

الأهمية الإستراتيجية للتخطيط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالبويرة -

*The The strategic importance of marketing planning in small
and medium enterprises*

- Study a sample of small and medium enterprises in Bouira -

د. رافي دراجي- أستاذ محاضر ب/ جامعة البلدية 2 /derradjiraki@yahoo.fr
تاريخ الإرسال: 2018/01/20 تاريخ القبول: 2018/02/07 تاريخ النشر: ديسمبر 2018

ملخص :

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى محاولة إبراز واقع وأهمية تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات، التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين، التقدم التكنولوجي، ندرة الموارد وإتساع الأسواق وتباين خصائصها، وبالموازاة مع بروز تقسيمات تخص هذه المؤسسات من مؤسسات كبيرة، متوسطة، صغيرة ومصغرة، كان من الضروري على هذه المؤسسات تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي من أجل تطبيق إستراتيجيات تسويقية تتناسب مع إمكانياتها وتضمن لها مكانة في جغرافيا الأعمال وتمنح لها مزايا تنافسية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ التسويق؛ التخطيط الإستراتيجي التسويقي.

Abstract:

We aim through this study to try to highlight the reality and the importance of adopting a strategic planning of marketing activities by small and medium enterprises, Especially with the increased competition between the company, the continuous change the tastes and desires of consumers, technological advances, The scarcity of resources and the scale of markets and the contrast in their characteristics, And in parallel to the emergence of divisions Related to these companies, among them small and medium enterprises, He needed these institutions to adopt the concept of strategic marketing planning for the implementation of marketing strategies related to its capabilities and ensure its position in the geography of business and give them competitive advantages.

Key Words: Small and medium enterprises; marketing; strategic marketing planning.

I- مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي التسويقي اليوم من الضروريات في ممارسات ووظائف المؤسسات ليس الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة والمتوسطة منها، فهو يمثل احد التحديات المعاصرة للأعمال للمؤسسات سواء على النطاق المحلي أو الدولي في بيئة ديناميكية الشيء الثابت فيها هو التغيير، فلم يعد التسويق يقتصر على البيع والدعاية فقط بل أصبح نشاطا متكاملًا يتسم بالتعقيد ويحتاج إلى أصول ومبادئ علمية لوضع الاستراتيجيات الفعالة واتخاذ القرارات المبنية على الرؤية الثاقبة والتحليلية للفرص التسويقية المتاحة، والتهديدات التي عليها تفاديها من خلال التشخيص الدقيق لبيئتها، وتحديد القوى البيئية المؤثرة والموارد المتاحة، حتى تضمن تحليل الأنماط السلوكية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة نحو ما يعرض من سلع وخدمات وتحديد البرامج التسويقية والأهداف العامة بمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق من طرق وسياسات مناسبة للتسعير من خلال وضع هياكل سعرية تتوافق مع إمكانية الشراء المتاحة والظروف التنافسية وتحديد أهداف الترويج وكذلك شكل الحملات الترويجية المراد توجيهها إضافة إلى تحديد أنواع ومختلف وسائل تنشيط المبيعات، كالمسابقات والمعارض ووصولاً إلى اختيار القناة التوزيعية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. ونظراً لكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً هاماً في استراتيجيات التنمية للبلد، كان من الضروري عليها إنتهاج هذا المفهوم -التسويق-، على المستويين المحلي والدولي لمجابهة المنافسة الحادة والتي لا مكان أمامها للذي لا يخطط ولا تكون له نظرة إستراتيجية.

I-1- مشكلة الدراسة: من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني التخطيط الإستراتيجي التسويقي لتدعيم تنافسيتها في ظل التغيرات المستمرة لبيئة الأعمال؟

I-2- الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة:

I-2-1 - الأسئلة الفرعية:

وضمن الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل المرتكزات الأساسية لسيرورة التخطيط الإستراتيجي التسويقي؟
- ما مدى إدراك مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لخصوصية التخطيط الإستراتيجي التسويقي؟
- ما مدى تبني التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

I-2-2 - فرضيات الدراسة:

- يقوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي على مجموعة من العمليات المتتالية و المتتابعة؛
- يتوفر لدى مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معرفة كبيرة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي؛
- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التخطيط الإستراتيجي التسويقي.

I-3- أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات هي:

- قلة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي المقابل نموها المطرد في الدول المتقدمة إدراكا منها بأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات.
- طبيعة الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحوج إلى مثل هذه الدراسات والتي تتناول التخطيط الاستراتيجي للتسويق، باعتبار أن هذا الأخير هو الذي يحدد العلاقة بين المؤسسة ومحيطها من أجل كفاءة في إستخدام الموارد وتحقيق فعالية في أدائها.

I-4- أهداف الدراسة: الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق كأحد الممارسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

- صياغة إطار مفاهيمي متكامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.
- التعرف على مدى إدراك مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجدوى أو فائدة المفاهيم التسويقية الحديثة وبالتحديد التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
- التعرف على مدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق الأنشطة التسويقية الحديثة وبالتحديد.

I-5- حدود الدراسة: تتمثل مجالات هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البويرة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 أكتوبر 2017 و 22 نوفمبر من نفس السنة.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على خطوات التخطيط الإستراتيجي التسويقي، والمتمثلة في الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت الدراسة على الإدارات العليا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها المسئول الرئيسي عن سيرورة التخطيط الإستراتيجي والأكثر معرفة بواقع هذه المؤسسات.

II- الإطار النظري و الدراسات السابقة

II-1- الإطار النظري:

II-1-1- التخطيط الإستراتيجي التسويقي: في ظل المستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة ومتوسطة توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط لأنشطتها التسويقية.

أ- تعريف التخطيط الإستراتيجي التسويقي: تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي، ومن هذه التعاريف نجد بأن التخطيط الإستراتيجي عرف على أنه "عملية توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها"¹ في حين عرفه (Kotler) بأنه "عملية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل"² وعرف بأنه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية"³. من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل، تتبناها للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

ب- مراحل التخطيط الإستراتيجي التسويقي: تتلخص مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً فيما يلي:

- الرؤية الإستراتيجية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. والرؤيا لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها⁴.

- الرسالة الإستراتيجية: الرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، فهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد رئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها"⁵.

- الأهداف الإستراتيجية: تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

¹Planification stratégique une approche par enquêtes, séries de manuels de formation du CEDPA, volume X, The centre for development and population activities, P07, consulté le: 20/10/2017, disponible sur le lien : <http://bookboon.com/fr>

² حمد الكبيسي محمد عادل ، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، غير منشورة، 2012، ص13.

³ الحنفرى القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، عمان، الأردن، غير منشورة، 2010، ص08.

⁴ حسن هلال محمد عبد الغني ، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل- دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص13.

⁵ سليمان اللوح عادل منصور ، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص22.

- **التحليل الإستراتيجي للبيئة:** يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويعبر التحليل الإستراتيجي ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي كون أن المتغيرات البيئية تتنامى بسرعة وديناميكية، فما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف والعكس، وهذا وقد يؤدي التحليل الإستراتيجي إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.

- **الخيار الإستراتيجي:** وهي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وتعتبر المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوة السابقة.

II-1-2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إنتشر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنتشارا واسعا في مختلف دول العالم، إلا أن الغموض وعدم الرؤية مزايا قائمين في تحديد معنى هذا النوع من المؤسسات رغم أهميتها. حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزا مهما وكبيرا من النشاط الاقتصادي، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة بل تعتبر هذه المؤسسات مدخلا تكميليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

أ- **تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

- **تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وفقا للقانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكما نصت المادة 04 فإن: " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تنتج سلعاً و/أو خدمات، بحيث تشغل أقل من 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها خمس مائة (500) مليون دينار¹. من خلل التعريف نلمس بأن المشرع الجزائري يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على ثلاثة معايير وهي: العمالة، المعيار المالي ومعيار الاستقلالية.

- **تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلا في اللجنة الأوروبية، وفقا لتوصيتها CE/361/2003 المرتبطة بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدلة لتوصيتها CE/280/96 بأنها مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطا اقتصاديا، تشغل على الأكثر 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو². من التعريف نخلص إلى أن الاتحاد الأوروبي يركز على نفس المعايير المعتمد في القانون الجزائري، لكن مفصلة وموضحة أكثر.

¹ القانون رقم (01-18) المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 77 الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص05.

² Journal officiel de l'UE, concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, loi N°124, du 24/05/2003, P39.

- ب- **خصائص النشاط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يتسم نشاط التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص المولية:¹
- أن المشروع الصغير يخدم سوقا ضيقا ومحدودا نسبيا مما يؤدي إلى:
 - القرب من العملاء، وتقديم خدمات شخصية لهم وتكوين صداقة معهم؛
 - توافر المعرفة الدقيقة عن السوق والعملاء مما يقلل الجهد المبذول في بحوث التسويق؛
 - التركيز على الخدمات المقدمة للعميل كميزة تنافسية بدرجة أكبر من التركيز على المنافسة السعرية.
 - نتيجة عدم القدرة الإنتاج أو الشراء الكبير، ترتفع تكلفة إنتاج الوحدة مما يزيد من سعرها.
 - تحد القدرة المالية من القيام ببرامج الترويج أو الاعتماد على الوكالات الإعلانية إذا كانت مكلفة.
 - يعتمد الترويج أساسا على البيع الشخصي وعلى العملاء الراضين عن منتجات المشروع والإعلان بالإعلانات المبوبة أو بدليل الهاتف أو اللوحات المضئية.
 - إمكانيات التسويق محدودة نتيجة للشراء والتخزين بكميات قليلة.

II-1- الدراسات السابقة:

- دراسة بعنوان "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة" للباحث أحمد بلالي (2008)، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة وإبراز دور الإستراتيجية التسويقية كأداة لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ومواجهه تلك التحديات، و من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن المؤسسة الإقتصادية عموما و المؤسسة الجزائرية على وجه التحديد تشهد في عصر العولمة و ثورة المعلومات جملة من التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، وبغض النظر عن الفرص التي قد توفرها هذه البيئة فإن هذه التحديات قد تؤدي إلى الخروج من السوق، فهي بذلك تطرح إشكالية ملحة على وظيفتها التسويقية و تستدعي بالتالي تجنيد مختلف الأساليب والممارسات الكفيلة بمواجهة ذلك. ولاشك أن بلورة هذه الإشكالية تعتبر في حد ذاتها مؤشرا بالغا على أهمية التسويق والحاجة إليه، غير أن هذه الأهمية تتضح أكثر فأكثر من خلال إستراتيجية التسويق و دورها في حل مشاكل المؤسسة و تحقيق أهدافها.
- دراسة بعنوان " أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق: بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية " للباحث سناء حسن حلو (2009)، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر المتغيرات البيئية على التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن مستوى البيئة التسويقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية عال و لها في التخطيط الإستراتيجي للتسويق، كما يغلب على آراء عينة الدراسة صفة المواقف الإيجابية تجاه كل من متغيرات البيئة التسويقية مما يعني إدراك متقارب لهذه المتغيرات وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي للتسويق، كما توصلت هذه الدراسة أيضا إلى

¹ هالة محمد لبيب عنية، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص131.

عدم وجود تأثير لمتغيرات البيئة الخاصة مما يعني إيمان مدراء الشركة بأثر هذه الأبعاد في التخطيط الإستراتيجي للنسويق.

- دراسة بعنوان " التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط: دراسة حالة شركة سودابيت " للباحثة منال خلف الله جبارة الله حمد (2015)، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في أداء العاملين بشركة سودابيت، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن مساهمة التخطيط الإستراتيجي في زيادة أداء العاملين و فاعليتهم و كفاءة النظم ضعيف في النواحي التالية:

- لاتأخذ الشركة بمبدأ المرونة في التخطيط بالإستجابة للمتغيرات الداخلية؛
- لا تسعى جهود التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في الشركة؛
- لا تقوم الشركة بالوقوف على الفرص والتهديدات عند وضع الخطة الإستراتيجية؛
- لا توفر الشركة الخطط البديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة.

III- إجراءات الدراسة:

III-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من مديري والعاملين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقيمين في مدينة البويرة كون أن النسبة الأكبر من هذه المؤسسات في ولاية البويرة تتركز في عاصمة الولاية (مدينة البويرة)، وكذلك توجد فيها الكثافة السكانية الأكبر، حيث تم أخذ عينة عشوائية مؤلفة من (35) مفردة لتوزيع استبان الدراسة عليهم، وقد تم إسترجاع (28) إستبان صالحة للتحليل تمثل ما نسبته (82.35%).

III-2- أداة الدراسة: الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة هي الاستبيان، وهو عبارة عن أداة من أدوات جمع البيانات، ويتكون من مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين، حيث يطلب منهم الإجابة عليها عن طريق ملا الاستمارة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المقياس	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

III-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة: بعد الحصول على البيانات الأولية اللازمة شرعنا في دراستها وتحليلها ومحاولة استغلالها للإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث قمنا بمعالجتها عن طريق أحد أنظمة التحكم الخاصة بالإحصائيات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف (SPSS Statistical Package for the Social Sciences) كأداة أساسية لإدخال المعطيات والحصول على النتائج الإحصائية، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدي ثبات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من متغيرات الدراسة؛

- التكرارات والنسب المئوية؛
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
 - معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق المحتوى لفقرات الاستبيان.
- III-4- متغيرات الدراسة:** تتمثل متغيرات هذه الدراسة في مراحل سيرورة التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وهي خمسة مراحل تم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات هذه الموضوع، والمتمثلة في: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي.
- III-5- صدق الاستبيان:** يهدف هذا المقياس إلى تحديد القوة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاد الدراسة، وهو كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين درجة ك بعد من أبعاد الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
01	الرؤية الإستراتيجية	0,76 (**)	00.0
02	الرسالة الإستراتيجية	0,87 (**)	00.0
03	الأهداف الإستراتيجية	0,81 (**)	00.0
04	التحليل الإستراتيجي	0,91 (**)	00.0
05	الخيار الإستراتيجي	0,95 (**)	00.0

(** الارتباط الإحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$).

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان، والذي يبين أن معنوية معاملات الارتباط أكبر من مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، أي أن هناك دلالة إحصائية للمعاملات، وهذا يشير إلى صدق الإتساق الداخلي، وهو مؤشر لصدق للاستبيان.

III-6- ثبات الاستبيان: ويعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا (&) كرونباخ وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): إختبار ألفا (&) كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البعد	عدد العبارات المستخدمة	معامل ألفا (&) كرونباخ
الرؤية الإستراتيجية	04	0,62 (**)
الرسالة الإستراتيجية	03	0,83 (**)
الأهداف الإستراتيجية	03	0,81 (**)
التحليل الإستراتيجي	04	0,79 (**)
الخيار الإستراتيجي	04	0,70 (**)
أبعاد الاستبيان مجتمعة	18	0,93 (**)

(** الارتباط الإحصائي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$).

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا (&) كرونباخ قد تراوحت بين 0,62 و 0,93 وهي قيم مقبولة، حيث أكد (Nunally) أن (0,51) قيمة مقبولة للثبات¹. أما معامل ألفا (&) كرونباخ للمقياس ككل فقد بلغ 0,93 الأمر الذي يشير إلى تمتع المقياس بثبات عالي ومقبول.

IV- عرض النتائج و مناقشتها

IV-1- وصف خصائص عينة الدراسة: نرمي من خلاله إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي كما يلي:
IV-1-1- توزيع مفردات العينة حسب الجنس: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	25	89.29
أنثى	03	10.71
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن ما نسبته (89.29%) من الحجم الإجمالي للعينة هم ذكورا، في حين نسبة (10.71%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير ذلك إلى سعي الذكور إلى العمل الحر في مقابل الوظيفة الحكومية.

IV-1-2- توزيع مفردات العينة حسب السن: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	من 19 إلى 24	من 25 إلى 29	من 30 إلى 35	أكبر من 35	المجموع
التكرار	02	10	11	05	28
النسبة (%)	07.14	35.71	39.29	17.86	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

¹ منصور عوض صالح القحطاني، تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبل تنميته، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، الأردن، 2004، ص371.

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (07.14%) تتراوح أعمارهم بين 19 و24 سنة، في حين الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 29 سنة بلغت نسبتهم (35.71%)، كما أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 35 سنة بلغت نسبتهم (39.29%)، أما الأفراد أكبر من 35 سنة نسبتهم تمثل (17.86) من الحجم الإجمالي للعينة، ويلاحظ أن أغلبية الأفراد تفوق أعمارهم 30 سنة، حيث بلغ بنسبتهم (57.15)، بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 19 سنة وتقل عن 30 سنة فنسبتهم (42.85%).

IV-1-3- توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	00	02	11	15	28
النسبة (%)	00	07.14	39.29	53.57	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن فردين (02) من أفراد العينة لهم مستوى دراسي متوسط أي ما نسبته (07.14%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لهم مستوى دراسي ثانوي (11) فرد، أي ما نسبته (39.29%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الأفراد الذين لهم مستوى دراسي جامعي (15) فردا أي بنسبة (53.57%) من حجم العينة، في حين لا يوجد من لديهم مستوى ابتدائي، ويلاحظ من معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة لهم مستوى جامعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله تطوير مشاريعهم.

IV-1-4- توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من سنة	01-05 سنوات	05-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	04	13	09	02	28
النسبة (%)	14.29	46.43	32.14	07.14	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن (04) من أفراد العينة لهم خبرة أقل من سنة، أي ما نسبته (14.29%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لهم تتراوح خبرتهم بين (01) و (05) سنوات (13) فرد، أي ما نسبته (46.43%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الأفراد الذين لهم خبرة بين (05) و (10) سنوات (09) أفراد أي ما نسبته (32.14%) من حجم العينة، بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة مهنية لأكثر من (10) سنوات (02) فردين.

IV-1-5- توزيع مفردات العينة حسب مجال النشاط: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مجال النشاط:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مجال النشاط

مجال النشاط	خدمي	تجاري	فلاحي	صناعي	بناء وأشغال عمومية	المجموع
التكرار	06	03	01	06	12	28
النسبة (%)	21.43	10.71	03.57	21.43	42.86	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن (06) أفراد من أفراد العينة لهم ممارسون نشاط خدمي أي مانسبته (21.43%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمارسون نشاط تجاري (03) أفراد، أي ما نسبته (10.71%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الأفراد الذين يمارسون نشاط فلاحي فردا واحد أي بنسبة (03.57%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمارسون نشاط صناعي (06) أفراد، أي ما نسبته (21.43%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الأفراد الذين ينشطون في البناء والأشغال العمومية (12) فردا، والذي تقابله نسبة (42.86%) من الحجم الإجمالي للعينة، وهي أكبر نسبة مقارنة بباقي النشاطات التي يشتغل فيها أفراد العينة، وهو ما يفسر بهامش الربح الكبير الذي تحققه هذه المقاولات.

IV-1-6- توزيع مفردات العينة حسب عدد العمال: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد العمال:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال

عدد العمال	من 01 إلى 09	من 10 إلى 49	من 50 إلى 250	المجموع
التكرار	0	17	11	28
النسبة (%)	00.00	60.71	39.29	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق انه لا يوجد أيمن أفراد العينة يشغل ما بين (01) و(09) عمال، في حين بلغ عدد الأفراد الذين من (10) إلى (49) عامل (17) فردا، أي ما نسبته (60.71%) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون ما بين (50) و(250) عامل (11) فردا، أي ما نسبته (39.29%) من حجم العينة.

1-7- توزيع مفردات العينة حسب مصادر التمويل: يوضح الجدول الآتي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مصادر التمويل:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب مصادر التمويل

مصادر التمويل	ذاتي	قروض	مؤسسات الدعم	مختلط	المجموع
التكرار	04	00	02	22	28
النسبة	14.29	00.00	07.14	78.57	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن (04) مؤسسات صغيرة ومتوسطة تعتمد على التمويل الذاتي، وهو ما يمثل نسبة (14.29) من حجم العينة، في حين بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة من مؤسسات الدعم (02)، أي ما نسبته (07.14٪) من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة تعتمد على التمويل المختلط (22) مؤسسة، أي ما نسبته (78.57٪) من حجم العينة، ويلاحظ من الجدول انه لا توجد مؤسسات صغيرة ومتوسطة تعتمد في تمويلها على القروض.

IV-2- اتجاه أفراد العينة حول واقع تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي: سنحاول معرفة واقع تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان؛ والمعبرة على أبعاد سيرورة التخطيط الاستراتيجي من حيث: الرؤية، الرسالة الأهداف، التحليل والخيار الإستراتيجي. والجدول الآتي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة المطروحة.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة حول واقع تبني التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الرقم	بنود الاستبيان	المعالجة الإحصائية		
		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي	3,96	0,827	3
02	تلتزم إدارة المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي لأنشطتها التسويقية	4,07	0,820	2
03	توفر إدارة المؤسسة الموارد اللازمة للتخطيط الإستراتيجي	4,16	0,947	1
04	تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي	3,86	0,929	4
	إجمالي العبارات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	4,01	0,880	2
05	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة	3,12	0,935	3
06	تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	4,38	0,821	1
07	تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكّن سلوكها	3,49	0,838	2
	إجمالي العبارات المتعلقة بالرسالة الإستراتيجية	3,54	0,864	5
08	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها	3,94	0,925	2
09	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمن الخطة	3,45	0,898	3
10	تقوم المؤسسة بالإجراءات التصحيحية لتعديل الأهداف الموضوعة	4,28	0,827	1
	إجمالي العبارات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية	3,89	0,883	3
11	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لتحديد المخاطر التي تتعرض لها مستقبلا من أجل تجنبها	4,23	0,962	1
12	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها لاكتشاف الفرص المستقبلية التي قد تتوفر لها	3,49	0,920	3

13	تعمل الإدارة على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط القوة واستغلالها	3,45	0,877	4	مرتفع
14	تعمل الإدارة على رصد البيئة الداخلية للمؤسسة لاكتشاف نقاط الضعف من أجل إصلاحها	3,92	0,829	2	مرتفع
إجمالي العبارات المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي					
15	تضع المؤسسة خيارات إستراتيجية تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها	4,90	0,815	1	مرتفع جدا
16	تختار المؤسسة الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	4,77	0,828	3	مرتفع جدا
17	تطور المؤسسة الخطط التنفيذية التي تنسجم مع الخطة الإستراتيجية	4,79	0,919	2	مرتفع جدا
18	تشارك المؤسسة جميع العاملين في وضع الخطط التنفيذية	3,78	0,903	4	مرتفع
إجمالي العبارات المتعلقة بالخيار الإستراتيجي					
		4,56	0,866	1	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن بعد الرؤية الإستراتيجية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,01) وبانحراف معياري قدره (0,880)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما تجسد من خلال نسبة القبول المرتفعة لجميع العبارات المتعلقة بهذا البعد، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية البويرة لها فناعة كبيرة بأهمية التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وتلزم بتبنيه من خلال توفير الموارد المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة، وتشجيع جميع العاملين للمشاركة في سيرورته.

في حين جاءت الرسالة الإستراتيجية في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,54) وبانحراف معياري قدره (0,864)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، غير أن نسبة القبول لعبارات هذا البعد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة جدا، وعليه يتضح بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسعى لإيصال رسالتها لجميع العاملين من خلال بناء قيم تنظيمية مشتركة، إلا أنها لا تولي اهتماما كبير لتطوير رسالة واضحة ومكتوبة.

وجاءت الأهداف الإستراتيجية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,89) وبانحراف معياري قدره (0,883)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما تجسد من خلال نسبة القبول لعبارات هذا البعد التي تراوحت ما بين المرتفعة والمرتفعة جدا، وهذا يدل على أن صياغة أهداف المؤسسات محل الدراسة تنشق من رؤيتها ورسالتها.

أما التحليل الإستراتيجي فجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,77) وبانحراف معياري قدره (0,897)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا ما تجسد من خلال نسبة القبول لعبارات هذا البعد التي تراوحت ما بين المرتفعة

والمرتفعة جدا، وهذا راجع لإدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية تحليل البيئة كعنصر أساسي من أجل ضما بقائها و استمراريتها في ظل زيادة حدة المنافسة خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة.

وفي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة جاء الخيار الإستراتيجي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,56) وبانحراف معياري قدره (0,866)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا، وهذا ما تجسد من خلال نسبة القبول لعبارات هذا البعد التي تراوحت ما بين المرتفعة والمرتفعة جدا، وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تبني خياراتها الإستراتيجية بناء على التحليل البيئي، وتختار البديل الذي يتوافق مع رسالتها وأهداف، وتسعي إلى تحقيقها من خلال وضع خطط تنفيذية بإشراك جميع العاملين.

V - خاتمة

من خلال هذه الدراسة واستنادا لإجابات أفراد العينة المدرسة يتضح إدراك مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البويرة لأهمية التخطيط الإستراتيجي لأنشطة التسويق، ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تدعم سيرورة التخطيط الإستراتيجي التسويقي وتلتزم به لتطوير أدائها في ظل التغيرات المستمرة لبيئة الأعمال، كما تسعي دوما إلى تخصيص الموارد البشرية والمالية والتنظيمية اللازمة في حدود إمكانياتها.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسعي لإيصال رسالتها لجميع العاملين من خلال بناء قيم تنظيمية مشتركة، إلا أنها لا تولي اهتماما كبيرا لتطوير رسالة واضحة ومكتوبة.
- حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على صياغة أهداف تتوافق مع الرؤية والرسالة الإستراتيجية.
- عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تساعد في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تطور خططا إستراتيجية وتنفيذية، وتختار إستراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

قائمة المراجع:

- 4- حمد الكبيسي محمد عادل ، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، غير منشورة، 2012، ص13.
- 1- الحنفرى القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق ، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، عمان، الأردن، غير منشورة، 2010، ص.08.
- 5- حسن هلال محمد عبد الغني، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر والمستقبل-، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص13.
- ^أ سليمان اللوح عادل منصور، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص.22.
- 2- القانون رقم (01-18) المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 77 الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص05.
- 3- هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص131.
- 6- منصور عوض صالح القحطاني، تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبل تنميته، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، الأردن، 2004، ص371.
- 7- **Planification stratégique une approche par enquêtes**, séries de manuels de formation du CEDPA, volume X, The centre for development and population activities, P07, consulté le: 20/10/2017, disponible sur le lien : <http://bookboon.com/fr>
- 8- Journal officiel de l'UE, **concernant la définition des micros et petites et moyennes entreprises**, loi N°124, du 24/05/2003, P39.