية والامتيازات الجبائية وشبه الجبائية في مرحلتي الانطلاق و الاستغلال، تضمن تكوين الشباب ومرافقتهم، كما تقدم للمشاريع المصغرة أشكالاً مختلفة من التمويل.

2- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: تكلف الوكالة بالمهام التالية:²

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
 - تسير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد .
 - تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
 - تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بانجاز الاستثمارات.
 - تشجع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.
- وبذلك تكلف على الخصوص بما يأتي :

¹. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية ، العدد 52، 1996، ص:12

². المادة 06، المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003، المعدل والمتم للرسوم التنفيذية رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 2003، ص:54، ص: 6-7

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم.
 - تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.
 - تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي ورصد القروض.
 - تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها.
 - تبرم اتفاقيات مع كل هيئة، أو مقاوله أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب انجاز برامج التكوين الشباب أصحاب المشاريع لحساب الوكالة.
 - حتى تؤدي مهامها بفعالية، يمكن أن تقوم بما يلي:
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى، وقوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات تنظم دورات تدريبية لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير، تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها، تطبق كل تدبير يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الأجال المحددة .
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مؤسسة عمومية، مكلفة بتشجيع ومرافقة الشباب البطال الراغبين في إنشاء مشاريع صغيرة خاصة بهم، خلال كل مسار إنشاء وتوسيع المؤسسة وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال ، إضافة لتقديم أشكالاً متنوعة من الدعم مالياً، معنويًا وفنياً.
- المطلب الثاني: الامتيازات الممنوحة وتمويل المشاريع الصغيرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:**

أ. الامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب¹

تقدم الوكالة أشكالاً مختلفة من الدعم للمشاريع الصغيرة المستحدثة، أثناء مرحلة الانجاز ومرحلة الاستغلال، نذكر من أهمها:

- القرض بدون فائدة: تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ويرتبط بصيغتي التمويل الثنائي والثلاثي،
- التخفيض من نسب الفائدة على القرض البنكي: حيث يتم تخفيض نسبة الفائدة على قروض الاستثمار التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية لمستحدثي المشاريع الصغيرة ، مستوى التخفيض لنسب الفائدة يتغير حسب

¹ المادة 06، المرسوم التنفيذي رقم 288-03 المؤرخ في 06 سبتمبر 2003، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية ، العدد 2003، 54، ص: 6

طبيعة النشاط وموطنه. تدفع نسبة التخفيض من حساب الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بطلب من المؤسسات الائتمانية، يتحمل المستفيدون من القرض فارق نسبة الفائدة غير الخاضع للتخفيض.

- الاستفادة بعلاوة استثنائية لا تتجاوز 10 % من كلفة الاستثمار إذا اتسم المشروع بخصوصية تكنولوجية ، أو أهمية بالغة بالنسبة للتنمية المحلية أو الاقتصاد الوطني.
- الاستفادة من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بدون مقابل،
- تستفيد المشاريع الصغيرة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية تختلف بين مرحلة الإنشاء ومرحلة الاستغلال، أهمها: الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود تأسيس للمشاريع الصغيرة، الإعفاء من الرسم العقاري، الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات التي تدخل مباشرة في تنفيذ المشروع وتجسيد الاستثمار، تطبيق معدل مخفض بالنسبة لحقوق الجمركة للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار عندما تكون هذه التجهيزات غير منتجة في الجزائر. كما تستفيد للمشاريع الصغيرة على مدى 3 سنوات بالنسبة لمجمل المناطق التي تقام فيها ، 6 سنوات للمناطق الخاصة بدءا من انطلاق النشاط من: إعفاء كلي من الضريبة على أرباح الشركات، إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي، إعفاء من الدفع الجزافي، إعفاء من الرسم على النشاط المهني، تمديد فترة الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي لمدة عامين 2 عندما يتعهد المستثمر بتوظيف خمس 5 عمال على الأقل لمدة غير محدودة، وكذا الاستفادة من معدل مخفض لاشتراكات أصحاب العمل بالنسبة للمرتبات المدفوعة للأجراء .

ب. تمويل المشاريع الصغيرة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب¹

تنشأ المشاريع الصغيرة في إطار الوكالة، بإحدى الصيغ الثلاث الآتية:

- **التمويل الخاص:** يتكون رأس المال كليا من المساهمة الشخصية للمستحدث، يمكن أن تقدم الوكالة في هذه الحالة الامتيازات الجبائية والشبه جبائية.
- **التمويل الثنائي:** يتكون رأس المال من المساهمة الشخصية للمستحدث وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .
- **التمويل الثلاثي:** تكمل المساهمة الشخصية، بقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة ا ، وقرض بنكي تتحمل الوكالة تغطية جزء من فوائده، يتوقف مستوى التغطية حسب طبيعة النشاط وموطنه، ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة.

¹ منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، 1997، الجزائر.

المطلب الثالث: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بباتنة:

يتوقع الفرع المحلي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تمويل 1500 مؤسسة مصغرة خلال السنة الجارية، بولاية باتنة.

وأوضح المدير الولائي للوكالة عبد الحفيظ جمالي بأن قطاعات الفلاحة والسياحة والحرف اليدوية والبيئة ستحظى بالأفضلية، مشيراً إلى أن الأولوية في مجال منح المشاريع ستعطى للجامعيين ولحاملي شهادات¹ التكوين المهني.

واستناداً إلى المدير الولائي، بإمكان قطاع الصناعة التقليدية والسياحة استحداث عديد مناصب الشغل لفائدة الشباب.

وبعد أن شدد على ضرورة مرافقة المستثمرين الشباب، خلال جميع المراحل التي يتعين عليهم إتباعها لتجسيد مشاريعهم، سلط المسؤول الضوء على "الارتقاء المستمر والنوعي" لعدد طالبي المشاريع داعياً إلى إرساء روح المقاولاتية بين الطلبة من خلال توعيتهم أكثر بالتدابير التي تنفذها الدولة من أجل إنشاء مؤسسات مصغرة وهذا في إطار اتفاقية بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وجامعة باتنة، بحسب ما أوضحه المسؤول نفسه.

هذا، وموّل ما مجموعه 1107 مؤسسات مصغرة خلال سنة 2013 بقيمة 470 مليون د.ج تمكنت من استحداث 2610 مناصب شغل في مختلف القطاعات، بحسب ما أشار إليه المسؤول ذاته، موضحاً بأنه تمت دراسة ما مجموعه 1762 ملفاً من طرف الوكالة.

وتوزعت غالبية المشاريع بين الخدمات (45 في المائة) والصناعة التقليدية (22 في المائة) والفلاحة (17 في المائة)، حسب ما أوضحه المسؤول ذاته، مضيفاً بأنه تمت الموافقة على 17 ملفاً لتوسعة النشاطات خلال العام المنصرم.

كما أكد المسؤول ذاته، بهذه الوكالة المحلية، بأن معدل تسديد الديون الموقع عليها من طرف مستثمرين شباب استفادوا من هذا الجهاز الخاص بدعم التشغيل بلغ 72 في المائة.

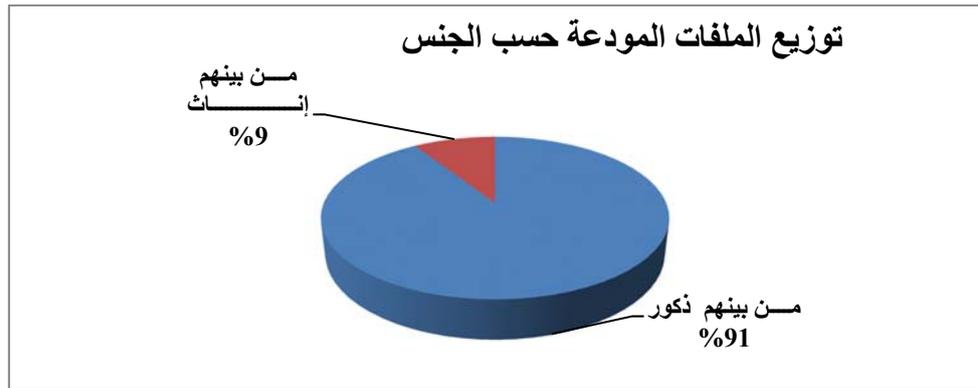
¹. وكالة الأنباء الجزائرية نشر في وكالة الأنباء الجزائرية يوم 09 - 01 - 2014

الملفات المودعة الجدول (04)

887 4	قبل سنة 2005
170 5	من سنة 2005 إلى غاية 2009
994 19	من سنة 2010 إلى غاية 2013
1815	من 01 جانفي 2014 إلى غاية 2014/09/25
991	من 2014 /04/20 إلى غاية 2014 /09/25 الإجراءات الجديدة
86631	المجموع
2893	من بينهم إناث
28 973	من بينهم ذكور

المصدر: وثائق الوكالة

الملفات المودعة الشكل رقم 04



المصدر: وثائق الوكالة

جدول رقم 5 مشاريع الممولة

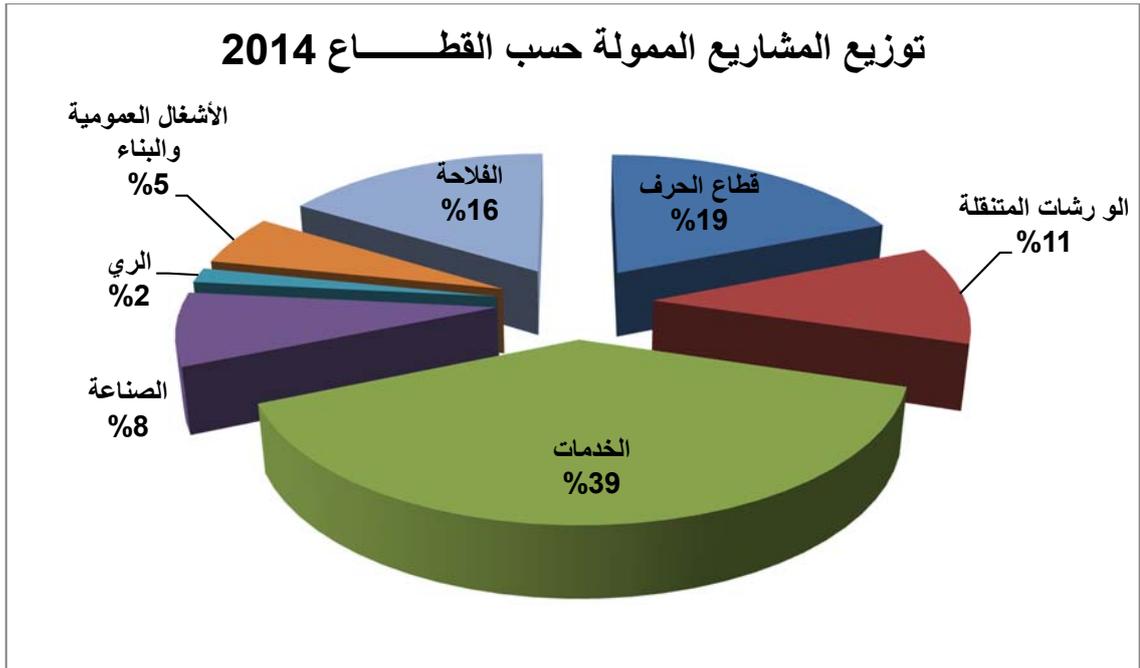
693	قبل سنة 2005
241 1	من سنة 2005 إلى غاية 2009
761 3	من سنة 2010 إلى غاية 2013
745	من 01 جانفي 2014 إلى غاية 25 سبتمبر 2014
440 6	المجموع
583	من بينهم إناث
857 5	من بينهم ذكور

المصدر: وثائق الوكالة

جدول 06 توزيع المشاريع الممولة حسب القطاع 2014

النسبة	عدد المشاريع	القطاع
16%	121	الزراعة
6%	41	الأشغال العمومية والبناء
2%	12	الري
8%	59	الصناعة
39%	291	الخدمات
11%	80	الورشات المتنقلة
19%	141	قطاع الحرف
100%	745	المجموع

شكل 5 توزيع المشاريع الممولة



المصدر: وثائق الوكالة

الجدول 06 توزيع المشاريع الممولة حسب الجنس

السنوات	الجنس		المجموع	
	نكر	أنثى		
1997	1	0	1	قبل سنة 2005
1998	48	4	52	
1999	118	15	133	
2000	108	15	123	
2001	103	11	114	
2002	80	16	96	
2003	51	14	65	
2004	88	22	110	
2005	212	32	244	من سنة 2005 إلى غاية 2010
2006	167	51	218	
2007	141	30	171	
2008	196	47	243	
2009	309	56	365	
2010	369	37	406	من سنة 2010 إلى غاية 2013
2011	804	50	854	
2012	1317	76	1393	
2013	1047	60	1107	
2014	699	46	745	من 01 جانفي 2014 إلى غاية 25 سبتمبر 2014
المجموع	5858	582	6440	

المصدر: وثائق الوكالة

الجدول 07 : توزيع المشاريع الممولة حسب المستوى التعليمي

السنة	قطاع النشاط					المجموع	
	الابتدائي	المتوسط	الثانوي	التكوين المهني	الجامعيين		
1997	129	16	32	415	102	694	قبل سنة 2005
1998							
1999							
2000							
2001							
2002							
2003							
2004							
2005	139	159	320	424	199	1241	من 2005 إلى 2009
2006							
2007							
2008							
2009							
2010	153	1077	1333	863	334	3760	من 2010 إلى 2013
2011							
2012							
2013							
2014	27	259	65	311	83	745	من 01 جانفي 2014 إلى غاية 2014/09/25
المجموع	448	1511	1750	2013	718	6440	



جدول 08 توزيع الملفات المودعة والملغية حسب السنوات

السنوات	عدد الملفات المودعة	% النسبة	عدد الملفات الملغية	% النسبة
1996	1	0,0	1	0,0
1997	169	0,5	130	0,8
1998	376	1,2	262	1,6
1999	646	2,0	477	3,0
2000	663	2,1	512	3,2
2001	344	1,1	256	1,6
2002	391	1,2	307	1,9
2003	419	1,3	289	1,8
2004	1 876	5,9	1464	9,1
2005	636	2,0	439	2,7
2006	1 100	3,5	778	4,9
2007	942	3,0	684	4,3
2008	1 009	3,2	704	4,4
2009	1 483	4,7	791	4,9
2010	1 205	3,8	560	3,5
2011	16 019	50,3	8132	50,8
2012	1 051	3,3	63	0,4
2013	1 721	5,4	78	0,5
2014	1 815	5,7	88	0,6
المجموع	31 866	100	16 015	100

عدد الملفات الملغية/ 16015

عدد الملفات المؤهلة ولم يتقدم أصحابها لإتمام الإجراءات الإدارية/800

عدد الملفات المودعة لدى البنوك ولم تحصل على الموافقات البنكية/730

عدد الملفات المؤهلة والتي انتهت مدة صلاحيتها/

عدم التزام البنوك ببنود الاتفاقية (مدة إصدار الموافقات البنكية)/ 440 ملف

الإجراءات البنكية تصعب من عملية التمويل/

النشاطات المجمدة/1600

ملفات قديمة/5060

جدول 9 توزيع الملفات المودعة والممولة حسب السنوات

السنوات	عدد الملفات المودعة	عدد الملفات المؤهلة	% النسبة	الموافقات البنكية	الملفات الممولة	% النسبة
1996	1	0	0,0	0	0	0,0
1997	169	155	0,9	0	1	0,0
1998	376	290	1,7	51	52	0,8
1999	646	610	3,7	135	133	2,1
2000	663	680	4,1	148	123	1,9
2001	344	321	1,9	164	114	1,8
2002	391	379	2,3	122	96	1,5
2003	419	363	2,2	78	65	1,0
2004	1 876	1 323	8,0	213	110	1,7
2005	636	734	4,4	286	244	3,8
2006	1 100	949	5,7	313	218	3,4
2007	942	718	4,3	216	171	2,7
2008	1 009	738	4,4	240	243	3,8
2009	1 483	672	4,0	414	365	5,7
2010	1 205	656	3,9	460	406	6,3
2011	16 019	2 573	15,5	1 104	854	13,3
2012	1 051	1 548	9,3	975	1393	21,6
2013	1 721	1 578	9,5	969	1107	17,2
2014	1 815	2 344	14,1	1 576	745	11,6
المجموع	31 866	16 631	100	7 464	6 440	100

جدول 10 توزيع الملفات المودعة والملغية حسب السنوات

السنوات	عدد الملفات المودعة	عدد الملفات الملغية
من سنة 1996 إلى غاية سنة 2008	8572	6303

من 2009 إلى 2010	2688	1351
2011	16019	8132
من 2012 إلى غاية 2014	4587	229
مجموع	31866	16015

المصدر: وثائق الوكالة

جدول 11 توزيع الملفات المودعة والممولة حسب السنوات

السنوات	عدد الملفات المودعة	عدد الملفات المؤهلة	الموافقات البنكية	الملفات الممولة
من سنة 1996 إلى غاية سنة 2008	8572	7260	1 966	1 570
من سنة 2009 إلى غاية سنة 2010	2 688	1 328	874	771
2011 سنة	16 019	2 573	1 104	854
من سنة 2012 إلى غاية سنة 2014	4 587	5 470	3 520	3245
المجموع	31 866	16 631	7 464	6 440

المصدر: وثائق الوكالة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

من أجل حل أي مشكلة أو ظاهرة ما يتوجب توفر جملة من البيانات عن الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة وذلك من أجل مساعدة الباحث باتخاذ قرار مناسب بشأنها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد نموذج وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل

المطلب الأول : البيانات الأولية

بالنسبة لموضوع البحث المتعلق بدور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على ذوي المشاريع الصغيرة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث . يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما، سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامه في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية، ويعرف على أنه "عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة.

المطلب الثاني : مجتمع، عينة وأداة الدراسة

خلال هذا المطلب سنعرف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بهدفه الرئيسي، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

وفي إطار هذه الدراسة قمنا بتحديد المجتمع من خلال تحديد اصحاب المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب , بحيث ترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة لما لها من أهمية على المستوى المحلي. ولقد تم توزيع الاستبيان ذوي المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

وكان هذا التوزيع على مختلف القطاعات وتم توزيع 47 استمارة وتم استرجاع 45 استمارة وتم الغاء استمارتين وذلك لعدم اكتمال الاجابات على العبارات الواردة ليصبح لدينا 40 استمارة مسترجعة ومكتملة الاجابات.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المغيرات الشخصية

الفرع الثاني : أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة ، وتم تقسيمه إلى ثلاث أقسام تمثلت في :

• **القسم الأول :** و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين حول (الجنس, العمر، سنوات الخبرة, المؤهل العلمي).

• **القسم الثاني :** وهو القسم الخاص بالمتغير الأول و هو التفكير الاستراتيجي وتحتوي على (17) عبارة, وقد تم تقسيم هذا القسم إلى 4 أقسام حسب أبعاد الدراسة والتي تتمثل في :

1_ تحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل SWot) يضم هذا البعد (06) عبارات.

2_ الرؤية يضم هذا البعد (03) عبارات

3_ السلوك والتنفيذ يضم هذا البعد (04) عبارات.

4_ انماط التفكير الاستراتيجي يضم هذا البعد (04) عبارات.

***القسم الثالث :** و هو القسم الخاص بالمتغير الثاني و هو التفكير الاستراتيجي و يحتوى على (08) عبارات وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول 12: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : إعداد الطالبة

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي كالاتي :

الجدول رقم 12: الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	1 - 2.33	2.33 - 3.66	3.66 - 5

المصدر : اعداد الطالبة

المبحث الثالث : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستبيان من خلال تحليل صدقه وثباته.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، ثم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي

1. جداول التوزيعات التكرارية و لنسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .
2. المتوسطات الحسابية : و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور .
3. اختبار Cronbach Alpha : لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان .
4. معامل الالتواء : للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
5. الانحراف المعياري : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

اولا : صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة، وجامعة باتنة وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.835) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي

الجدول 13 ثبات الأداة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"	عدد العبارات	
0.919	0.845	21	الاستمارة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.v20

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.845)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيها لتحليل النتائج.

المبحث الرابع : مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الاول : الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

أولاً: الجنس

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب النوع.

العدد	النسبة المئوية	
24	60%	ذكر
16	40%	انثى
40	100%	المجموع

يظهر من الجدول أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (60%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (40%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

ثانيا: العمر

الجدول رقم 15: توزيع عينة الدراسة حسب السن

العدد	النسبة المئوية	
12	30%	أقل من 30 سنة
19	47.5%	من 30 و أقل من 40 سنة
07	17.5%	من 40 و أقل من 50 سنة
02	5%	من 50 سنة فأكثر
40	100%	أقل من 30 سنة

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من 30 و اقل من 40 احتلت اعلى نسبة (47.5%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية اقل من 30 بلغت (30%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (40الى 50) فبلغت (17.5%) في حين نجد ان الفئة العمرية اكثر من 50 سنة قليلة وهي (5%)

ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم 16: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

العدد	النسبة المئوية	
15	37.5%	ثانوي فاقل
15	37.5%	ليسانس
4	10%	دراسات عليا
6	15%	تقني سامي
40	100%	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (37.5%) ثانوي فاقل ونفس النسبة بالنسبة منهم حاصلين على مستوى ليسانس مقابل (10%) دراسات عليا ، و(15%) التقني سامي ،

ثالثاً: سنوات الخبرة

الجدول رقم 17 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

العدد	النسبة المئوية	
15	37.5%	أقل من 5 سنوات
13	32,5%	من 5 إلى 10 اقل سنوات
08	20%	من 10 إلى اقل 15 سنة
04	10%	فاكثر 15 من
40	100 %	المجموع

المصدر: من اعدادا الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (37.5%) تقع خبرتهم في المجال (أقل من 05 سنة)، و(32.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات الى 10)، في حين نجد أن (20%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن من (من 10 الى 15 سنة) من 15 فاكثر نجد نسبة (10 %)

رابعاً: القطاعات

الجدول رقم 18 : توزيع عينة الدراسة حسب القطاعات

العدد	النسبة المئوية	
11	27.5%	قطاع الحرف
08	20%	قطاع الخدمات
06	15%	الاشغال العمومية
07	17.5%	الورشات المستقلة
02	5%	الصناعة
06	6%	الزراعة
40	100%	المجموع

المصدر: من اعدادا الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ ان النسبة الكبيرة كانت لقطاع الحرف بنسبة (27.5) ويأتي قطاع الخدمات بنسبة(20) في حين نجد قطاع الاشغال العمومية بنسبة 15 والورشات المستقلة 17.5 وقطاع الصناعة بنسبة 5 والزراعة بنسبة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- sample K-S)

سنعرض فيما يلي اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي أن قيمة sig أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 19: اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة Z	قيمة Sig
تحليل SWOT	0.53	7.43
الرؤية	0.325	0.40
السلوك والتنفيذ	.286	0.73
انماط التفكير الاستراتيجي	0.402	0.10
المشاريع الصغيرة		

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت -5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التفكير الاستراتيجي والمشاريع الصغيرة ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى

منخفض من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.66-5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان تلك النتائج:

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان

رقم 1	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	تحليل SWOT	2.59	1.302		متوسط
1	ساهمت في وضع الاستراتيجيات التي سمحت بتحقيق غاياتك واهدافك	2.83	1.357	3	متوسط
2	قمت بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بجمع المعلومات وتحليلها	2.73	1.281	4	متوسط
3	تملك ميزة تنافسية كافية لتكييف المحيط مع مصالحك	2.65	1.424	2	متوسط
4	يعاني مشروعك من نقاط ضعف داخلية تم تحديدها بدقة	2.10	0.982	6	منخفض
5	امام مشروعك فرص اقتصادية كبيرة يمكن استغلالها	2.63	1.192	5	متوسط
6	فكرت في الحصول على معلومات حول المنافسين للتغرف على الاوضاع التنافسية	2.65	1.578	1	متوسط
رقم 2	الرؤية VISION	2.33	1.338		متوسط
1	فكرت في صياغة رسالة مشروعك والمركز السوقي الذي يرجى تحقيقه	2.38	1.334	2	متوسط
2	يوجد هدف اساسي يوجه مجموعة من قرارات المشروع ويسمح بتوجيه الخيارات والسياسات الاستراتيجية لها	2.43	1.357	1	متوسط
3	تفكيرك كان منصب على الاهداف الكلية والرئيسية وليس الكلية	2.20	1.324	3	منخفض
رقم 3	السلوك والتنفيذ	2.337	1.432		متوسط

1	تكوينك ومؤهلك وطموحاتك كان لها دور في اختيار مشروعك	2.20	1.488	2	منخفض
2	امتلاك المعرفة والمهارات التي مكنتك من انشاء مشروع جديد	1.98	1.423	3	منخفض
3	لديك القدرة على التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية والتنافسية وتستطيع مواجهتها	2.43	1.279	4	متوسط
4	وكون احدي الاقارب من المقاولين فهذا ساعدك على انشاء مشروعك	2.70	1.539	1	متوسط
رقم 4	انماط التفكير الاستراتيجي	2.19	1.32		منخفض
1	تقوم بتحديد الاطار العام للمشكلات اعتمادا على الخبرات المتراكمة	1.83	1.196	4	منخفض
2	تميل الى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد	2.50	1.414	1	متوسط
3	اجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصده	2.30	1.418	2	منخفض
4	تقوم بتحديد النتائج الممكنة كمرحلة اولى في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية	2.15	1.252	3	منخفض
	المحور الثاني: المشاريع الصغيرة	2.73	1.281		متوسط
1	توفرت مصادر تمويلية ساعدتك على انشاء مشروعك	2.10	1.008	4	منخفض
2	المساعد والدعم المالي من طرف الحكومة شجعك على انشاء مشروعك الصغير	1.95	1.176	3	منخفض
3	البيئة السياسية تشهد استقرارا ولا تعتبر عائقا في اقامة مشروعك ونجاح مشروعك الاقتصادي	2.58	1.534	1	متوسط
4	تقوم الوكالة المدعمة لك بالتأكد من ربحية مشروعك في المستقبل والاطار التي قد تواجهك	2.85	1.406	2	متوسط

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

التحليل:

1_تحليل SWOT

يتضح من خلال الجدول ان هذا البعد جاء في الترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية من قبل عينة البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي(2.59) للاجابات في هذا البعد بانحراف معياري(1.302) ووفقا لمقاييس الدراسة فان بعد تحليل سووت يشير الى نسبة مقبولة حيث حصلت الفقرة السادسة على الرتبة الاولى والتي تنص على " فكرت في الحصول على معلومات حول المنافسين للتعرف على الاوضاع التنافسية"

بمتوسط حسابي قدره 2.65 ،والفقرة هي في المرتبة الاخيرة والتي تنص على " يعاني مشروعك من نقاط ضعف داخلية تم تحديدها بدقة" بمتوسط حسابي قدره 2.10 ،كما هو موضح في الجدول اعلاه مما يدل على ان اصحاب المشاريع لا يولون اهتماما كبيرا بتحديد نقاط الضعف الداخلية .

2_الرؤية :

يتضح من خلال الجدول ان هذا البعد بلغ متوسطه الحسابي 2.33وهو متوسط حسابي مقبول، وبانحراف معياري1.338 حيث حصلت الفقرة التي تنص على " يوجد هدف اساسي يوجه مجموعة من قرارات المشروع ويسمح بتوجيه الخيارات والسياسات الاستراتيجية لها"على اكبر متوسط حسابي قدره " يوجد هدف اساسي يوجه مجموعة من قرارات المشروع ويسمح بتوجيه الخيارات والسياسات الاستراتيجية لها"بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري 1.357 وهذا يدل على درجة موافقة مقبولة اي ان تفكير اصحاب المشاريع كان منصب على وجود هدف اساسي يوجه قراراتهم في حين العبارة" تفكيرك كان منصب على الاهداف الكلية والرئيسية وليس الكلية" اكن المتوسط الحسابي 2.20 بعيار انحراف 1.324وهو يدل على درجة منخفضة من والتي تقيد ان التفكير لم يكن منصب على الاهداف الكلية والرئيسية

3_السلوك والتنفيذ

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 2.337 وهو متوسط حسابي مقبول، وبانحراف معياري 1.432 ، حيث حصلت الفقرة التي تنص على " كون احدي الاقارب من المقاولين فهذا ساعدك على انشاء مشروعك" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 1.539 وهذا يدل على درجة مقبولة لعينة الدراسة حول هذه العبارة كما تؤكد على اعتمادها على هذه

النظرية، والفقرة التي تنص على " لديك القدرة على التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية والتنافسية وتستطيع مواجهتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 1.279

4_ انماط التفكير الاستراتيجي :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 2.19 وهو متوسط حسابي منخفض ، وبانحراف معياري 1.32 حيث حصلت الفقرة التي تنص على " تميل الى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 2.50 والفقرة التي تنص على المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تقوم بتحديد الاطار العام للمشكلات اعتمادا على الخبرات المتراكمة" بمتوسط حسابي قدره 1.83 وهي بنسبة منخفضة تنتمي الى مجال الموافقة بانحراف معياري قدره 1.196.

هذا ما يؤكد على انخفاض مستوى التفكير الاستراتيجي

5_ المشاريع الصغيرة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام 2.73 وهو مقبول وبانحراف معياري قدره 1.281 وهذا يعني البيئة السياسية تشهد استقرار وايضا هناك تدعيمات من طرف الوكالة .

المطلب الثالث :اختبار الفرضيات :

الفرع الاول :اختبار الفرضية الرئيسية : آنوفا

يهدف اختبار صحة الفرضيات سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك لمعرفة فيما اذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل "التفكير الاستراتيجي ونجاح المشاريع الصغيرة" عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ لاختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي ونجاح المشاريع الصغيرة

ومن أجل اختبار الفرضيات المذكورة أنفا تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي الذي يشمل المتغيرات المستقلة "تحليل سووت ،الرؤية ،السلوك والتنفيذ ،انماط التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل في "نجاح المشاريع الصغيرة" وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

جدول 21: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.733	4	1.683	3.707	0.013
الخطأ	15.891	35	0.454		
المجموع الكلي	22.623	39			

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

$R^2 = 0.298$ معامل التحديد

$R = 0.546$ معامل الارتباط

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.707) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني قبول الفرضية البديلة القائمة على أنه يوجد دور للتفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية .

ومن أجل اختبار الفرضيات الجزئية فقد تم اعتماد اختبار T، لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، والجدول أدناه يوضح ذلك كالآتي:

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

الجدول رقم 22: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية "T"

مستوى المعنوية SIG	T	BETA	الخطأ المعياري	a	
0.000	4.217	/	0.392	1.651	الثابت
0.034	-2.206-	-0.444-	0.171	-0.378-	تحليل SWOT
<u>0.083</u>	1.786	0.383	0.147	0.263	الرؤية
<u>0.085</u>	1.770	0.276	0.139	0.246	السلوك والتنفيذ
<u>0.114</u>	1.620	0.293	0.145	0.235	انماط التفكير الاستراتيجي

من أجل نتائج الجدول أعلاه، لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الجزئية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي

الفرضية الأولى:

- فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل سوت والمشاريع الصغيرة
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل سوت والمشاريع الصغيرة
- يوضح الجدول بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (تحليل سوت) بلغت (0.378) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.171) والقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (2.206) وهي معنوية احصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.034) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أو 5% مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود دور ذو دلالة احصائية بين تحليل سوت على نجاح المشاريع الصغيرة وهذا عائد لكون اصحاب المشاريع فكرو في تحليل البيئة الداخلية والخارجية من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- الفرضية الثانية:

- فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية ونجاح المشاريع الصغيرة
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية ونجاح المشاريع الصغيرة

يوضح الجدول بان قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (الرؤية) بلغت (0.263) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.147) والقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (1.786) وهي غير معنوية احصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.083) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أو 5% مما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة القائمة على وجود دور ذو دلالة احصائية للرؤية على نجاح المشاريع حيث يمكن القول أن اصحاب المشاريع الصغيرة لا يهتمون بالرؤية المستقبلية

الفرضية الثالثة :

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك والتنفيذ ونجاح المشاريع الصغيرة
الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك والتنفيذ ونجاح المشاريع الصغيرة

يوضح الجدول بان قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (السلوك والتنفيذ) بلغت (0.246) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.139) والقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (1.770) وهي غير معنوية احصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.085) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أو 5% مما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة القائمة على وجود دور ذو دلالة احصائية السلوك والتنفيذ على نجاح المشاريع حيث يمكن القول أن اصحاب المشاريع الصغيرة لا يملكون السلوك المناسب لنجاح مشروعهم.

- الفرضية الرابعة:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط التفكير الاستراتيجي ونجاح المشاريع الصغيرة

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين انماط التفكير الاستراتيجي ونجاح المشاريع الصغيرة
يوضح الجدول بان قيمة معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (انماط التفكير الاستراتيجي) بلغت (0.235) والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.145) والقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (1.620) وهي غير معنوية احصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب (SIG) القيمة (0.114) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) أو 5% مما يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة القائمة على وجود دور ذو دلالة احصائية انماط التفكير الاستراتيجي على نجاح المشاريع حيث يمكن القول أن اصحاب المشاريع الصغيرة لا يتقيدون بانماط التفكير الاستراتيجي لنجاح مشروعهم.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى دراسة عينة من اصحاب المشاريع الصغيرة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهذا بهدف التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي ودوره في مثل هذه المشاريع ، وذلك من خلال مجموعة من الابعاد تمت دراسة العلاقة بينها وبين نجاح المشاريع الصغيرة ، وتضح لنا من خلال الدراسة أن لهذه الاخيرة دراية بدور التفكير الاستراتيجي في نجاحها وذلك من خلال ما تم ملاحظته عن طريق المقابلات والملاحظات الشخصية .

من خلال ما تم دراسته في الجانب التطبيقي تم التوصل الى وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي ونجاح المشاريع الصغيرة .

في ظل التغيرات السريعة المتلاحقة اصبح من الواضح أن اساليب الامس في التفكير غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل وأخذة في الانهيار ،لذلك لا بد من وجود اساليب جديدة مبتكرة واصبح الامر يستوجب توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما اصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات عن طريق وضع استراتيجيات فعالة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات ،مما يتطلب ضرورة قيام اصحاب المشاريع الصغيرة ،بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الازمات المستقبلية ،بدلا من الاكتفاء بالازمات الحالية .
ومن خلال دراستنا لدور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة ،توصلنا الى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والتطبيقي .

نتائج الدراسة:

من ابرز النتائج التي تم التوصل اليها في الجانب النظري ، ما يلي :

يلعب التفكير الاستراتيجي دورا هاما في مساندة اصحاب المشاريع الصغيرة على قيامهم بوظائف اساسية على مستوى اعلى من الكفاءة والفعالية .

ضرورة وعي اصحاب المشاريع الصغيرة بتوفير المقومات الاساسية بحيث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

يهدف التفكير الاستراتيجي الى وضع اهداف استراتيجية اللازمة وصياغتها لاتخاذ قرارات استراتيجية تدعم وتساند تفكير اصحاب المشاريع الصغيرة .

يهدف التفكير الى توفير الاجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل .

يعتبر التفكير عنصر مهم بالاستناد على المعلومات التي تتوفر لدى المفكر الاستراتيجي .

_ تتميز المشاريع الصغيرة بالظروف التي تحقق لها الكفاءة والفعالية بدرجة اعلى كثيرا مما يمكن للمنشآت الكبيرة ان تصل اليه.

_ تتوافر للمشروع الصغير قدرة عالية على التجديد في اعماله وابتكار اساليب متفوقة بما يحقق رضا العملاء.

_ نشاط المشروع الصغير يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما و تنفيذيا.

_ عدة مصادر للحصول على أفكار المشروعات

اما النتائج اتي تم التوصل اليها في الجانب التطبيقي:

_ هناك دور للتفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة .

_ التفكير الاستراتيجي يلعب دورا هاما في وضع الاستراتيجيات وصياغة الاهداف.

_ تبين ان اصحاب المشاريع الصغيرة يمتلكون قدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يعملون فيها.

_ اتضح انه بالرغم من ان هذه المشاريع الصغيرة استطاعت الاستمرار الا انها لا تمارس التفكير الاستراتيجي بل يستفيدون منه بشكل ضئيل جدا مما يجعلهم لا يفكرون في بذل مجهود لتنمية كفاءتهم في التفكير.

_ يملك اصحاب المشاريع الصغيرة انماط التفكير الاستراتيجي ولكن بنسبة ضئيلة وهذا ما يجعل مشاريعهم ليس لديها القدرة على المنافسة .

_ لا توجد لديهم آفاق ونظرة طويلة المدى.

آفاق البحث :

- _يمثل هذا البحث دراسة متواضعة لموضوع التفكير الاستراتيجي وأن كانت هذه الدراسة محاولة منا لتوضيح الاطار العام لهذا المفهوم الا انها لا تمثل الماما كاملا بجميع جوانب الموضوع ،اذ يمكن تناول هذا البحث من مداخل متعددة نذكر منها
- _ دور التفكير الاستراتيجي في صياغة الرؤية المستقبلية بعيدة المدى.
- _ اهمية التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات.
- _ اهمية تكوين اصحاب المشاريع الصغيرة على اساليب جديدة مبتكرة

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم نهى إبراهيم خليل، صناعات الصغيرة ودورها في التنمية الاقتصادية والسياحية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
2. أحمد الفطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي للنشر، 1996.
3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
4. إسماعيل محمد، دور المشروعات الإنمائية الصغيرة، دار الجليس للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
5. إسماعيل محمد السيد، الاستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، مركز التنمية الادارية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 1998.
6. ايمن علي عمر، ادرة المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مقارن"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
7. جاسم ساطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المازق، ام القرى، 2010. الجامعي، الإمارات العربية.
8. جعفر عبد الله موسى، الادارة الاستراتيجية، دار خوارزم، 2013.
9. جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 2002.
10. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2004.
11. حازم شحاتة، ادارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
12. حسين اليحي وحسني خريوش، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
13. حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار إثراء، الاردن، 2008.

14. حسين محمد سمحان وآخرون ،الأصول العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،2012.
15. خضر مصباح الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2013.
16. د. حسين اليحي وحسني خريوش ،تحليل وتقييم المشاريع ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2009.
17. رابع خوني ،رقية حسائي ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر .
18. رضا صاحب أبو حمد العلي وسان كاظم الموسوي ،الإدارة لمحات معاصرة ،دار الوراق،الأردن،2006.
19. زيد الهويدي جمال جهاد جمل ،أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين ،دار الكتاب .
20. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2002.
21. سعود بن حسين الزهراني ، التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبو ظبي، 2011.
22. سعود عابد، التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد 15410، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2010.
23. سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الإسكندرية،2009 .
24. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد23، العدد1، العراق، 2003.
25. عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،2004.
26. عبد الباري إبراهيم درة و ناصر"محمد سعود"جرادات ، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، ط1

27. عبد الحميد عبد المطلب ، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، دار
الجامعية للنشر والتوزيع ، 1996.
28. عبد الرحمان عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية،
المنصورة.
29. عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،"ادارة المشروعات الصغيرة" ،دار صفاء للنشر والتوزيع
،عمان، 2001.
30. عبد المطلب عبد المجيد ،اقتصاديات تمويل المشاريع الصغيرة ،دار الجامعية،2009.
31. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صيانة استراتيجيات المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة ،2009.
32. على السلمى ،المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة ، دار غريب ،القاهرة ، بدون سنة
النشر
33. فتحي عبد الرحمان جروان ،تعليم التفكير، دار الطباعة والنشر ،عمان ط2002،1.
34. فريد راغب النجار، ادارة المشروعات والاعمال الصغيرة ، دار الشباب الجامعية،
1999.
35. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية(العولمة والمنافسة) ، دار وائل للنشر، عمان،
الأردن، بدون سنة النشر.
36. محمد الحنواي ، تنظيم المشروعات الصغيرة ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر.
37. محمد عبد الحميد فرحات ،التمويل الاسلامي للمشروعات الصغيرة ،دراسة لاهم مصادر
التمويل" الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، قسم المصارف الاسلامية،ص55.
38. محمد نبيل مرسي، المدير الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
39. مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير
والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية ،2007-2008.
40. مصطفى محمود أبو بكر،التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ،الدار
الجامعية،2010.

41. منظمة العمل العربية ،دور المنشآت الصغيرة في التخفيف من ازمة البطالة، بيروت،19-21/10/2009.
42. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
43. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
44. هاني السليمان، الشخصية المبدعة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) .
45. وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن الغابي، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- المراجع باللغة الفرنسية
46. Auregan P., Perception du temps et réflexion stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°1, mars 1998.
47. Stephan Robbins, David De Cenzo et Philippe Gabilliet (2004): op.cit,
48. Wright P&Krooll M J &Parnell J,op cit,1996.
- المذكرات
49. عثمان خلف ،دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية، الاردن ،1995.
50. محمد سلطاني رشدي ،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه ، اهميته ،وشروط تطبيقه ،حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة ،بولاية بسكرة ،مذكرة تخرج ،(غير منشورة) ،جامعة المسيلة ،2006.
51. محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
52. شوارب محمد، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق ، رسالة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة الجزائر،1997.

53. حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2009.

54. نجوى بنت مفوز مفيز الفوز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط-الممارسات-المعوقات) ،مذكرة لنيل الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى، 2008.

الملتقيات والجرائد:

55. نبيل ابو ذياب ،تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة واهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتطلبات نجاحها ،بحث مقدم للملتقى ،دور المصارف والمؤسسات المالية الاسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ،عمان ،27-29/09/2003.

56. يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012.

57. شبايكي سعدان ، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأغواط ، 8-9 أبريل 2002.

المدخلات :

58. أسهام شيهاني ، أ.طارق حمول ،تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة الجزائرية مع الاشارة الى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة،15-16 نوفمبر 2011

59. عبد اللطيف تركمان ،حنان تركمان ،الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 27 ،العدد 4 ،2005.

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



تخصص: تسيير إستراتيجي للمنظمات

استبيان

الأخ الفاضل،... الأخت الفاضلة، ...

السلام عليك ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات بعنوان "دور التفكير الإستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة" دراسة عينة من المشاريع الصغيرة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن إجاباتكم تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ، فنتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الطالبة: قلامن منى

السنة الجامعية: 2014-2015

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ليسانس دراسات عليا

تقني سامي مهندس تكوين مؤهل

6-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

7-القطاع: قطاع الحرف قطاع الخدمات

الأشغال العمومية الورشات المستقلة

الصناعة قطاعات اخرى

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

محور الاول: التفكير الاستراتيجي : يهدف هذا المحور إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي في نجاح مشروعكم لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك).

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التفكير الإستراتيجي:						
تحليل SWOT :						
01	ساهمت في وضع الاستراتيجيات التي سمحت لك بتحقيق غايات وأهداف المشروع					
02	قمت بتحليل البيئة الخارجية والداخلية بجمع المعلومات وتحليلها					
03	تملك ميزة تنافسية كافية لتكيف المحيط مع مصالحكم					
04	يعاني مشروعك من نقاط ضعف داخلية تم تحديدها بدقة.					
05	أمام مشروعك فرص اقتصادية كبيرة يمكن استغلالها.					
06	فكرت في الحصول على معلومات حول المنافسين للتعرف على الأوضاع التنافسية.					
الرؤية VISION:						
01	فكرتم في صياغة رسالة المشروع والمركز السوقي الذي يرجى تحقيقه					
02	يوجد هدف أساسي يوجه مجموعة من قرارات المشروع ويسمح بتوجيه الخيارات والسياسات الإستراتيجية لها.					
03	تفكيركم منصب على الأهداف الكلية والرئيسية ليس المستقبلية					
السلوك والتنفيذ						
01	تكوينك ومؤهلاتك وطموحات دور في اختيار المشروع					
02	امتلاك المعرفة والمهارات التي تمكنك من إنشاء مشروع جديد					
03	لدي القدرة على التنبؤ بتغيرات البيئة الاقتصادية والتنافسية وتستطيعون مواجهتها					
04	كون إحدى الأقارب من المقاولين فهذا شجعك على إنشاء مشروعك					

أنماط التفكير الاستراتيجي: الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي

					تقومون بتحديد الإطار العام للمشكلات اعتمادا على الخبرات المتراكمة	01
					تميلون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد	02
					إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصدده.	03
					تقومون بتحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية	04
المحور الثاني: المشاريع الصغيرة						
					تتوفر مصادر تمويل تساعد على تمويل المشاريع الصغيرة	01
					المساعدة والدعم المالي من طرف الحكومة يشجع على إنشاء المشروع الصغير	02
					البيئة السياسية تشهد استقرارا ولا تعتبر عائقا في إقامة ونجاح مشاريع اقتصادية	03
					تقوم الوكالة المدعمة لك بالتأكد من ربحية مشروعك في المستقبل قبل تمويله والأخطار التي قد تتعرض لها .	04