

دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- محاولة تطبيق آلية (SWOT) على مؤسسة (SERSOU) لصناعة الغذائية: فرع العجائن بولاية غرداية-

The role of the internal and external diagnosis techniques in farming the strategy of and medium enterprises.

-The attempt of applying the (SWOT) techniques on (SERSOU) for food manufacturing: pates' division in Ghardaia-

محمد السايح الزغودي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.

zmsayeh47@gmail.com

ملخص:

حاولت هذه الدراسة إبراز دور آلية (swot)، ومساهمتها في صياغة إستراتيجية تحقق ذلك التوافق من خلال مناطقها الأربعة، وذلك باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، والعمل على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية، ومحاولة تحقيقه على مستوى المؤسسة المتوسطة الجزائرية (SERSOU) بولاية غرداية، وقد تم التوصل إلى أن تطبيق النموذج يوفر رؤية حول وضعية المؤسسة، مما يسمح لمسيرها بالتركيز على المسائل الرئيسية للخروج بتقرير نهائي لتحديد الإشكالية الرئيسية للمؤسسة. الكلمات المفتاحية: تشخيص داخلي، تشخيص خارجي، نموذج (SWOT)، إستراتيجية، مؤسسات ص و م.

Abstract:

This study aims at showing the role of the technique of (swot) and its contribution in forming the strategy that realizes coping in its four regions, this can be by reinvesting/using the opportunities chances and avoiding the possible threats in the environment/surrounding sides; in addition to supporting the strong points and limiting the weak parts in the internal field, this is being applied at the level of the Algerian medium enterprise (SERSOU) in Ghardaia, hence the application of the model is proved To provides a clear sight on the enterprise's situation and this lead to more focus in the principle matters to have a final report in order to identify the main problem of the enterprise..

Key words: internal diagnosis, external diagnosis, model (SWOT), strategic, small and medium enterprises.

مقدمة:

يتميز محيط المؤسسات والأخص الصغيرة والمتوسطة بعدم الثبات وعدم الاستقرار والتغير السريع، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تجد نفسها مضطرة لمواجهة تلك التغيرات التي تفرضها شدة المنافسة، لذا على مسيري هذه المؤسسات تبني أساليب تسييره تساعد على فهم بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحديد موقفها التنافسي، وإختيار أحسن البدائل الإستراتيجية، مما يتيح لها تحقيق مزايا تنافسية، واعتمادا على ذلك عمد الباحثون منذ بداية الستينات في المجال الإستراتيجي (Ansoff :1965)، (M. Porter: 1985)، (Macmillan & Tampoe:2002)، (Valentin:2000)، إلى دراسة طبيعة وبيان أهميتها ومعالجة المشاكل التي تواجهها وكيفية تطويرها من خلال قدرتها على استكشاف متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على نشاطها من فرص وتهديدات مع التعرف على جوانب قوتها وضعفها الداخلية وذلك اعتمادا على ما يصطلح عليه بعملية التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) والدأب على تطوير

المصفوفات والنماذج الإستراتيجية، كما صرح بها " R.wiliamson " ¹ لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية" وعلى هذا الأساس يعتبر صياغة الإستراتيجية باعتماد تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT)، محورا أساسياً لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، قصد بناء مزايا تنافسية تتحقق من خلال العناصر القادرة على إزالة الأسباب المؤدية إلى حدوث تلك المحددات وسعيها منها لمواكبة شدة المنافسة الوطنية والعالمية. وعلى هذا الأساس يعتبر التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) نقطة البداية لوضع أي خطة إستراتيجية، بهدف تحقيق أفضلية تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: باعتبار نموذج (SWOT) من أهم نماذج آليات التشخيص، ما مدى فعالية تطبيق آلية (SWOT) في صياغة إستراتيجية المؤسسة المتوسطة الجزائرية (SERSOU)؟.

للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي يمكننا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل آلية (SWOT) تُمكن المؤسسة محل الدراسة من تقييم جوانب الفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئتها الخارجية؟
- هل آلية (SWOT) تُمكن المؤسسة محل الدراسة من تقييم جوانب قوتها وضعفها ذات الصلة ببيئتها الداخلية؟
- هل آلية (SWOT) تُمكن المؤسسة محل الدراسة من صياغة أحسن البدائل الإستراتيجية الممكنة؟

للإجابة عن التساؤلات السابقة نطلق من الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: صياغة آلية (SWOT) تُمكن من تقييم البيئة الخارجية لاغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: صياغة آلية (SWOT) تُمكن من تقييم البيئة الخارجية لتعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: آلية (SWOT) تُمكن مؤسسة (SERSOU) لصناعة العجائن من صياغة أحسن البدائل الإستراتيجية الممكنة.

أولاً: الإطار العام للدراسة

1- أهداف الدراسة:

- تُعزز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالميزة التنافسية من خلال فهمها لبيئتها وذلك من خلال معرفة اعتمادها وتطبيقها لآليات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT)؛

- تحديد وتقييم العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التشخيص الإستراتيجي؛

- محاولة إبراز أهمية نماذج التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) ومساهمتها في ظل المعطيات الإقتصادية الراهنة.

2- أهمية الدراسة:

تكسي هذه الدراسة أهمية بالغة، خاصة عملية اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة كونها عملية ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعاً من التفكير والتشخيص الإستراتيجي للتقييم تلك البدائل، وبالتالي توفير الفرصة أمام المسيرين الإستراتيجيين قصد التوصل إلى صياغة أحسن الإستراتيجيات الممكنة لتطوير وبناء مزاياها التنافسية، كما تساعد مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تعرف على أبعاد آليات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT)، والابتعاد عن أي اجتهادات شخصية قد تقودها إلى مسارات خاطئة قد تكون مكلفة على اعتبار إن تلك الأساليب تعتمد التشخيص المنطقي الكمي في تحليل النتائج.

3- الدراسات السابقة:

- دراسة: **Gregorio Jean Varvakis وآخرون 2012** ² هذه الدراسة أجريت ل (03) مؤسسات صغيرة ومتوسطة في غرب رومانيا وكانت في بيئة مختلفة، وتم دراستها من خلال الأبعاد التالية عدم التأكد، ودرجة التعقيد، والتنوع، وعدم التجانس، وخلصت نتائجها إلى أن بيئتها معقدة وغير مستقرة (مضطربة)، وهذا راجع لضعف العمليات المنهجية التي تؤثر على هذا النوع من المؤسسات وبالأخص غياب التخطيط الإستراتيجي.

دراسة: (2012) Strnad Gabriela³ تناول هذا البحث تشخيص البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة تجارة السيارات في شمال رومانيا، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والتعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة داخل القطاع، وقد توصل الباحث بأن التشخيص الإستراتيجي المتبع يتضمن ثلاث خطوات: أولاً: التشخيص الداخلي يتضمن تحليل البيئة الداخلية الموارد الملموسة وغير الملموسة. ثانياً: التشخيص الخارجي نموذج بورتر القوي الخمس يتضمن تحليل تهديدات الموردين، والعملاء، والمنافسين، والداخلين الجدد، والمنتجات البديلة... الخ.

ثالثاً: الخطوة الأخيرة وهي التحليل على أساس التركيز على واقع التشخيص الداخلي والخارجي.

دراسة: معاريف محمد، بن حبيب عبد الرزاق (2007)⁴ حاول الباحثان توضيح أهمية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية من خلال تطبيق نموذج (SWOT) لإيجاد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتحديات للبيئة الخارجية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها مايلي :

- تحليل (SWOT) يتيح للمؤسسة أربعة سيناريوهات؛

- التشخيص الإستراتيجي أداة تسييرية تسمح بإتخاذ قرارات مناسبة؛

- بالنسبة للمؤسسة SACAEH، فهدفها الإقتصادي يكمن في تحقيق الأرباح التي تضمن لها سيرها في المستقبل.

دراسة: الطيب الداوي (2007)⁵ قدم الباحث دراسة وصفية وتحليلية لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، حيث توصل بأن تشخيص البيئة بجانيها، له أهمية بالغة في رسم أي إستراتيجية للمنظمة، وكلما زاد الإلمام بحسن تشخيص البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مؤثراتها، كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

تتوافق الدراسة الحالية مع مجموع الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي (تشخيص البيئة الداخلية والخارجية)، وما يميزها عن سابقتها، هو محاولة تطبيق آلية (SWOT) بطريقة كمية، كما تختلف مع الدراسات السابقة من حيث مستوى تحليل المؤسسة، ونوع القطاع المستهدف، والأداة المستخدمة في التحليل، وزمان ومكان إجرائها.

ثانياً: الأدبيات النظرية لدراسة

1- تعريف التشخيص الداخلي والخارجي: يعد التشخيص الداخلي والخارجي أحد الأساليب التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد قدمت له عدة تعاريف مختلفة، كل حسب منظوره ومتطلباته ودراسته فمنهم من يرى أنه⁶ يمس وظيفة معينة أو شخص معين مثل AFNOR وآخرون⁷ يرون بأنها تقييم لأنشطة المؤسسة السابقة والحالية (A.C.M.artinet).

وبناء على ما سبق يرى الباحثون أن التشخيص الداخلي والخارجي هو عملية تحليلية لجميع العناصر المكونة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها وكذا الفرص والتحديات المحيطة بها سعياً لتحديد موقفها التنافسي، وتحديد الخيارات الممكنة لصياغة أحسن إستراتيجية ممكنة، لبناء وتطوير مزاياها التنافسية.

2- دور التشخيص الداخلي والخارجي:

- يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعيق النمو السليم للمؤسسة⁸؛

- يساعد التشخيص الداخلي والخارجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وأهدافها⁹؛

- يساعد التشخيص الداخلي والخارجي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجيات الفعالة، وذلك بهدف تحسين الأنشطة القائمة أو دعم وتطوير الأنشطة الجديدة، والتحديد الأفضل للعوامل التي من شأنها أن تؤثر على مسار أحدث المؤسسة، ومن ثم انتهاز البدائل التي تؤدي إلى تعظيم أدائها¹⁰؛

- يقوم المسيريون بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الإستراتيجية، مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية، كما تساهم في بناء نظام لتطوير الإستراتيجيات وتحقيق ميزة للمؤسسة¹¹.

3- مكونات تشخيص البيئة الداخلية: يتم تشخيص الأنشطة (الأصول) الملموسة والغير الملموسة، بهدف تقييم وتحقيق الأداء العالي للمؤسسة ومن أهمها ما يلي:

3-1. تشخيص تقييم سلسلة القيمة VCA¹²: حسب M. Porter المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف، بل هي مجموعة من الأنشطة للتوزيع والتصميم، متمثلة في سلسلة القيمة La Chaîne de valeur التي تكسبها الميزة التنافسية¹³، إضافة لخلق قيمة للزبون¹⁴. كما تنقسم إلى نوعين من الأنشطة أو الوظائف التي تساهم في تقديم جزء من القيمة الإجمالية¹⁵؛ وهي الأنشطة الأساسية، تلك التي تشارك في الإنتاج المستمر، التسويق، والتسليم، وخدمة المنتج في حين الأنشطة الداعمة هي تلك التي توفر شراء المدخلات والتكنولوجيا والموارد البشرية أو وظائف البنية التحتية الشاملة¹⁶ والموضحة في الشكل رقم (1).

أ- الأنشطة الأساسية: تتكون الأنشطة الأولية من مجموعة من الوظائف القادرة على توفير منافع للعميل، وهي على النحو التالي¹¹:

- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرتبعات من الموردين؛

- العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل الآلات، التجميع التعبئة، صناعة الآلات، الاختبار و التسهيلات؛

- المخرجات من المنتجات: وهي أنشطة مرتبطة بجمع، وتوزيع المادي للمنتجات إلى المشترين، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة الموارد، والعمليات الخاصة، وتنفيذ وجدولة الطلبات؛

- التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، اختيار منافذ التوزيع والتسعيرة؛

- الخدمات: وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، والتدريب، وتعديل المنتج.

ب- الأنشطة المساعدة: قسم M. Porter الأنشطة الداعمة إلى أربعة مجالات رئيسية، وهي على النحو التالي¹⁷:

- البنية الأساسية للمؤسسة: وتتكون من الخدمات المساعدة المسؤولة عن تطبيق الأنظمة المختلفة في المؤسسة كالتكاليف والمحاسبة والأمن الصناعي، بالإضافة إلى الشؤون القانونية والإدارة العامة والعلاقات العامة؛

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية، وتحديد المسار الوظيفي، والتحفيز، وتطوير القدرات والكفاءات وهذه الأنشطة تتعلق بكل جزء من المؤسسة، الهيكل التنظيمي، ويحتمل أن تمثل نقطة القوة في المؤسسة؛

- التطوير والتكنولوجيا: وتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة الأداء لأنشطة المؤسسة، ولذا فإن هذا النشاط يمتد عبر أجزاء المؤسسة؛

- التموين: وهو الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات... الخ.

4- مكونات تشخيص البيئة الخارجية (الوضع التنافسي):

1-1. البيئة الخاصة (بيئة الصناعة): حدد مايكل بورتير (M.Porter) خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة كالتالي:

أ- التنافس بين المنافسون الحاليون¹⁸: تتباين وجهات المسيرين حول المنافسة القائمة بين المؤسسات، واعتمادا على تقييمهم للتهديدات والفرص المتاحة، والاستراتيجيات المعتمدة من قبل كل منهم وردود المنافسين حيالها، وإجمالاً هناك عاملان يؤثران على حدة المنافسة في الصناعة الواحدة، هما عدد المؤسسات العاملة في ذلك القطاع، ومعدل نمو هذه المؤسسات.

ب- تهديد المنافسين الجدد¹⁹: وقد حدد (M, Porter) سبعة 07 عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير: على المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.
- تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.

- تكاليف التحويل: التكاليف التي ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

- اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.

- مزايا الشركات القائمة مسبقا: مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

- سياسة الحكومة: حيث يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص.

ج- قدرة الموردون على المساومة²⁰: يرى بورتر أن الموردين تكون لهم القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة، وارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر، وأن يضع الموردون تهديدا جادا وهو أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي تقدم للمشتري، ولدى المورد علامة تجارية قوية.

د- قدرة المستهلكون على المساومة²¹: إن القدرة التفاوضية للزبائن تتعزز عندما يكون:

- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع/الخدمات؛

- وجود بعض المؤسسات تتبع للمستهلك مباشرة مما يجعل هذا الأخير يفرض شروطه على هذه المؤسسات؛

- معرفة المشترين للسلعة/الخدمة؛

- عندما يكون المشترون بمثابة تهديد لأي محاولة لتكامل الرئيسي الخلفي، وكبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء ووجود بدائل للسلع/الخدمات.

هـ- تهديد المنتجات البديلة²²: نتيجة توفر حرية الاختيار أمام المستهلك، أو تزايد حدة تأثير وجود البدائل للسلعة المعينة في حال تعود المستهلك على شراء سلع بديلة، أو عدم ولاءه لعلامة معينة.

وعليه فإن القوى الخمس وضعت من طرف مايكل بورتر سنة 1982م وهي منهجية تعمل على تقييم جاذبية الصناعة أو القطاع

الإستراتيجي²³، كما يلخصه الشكل (2) نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر .

4-2. البيئة الكلية (العامة): هي جميع العناصر والمكونات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، وتسمى عوامل البيئة الكلية، كالظروف الاقتصادية والسياسية، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والقانونية والثقافية... الخ.

تمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في 06 مجموعات من المتغيرات وهي تحليل PESTLE نوضحها كتابيا:

أ- المتغيرات الاجتماعية والحضارية²⁴: وهي من أهم المجموعات وربما تكون أكثرها تأثيرا في نجاح المؤسسة أو عدمه، فهي الوسط الحي الذي يحتوي المؤسسة، بكل ما فيها من نمط معيشة الأفراد، ومستوى هذه المعيشة وقيم الناس، والأطر الأخلاقية للأفراد المجتمع الذي فيه المؤسسة وتنتمي إليه.

ب- المتغيرات الفنية والتكنولوجية²⁵: للتطور التكنولوجي أثر كبير في تقليل التكاليف وبالتالي أثر مباشر على المنافسة وجودة المنتج وخلق أسواق جديدة وإيجاد زبائن، وهذه الأمور هي التي تعمل على تحديد الإستراتيجيات المؤسسات. ويمكن أن نحدد أبعاد هذه التأثيرات ونتائجها من خلال: تأثير التغيير التكنولوجي على الطلب، تأثير التغيرات التكنولوجية على الإنتاجية، تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا.

ج- المتغيرات السياسية والقانونية²⁶: تؤثر الحكومات تأثيراً قوياً في أداء المؤسسات فتقوم بوضع القوانين التي تنظم الرقابة والتي تؤثر في المسار العام للمؤسسات، ومن أهم مجالات هذه القوى كالتالي:

- قوانين حماية البيئة، مستوى الاستقرار السياسي، قوانين الاستيراد والتصدير، التغيير في القوانين الضريبية.

د- المتغيرات الاقتصادية²⁷: وهي مجموعة ذات تأثير خاص وفعال في مسار عمل المؤسسة وهي تشير إلى توجهات النظام الاقتصادي التي تعمل في إطار المؤسسة، ومن أهم التوجهات هي: ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية، ودورة الأعمال (حالة الركود والكساد).

هـ- المتغيرات الدولية²⁸: إن التصرفات التي تقوم بها دولة ما تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، ومنع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية.

5- مضمون آلية تشخيص الموقف التنافسي (SWOT)²⁹: آلية تحليل (SWOT) تعد الأداة الأكثر استخداماً من قبل المؤسسات، والتي هي جزء من عملية التخطيط الإستراتيجي والتي سنوجزها كالتالي:

1-5 مفهوم تحليل مصفوفة (SWOT): تحليل "SWOT" هو عملية تمكن المؤسسة من تقييم جوانب ضعفها وقوتها، والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التشخيص الإستراتيجي "30"، أي العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسية وهي: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، وهو اختصار للأربعة مكونات رئيسية له وهي: نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunités)، والتهديدات (Threats).

نلاحظ من التعريف بأن نقاط القوة هي التي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر على نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة، ذات الصلة بالبيئة الداخلية والتي تعيق ميزتها التنافسية³¹.

ونجد أن الفرص هي مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة³²، أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولها آثار سلبية على موقفها التنافسي³³.

2-5 خطوات إعدادها³⁴:

- تحديد قائمة الفرص والتهديدات الرئيسية للبيئة الخارجية؛

- تحديد قائمة نقاط القوة والضعف الرئيسية داخل المؤسسة؛

- مقارنة نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية وتحديد إستراتيجيات WS؛

- مقارنة نقاط الضعف الداخلية مع الفرص الخارجية وتحديد إستراتيجيات WO؛

- مقارنة نقاط القوة الداخلية والتهديدات الخارجية وتحديد إستراتيجيات ST؛

- الحد من نقاط القوى الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية وتحديد إستراتيجيات WT.

والشكل رقم (3) يشير إلى أهم الإستراتيجيات الرئيسية للمصفوفة (SWOT).

ثالثاً: الدراسة الميدانية

1- الإطار المنهجي للدراسة:**1-1. حدود الدراسة تتمثل فيما يلي :**

- الحدود المكانية : تخص الدراسة التطبيقية مؤسسة (SERSOU) على مستوى ولاية غرداية؛

- الحدود الزمنية : إمتدت الدراسة مند نهاية الربع الأول لسنة 2017 إلى غاية نهاية شهر ماي 2017.

1-2. منهج البحث: للإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة، ومن ثمّ اعتمدنا على منهج دراسة حالة لمؤسسة (SERSOU)؛

1-3. الوسيلة المستعملة: المقابلة، سلم ليكارت الخماسي؛

1-4. الأدوات المستعملة: المتوسطات الحسابية، النسب، تحديد المركز التنافسي (النتيجة) للعوامل الداخلية والخارجية وبحسب بالعلاقة التالية²⁹:

قيمة المركز التنافسي (النتيجة) = الأهمية النسبية (الأوزان) × رتبة المؤسسة (معدل الإستجابة)
حيث:

أ- الأهمية النسبية: تمثل العوامل الداخلية للنقاط القوة أو الضعف أو الخارجية للفرض والتهديدات. ويجب ألا يزيد مجموع الأهمية النسبية (الأوزان) لمحددات القوة والضعف عن (1) الصحيح، كذلك بالنسبة للفرض والتهديدات، ويعبر عن الأهمية النسبية (للأوزان) بالمعادلات التالية³⁵:

لدينا: S:نقاط القوة. W:نقاط الضعف. O:نقاط الفرض. T:نقاط التهديدات

$$\sum_{k=s1}^{si} wk = 1 \quad \text{بحيث} \quad \omega_s = \{\omega_{s1}, \omega_{s2}, \omega_{s3}, \dots, \omega_{si}\}$$

$$\sum_{k=w1}^{wj} wk = 1 \quad \text{بحيث} \quad \omega_w = \{\omega_{w1}, \omega_{w2}, \omega_{w3}, \dots, \omega_{wj}\}$$

$$\sum_{k=o1}^{om} wk = 1 \quad \text{بحيث} \quad \omega_o = \{\omega_{o1}, \omega_{o2}, \omega_{o3}, \dots, \omega_{om}\}$$

$$\sum_{k=t1}^{tn} wk = 1 \quad \text{بحيث} \quad \omega_T = \{\omega_{t1}, \omega_{t2}, \omega_{t3}, \dots, \omega_{tn}\}$$

ب- رتبة المؤسسة (معدل الإستجابة): تتكون درجات الرتب من خمس درجات فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة ب (5)، فمعناها أن المؤسسة واحدة من أقوى منظمات الصناعة، أما إذا قيمت ب (1) فمعناها أنها وحدة من أضعف منظمات الصناعة³⁶.

أما في دراستنا فقد تم تحديد مدى استجابة المؤسسة (Response Rating) محل الدراسة لكل من عناصر القوة والضعف والفرض والتهديدات، وبالتالي تم تحديد مدى تأثير كل من هذه العناصر على مستوى الأداء العام للعوامل الداخلية والخارجية ويتم ذلك باستخدام سلم ليكارت الخماسي والمخطط التالي رقم (4) الذي يوضح قياس مدى الاستجابة.

1-5. نبذة عن مؤسسة (SERSOU) : مؤسسة الصناعة الغذائية فرع العجائن (SERSOU)؛ هي إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة العجائن، حيث تم إختيار موقع المؤسسة في منطقة بنورة ليشكل موقعا إستراتيجيا نظرا لقربه من المراكز الإستهلاكية بولاية غرداية ، كما تقع في الطريق المؤدي إلى المدن المجاورة مثل ورقلة.

ومؤسسة السارسو شركة ذات الشخص الوحيد؛ يبلغ رأس مالها حوالي 28168000.00 دج، وقد تم تسجيلها كمؤسسة ذات الشخص الوحيد سنة 1998م ومقرها ولاية (غرداية) الجزائر، ويبلغ عدد العاملين في المؤسسة حوالي 130 عامل. وتهدف المؤسسة إلى تلبية إحتياجات السوق من مادة الصناعة الغذائية: فرع العجائن ومشتقاتها (سميد، فرينة، وكسكسي، وعجائن صغيرة، ونخالة) على المستوى المحلي والوطني.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

1-2. مناقشة نتائج تشخيص العوامل الخارجية لنقاط الفرص والتهديدات: بناء على تحديد الأوزان لكل من عناصر التهديدات والفرص المذكورة سابقا في الجدولين رقم (1) و (2)، حيث تم قياس إستجابة المؤسسة لهذه العناصر (المركز التنافسي) للفرص المتاحة أمامها تبين أنها أعلى من المتوسط ب (3.623)، بينما كانت إستجابة تقدر ب (4.034) هامة بالنسبة للتهديدات، وبناء على ذلك تبين أن إستجابة المؤسسة للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) معاً تقدر ب (3.828/5)، وهو أعلى من المتوسط. مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بمرونة عالية تمكنها من إغتنام الفرص ومحاولة تجنب التهديدات في البيئة الخارجية؛ ويتم ذلك باستغلال نقاط القوة لدى المؤسسة للإستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتقليل أثر التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية.

2-2. مناقشة نتائج تشخيص العوامل الداخلية لنقاط القوة والضعف: بالنسبة لعناصر البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف المذكورة في الجدولين رقم (3) و (4)، وبعد قياس إستجابة المؤسسة لهذه العناصر (المركز التنافسي)، فقد تبين أن إستجابة المؤسسة لعناصر القوة والضعف للعوامل الداخلية والتي تقدر ب (4.065/5)، حيث نجد إستجابة المؤسسة لنقاط القوة أكبر والتي تقدر ب (2.115) من نقاط الضعف والتي تقدر ب (1.95). ومنه يتبين أنه على المؤسسة العمل مع مستشارين لزيادة الحد من نقاط الضعف، وذلك لتحسين الوضع الكلي للمؤسسة، أما بالنسبة لنقاط القوة فعلى المؤسسة أن تزيد من إهتمامها بها والعمل على تنميتها أكثر بما يتناسب مع تقوية المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للمؤسسة والذي بدوره يساهم في تطوير أداؤها.

3- إسقاط شكل نموذج (SWOT) لمؤسسة (SERSOU): من خلال العناصر الرئيسية للعوامل الإستراتيجية لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والمبينة في الجداول رقم (1) و (2) و (3) و (4)، وعلى ضوء ما سبق نقوم بمحاولة تطبيق نموذج (SWOT) لتحديد السيناريوهات الأربعة والموضحة في الشكل رقم (5).

1-3. السيناريو الأول: إستراتيجية هجومية (SO) : هنا المؤسسة تقوم باستخدام نقاط القوة للإستفادة من الفرص المتاحة أمامها والمبينة في المنطقة 01.

– **القرارات الإستراتيجية في المنطقة (01):** في هذه المنطقة المؤسسة لديها نقاط قوة كبيرة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الفرص المتاحة وتعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها، والتي تتمثل في شهادة ISO 9001، من خلالها يسمح للمؤسسة (SERSOU) باقتحام أسواق جديدة بشكل قوي خاصة في الشمال الجزائري، مع إستغلال الطلب المتزايد لمنتجات المؤسسة، وبالأخص منتج الفرينة، مع العمل على تنوع منتجات المؤسسة بالنسبة للمنتجات الصغيرة؛ (الكسكس، المعكرونة)، ومن خلال جلب استثمارات جديدة في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال ما سبق تبين أن الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة في هذه المنطقة هي إستراتيجية التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على منتج واحد، أو عدد محدود من المنتجات؛ والتي تمتاز بالتقارب بالنسبة للمؤسسة، كما نجد أنها تركز على إنتاج الفرينة والسميد بنسبة تقارب 80%، مما يستوجب على المؤسسة الإهتمام بالأبعاد التالية، العملاء، المنتج والتكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة. وما يعاب على إستراتيجية التركيز هي عدم التنوع في المنتجات والتي تقدر بنسبة 20% للمنتجات الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة المخاطر بسبب الظروف البيئية.

في ظل المعطيات السابقة التي تتمتع بها المؤسسة في المنطقة (01) يمكن للمؤسسة مايلي:

– لزيادة توزيع منتجات المؤسسة، يجب عليها إنتهاج إستراتيجية التكامل العمودي؛ لزيادة توزيع منتجاتها على المستوى الوطني، ويتم ذلك من خلال السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، أو شراء مؤسسة الصناعة نفسها للإستفادة من إقتصاديات الحجم (مكلفة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

– على المؤسسة أن تنضم مع مؤسسة أخرى لتكوين مؤسسة واحدة، مما يسهل لها أيضا دخول مناطق جغرافية جديدة (إستراتيجية الإندماج).

2-3. السيناريو الثاني: إستراتيجية الإستقرار (دفاعية) (ST): هنا المؤسسة تقوم باستخدام نقاط القوة لمواجهة وتجنب التهديدات (التكيف بين نقاط القوة والتهديدات).

- القرارات الإستراتيجية في المنطقة (02): على المؤسسة في هذه المنطقة إستغلال نقاط القوة الداخلية من أجل مواجهة التهديدات الخارجية، ويتم ذلك من خلال استمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حالياً، أي الاستمرار في نفس منتجاتها، وأعمالها، وأهدافها، وخططها دون تغيير برنامج عملها من خلال المحافظة على أسوقها في الجنوب، وهذا بالإعتماد على جودة منتجاتها واستفادتها من شهادة ISO 9001، ولواجهة تهديد المؤسسات المنافسة يستوجب على المؤسسة البحث عن مصادر تمويلية، لمواكبة التكنولوجيا السريعة، مما يساعدها على مواكبة المنافسة المستقبلية.

وللتعليق على ما سبق يتضح في هذه المنطقة أن مؤسسة (SERSOU) تعتمد على إستراتيجية الإستقرار، وهذا لعدة أسباب:

- هناك زيادة الطلب المحلي على منتجات المؤسسة؛

- سيطرتها على السوق المحلي؛ من خلال مزاياها التنافسية التي تملكها، وبالتالي لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة؛

- ترى أن تكلفة التوسع أكبر من منافعه؛

- إستراتيجية الإستقرار تكون أكثر نجاحا على المدى القصير.

في ظل المعطيات السابقة لإستراتيجية الإستقرار هناك إستراتيجيات ثانوية يمكن للمؤسسة الإستفادة منها أو عدم الوقوع فيها وهي:

- إستراتيجية عدم التغير: الثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يقدر ب (4.13/5) هام، مما يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي مع تعديلات طفيفة لتحسين مبيعاتها وأرباحها.

- إستراتيجية الربح: المؤسسة ليس لديها فكرة النمو في المستقبل، ويتضح من ذلك أن المؤسسة في أزيد من 19 سنة مؤسسة متوسطة ولا ترغب في التغير وهذا راجع إلى زيادة الأرباح الحالية في ظل زيادة الطلب على منتجاتها، إلا أن هذه الإستراتيجية يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوباً بركود في الأمد الطويل.

3-3. السيناريو الثالث: الإستراتيجية العلاجية (WO): وهنا المؤسسة تقوم بتخطي نقاط الضعف للإستفادة من الفرص المتاحة أمامها (معالجة نقاط الضعف لاستثمار الفرص).

- القرارات الإستراتيجية في المنطقة (03): تسعى المؤسسة في هذه المنطقة إلى إستثمار الفرص المتاحة؛ لتجنب نقاط الضعف، ويتم ذلك من خلال فرص زيادة الطلب على منتجات المؤسسة لزيادة الحصة السوقية، كما يجب على المؤسسة البحث عن مصادر تمويلية من خلال الإستفادة من برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ في إطار الشراكة التي تنتهجها الدولة مع الإتحاد الأوروبي؛ من أجل تجديد آلات المؤسسة لمتابعة التكنولوجيا، والذي بدوره يقلل من تكلفة الإنتاج بالنسبة لمسترجعات المواد الأولية في العملية الإنتاجية.

4-3. السيناريو الرابع: الإستراتيجية الإنكماشية (WT): وهنا المؤسسة تقوم بتخفيف نقاط الضعف والعمل على تجنب التهديدات (إتخاذ إجراءات وقائية).

- القرارات الإستراتيجية في المنطقة (04): المؤسسة في هذه المنطقة في وضعية صعبة، لذا يجب على المؤسسة الحد من نقاط ضعفها؛ من خلال مطالبة الهيئات المكلفة بإعادة النظر في التشريعات والقوانين؛ فيما يخص التزود بالمادة الأولية؛ التي تعيق نشاط المؤسسة على المدى القريب، وعلى المؤسسة مجابهة التهديدات من خلال البحث بشتى الطرق عن شركاء ينشطون في مجال توريد المادة الأولية "القمح" وأصحاب المستثمرات في مدينة المنيعة أو المنصورة... الخ، أو الإندماج مع مؤسسة أخرى لضمان استمرارية والبقاء على الأقل في السوق.

4. إختبار الفرضيات:

1-4. الفرضية الأولى: صياغة آلية (SWOT) تُمكن من تقييم البيئة الخارجية لاغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة بالمؤسسة محل الدراسة. من خلال تشخيص التهديدات وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها، وجد أن

نتيجة المؤسسة لمجموع تهديدات تقدر ب (2.017)، وتشخيص الفرص وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع الفرص تقدر ب (1.8115). وتظهر هذه نتيجة (المركز التنافسي) للتهديدات والفرص معاً والتي تقدر ب، (5) و(3.828/ وهي متوسطة والمبينة في الجدولين رقم (1) و(2)، مما يتضح بأن صياغة آلية (SWOT) تسعى لتقييم البيئة الخارجية لاغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2-4. الفرضية الثانية: صياغة آلية (SWOT) تُمكن من تقييم البيئة الخارجية لتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف بالمؤسسة محل الدراسة. من خلال تشخيص نقاط القوة وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية تقدر ب (2.115)، وتشخيص نقاط الضعف وتحديد أهميتها ودرجة استجابة المؤسسة في التعامل معها وجد أن نتيجة المؤسسة لمجموع نقاط الضعف في البيئة الداخلية تقدر ب (1.95). وتظهر نتيجة (المركز التنافسي) للتهديدات والفرص معاً والتي تقدر ب (4.065/5)، وبالتالي فإن إستجابة المؤسسة للعوامل الداخلية هام (أعلى من المتوسط) والمبينة في الجدولين رقم (3) و(4)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز نقاط القوة لديها وتعمل من خلالها على معالجة أسباب الضعف، ومنه يتبين أن آلية (SWOT) تسعى لتقييم البيئة الخارجية لتعزيز نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف بالمؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3-4. الفرضية الثالثة: آلية (SWOT) تُمكن مؤسسة (SERSOU) لصناعة العجائن من صياغة أحسن البدائل الإستراتيجية الممكنة. من خلال بناء آلية (SWOT) تبين أنها تسمح بصياغة أحسن البدائل الإستراتيجية الممكنة من خلال مناطقها الأربعة، (SO)، (ST)، (WO)، (WT)، إلا أنها تعتبر إستراتيجيات فعالة على المدى القصير وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

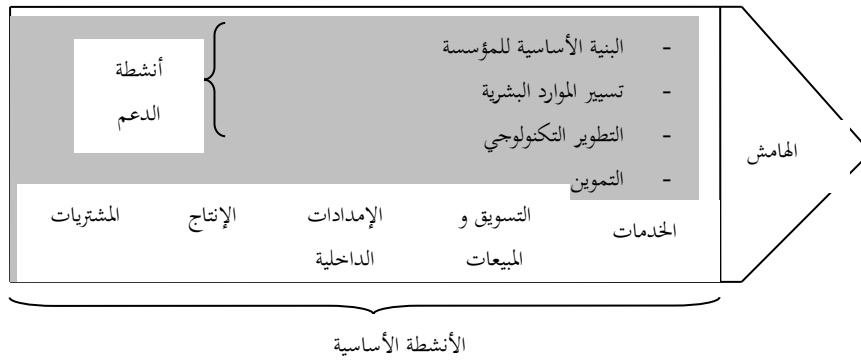
الخلاصة:

في هذا الإطار سعينا من خلال بحثنا هذا إلى الإحاطة بآلية من آليات التشخيص الداخلي والخارجي والمسماة ب: آلية تشخيص الموقف التنافسي (SWOT)، والتركيز على بعض تأثيراتها من تقييم لجوانب الضعف والقوة الداخلية، والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، مؤكداً على التلاؤم بينها مما يساعدها في صياغة إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، والتي بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة محل الدراسة إن حسن إستغلالها. ومن هنا فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني مثل هذه الآليات الإستراتيجية، وبالتالي الصمود أمام التحديات الحالية، ويتم ذلك بطريقة كمية مخطط لها مسبقاً لبناء إستراتيجية بيئة نشاط الأعمال، كما تسمح النتائج التي أسفرت عنها الدراسة على حد اعتقادنا بتوجيه عدة إقتراحات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديداً المؤسسة محل البحث كما يلي:

- توجيه مسيري المؤسسات بغية النظر بعين الإعتبار لآليات التشخيص الداخلي والخارجي وتحديداً نموذج (SWOT) باستخدامه بصورة آلية (متتالية)، وحسب الشكل المناسب لمتابعة الوضع العام لبيئتها الداخلية والخارجية؛
- الإستفادة من نتائج أسلوب تحليل (SWOT) في تحسين الوضع العام من خلال صياغة واختيار أحسن الخيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- على مسيري المؤسسات الإفصاح عن مختلف المعلومات والبيانات حول بيئتها، ورفع الحذر بدواعي سريرتها لتمكين الباحثين من التعمق أكثر في عملية تشخيصها والمساهمة بصورة أكثر إيجابية في تحسين نشاط أدائها الكلي.

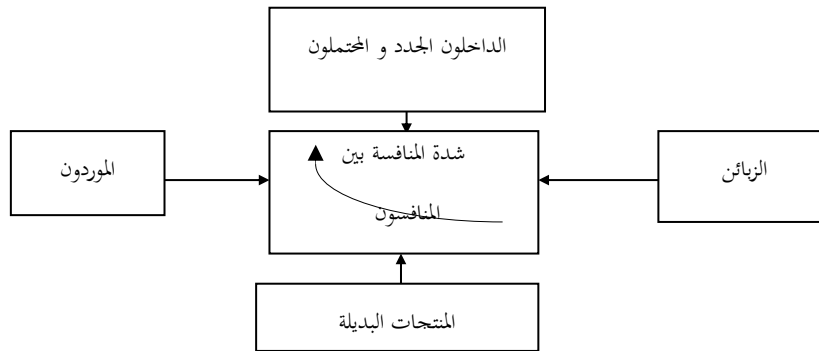
ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الشكل رقم (1): سلسلة القيمة وفقاً لمايكل بورتر



Source: Robert E. Ankli, Michael Porter's **Competitive Advantage and Business History**, BUSINESS AND ECONOMIC HISTORY, Second 02, Volume 21, 1999, p232.

الشكل رقم (2): نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر



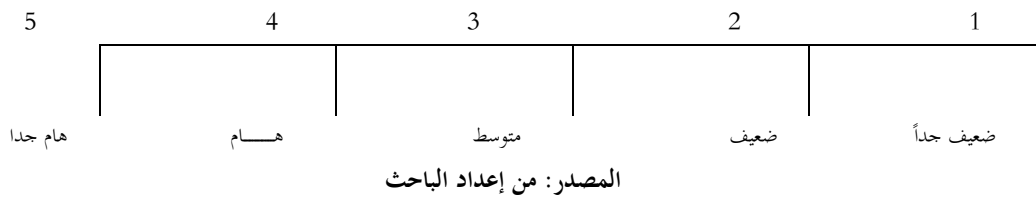
Source: Michael Porter, **Competitive strategy techniques for analyzing industries and Competitors**, free the press, New York, United States of America, 1998, p4.

الشكل رقم (3): الإستراتيجيات العامة لمصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
إستراتيجية WO	إستراتيجية SO	الفرص O
إستراتيجية WT	إستراتيجية ST	التحديات T

Source: Xia Chan , A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 11, Special Issue - June 2011,p148.

الشكل رقم (4) : قياس مدى الاستجابة



الشكل رقم (5): شكل نموذج SWOT

<p>نقاط الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استيراد المواد الأولية و نقص توفرها محليا. - ضعف القدرة على متابعة التكنولوجيا في مجال الصناعة الغذائية. - عدم استجابة أنظمة الأجور والحوافز لعوامل المنافسة. - عدم محاولة خلق نقاط بيع على المستوى الوطني والاكتفاء بالجنوب الجزائري باستثناء بعض الولايات. - عدم استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 100 % ، راجع إلى نسبة المادة الأولية والمنتجة في 50 % من مادة "القمح" المقدمة من طرف التعاونية الفلاحية - نسبة المسترجعات من المواد الأولية في العملية الإنتاجية تزيد في التكاليف الكلية للإنتاج. 	<p>نقاط القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رأس مال العامل موجب BFR. - الخبرة الفنية المتراكمة للمؤسسة. - تخفيض الأسعار لطلبات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء). - تبنى المؤسسة لمعيار متطلبات ISO 9001 - اليقظة اتجاه المنافسين والدراية، الكافية بالسوق المحلي والوطني. 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p>المنطقة 03</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستعمال فرص المؤسسة، خاصة زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، من خلال تسويقها على المستوى الوطني وهذا لزيادة الحصة السوقية. - تجديد آلات المؤسسة لمتابعة التكنولوجيا وتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة تشكيلة المحفظة الاستثمارية بنسبة تفوق 50% بدلا من 20% للعجائن الصغيرة. - استغلال الخبرة المتراكمة لزيادة فعالية أنظمة الأجور. 	<p>المنطقة 01</p> <ul style="list-style-type: none"> - إقحام أسواق جديدة، خاصة الشمال الجزائري، مع إستغلال الطلب المتزايد لمنتجات المؤسسة. - على المؤسسة الإهتمام بإنتاج المنتجات الصغيرة (الكسكس، المعكرونة... الخ). - إستغلال الخبرة الفنية التي يمتلكها مسيرو المؤسسة لتحسن وزيادة تعدد استخدامات منتج السميد والفريضة للمستهلك. 	<p>الفرص :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتج الفريضة. - الميزة التنافسية (للمؤسسة من الأوائل في السوق). - تنوع المحفظة الاستثمارية (السميد ، الفريضة ، النخالة، الكسكسي، عجائن صغيرة... الخ. - تعدد استخدامات منتج السميد والفريضة.
<p>المنطقة 04</p> <ul style="list-style-type: none"> - مطالبة الهيئات المكلفة بإعادة النظر في التشريعات والقوانين فيما يخص بالتزود بالمادة الأولية التي تعيق نشاط المؤسسة على المدى القريب. - محاولة المؤسسة الاندماج مع مؤسسة أخرى أو البحث عن شركاء ينشطون في مجال توريد المادة الأولية، أصحاب المستثمرات في مدينة المتينة أو المنصورة لضمان استمرارية المؤسسة والبقاء على الأقل في السوق. 	<p>المنطقة 03</p> <ul style="list-style-type: none"> - محافظة المؤسسة على أسواقها في الجنوب، وهذا باعتمادها على جودة منتجاتها والمتحصلة على شهادة ISO 9001. - البحث عن مصادر تمويلية من طرف الوزارة الوصية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لماكبة التكنولوجيا السريعة، مما يساعدها على مواكبة المنافسة المستقبلية. 	<p>التحديات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعتقاد صناعة مؤسسة (SERSOU) على عنصر المادة الأولية "القمح" بالدرجة الأولى المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية. - القوانين والتشريعات المفروضة، تعيق نشاط المؤسسة والمتعلقة بتموين المادة الأولية بنسبة 50% من الطاقة الإنتاجية. - القوة التفاوضية للموردين - عدم وجود حواجز للمؤسسات المنافسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الجداول من رقم (1) إلى (4).

الجدول رقم (1): يوضح تشخيص التهديدات في المؤسسة حسب مركزها التنافسي

مركز التنافسي	رتبة المؤسسة	الأهمية النسبية	الباحث	مدير المؤسسة	مسؤول القسم الإنتاجي	مسؤول القسم التجاري	
---------------	--------------	-----------------	--------	--------------	----------------------	---------------------	--

الرمز	التهديدات									
	الوزن %	رتبة المؤسسة	الوزن %	معدل الاستجابة	الوزن %	رتبة المؤسسة	الوزن %	متوسط معدل الاستجابة	الوزن %	رتبة المؤسسة
T01	0.0833	5	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	4.5	0.0833	5
T02	0.0625	2	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	4
T03	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	3.75	0.0833	2
T04	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	4.5	0.0625	3
T05	0.05	1	0.05	3	0.05	3	0.05	2.75	0.05	4
T06	0.05	2	0.05	4	0.05	4	0.05	3	0.05	1
T07	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	4.5	0.0833	3
T08	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1
T09	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5	0.0625	5
T10	0.0833	3	0.0833	3	0.0833	3	0.0833	3.5	0.0833	5
T11	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	3	0.0625	3.5	0.0625	5
T12	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5	0.0833	5
T13	0.025	2	0.025	2	0.025	2	0.025	2.75	0.025	4
T14	0.0833	3	0.0833	4	0.0833	4	0.0833	4.75	0.0833	5
T15	0.05	3	0.05	3	0.05	3	0.05	2.5	0.05	1
T16	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1
T17	0.025	3	0.025	3	0.025	3	0.025	2.75	0.025	2
مجموع التهديدات										
مجموع تهديدات البيئة الخارجية										
2.017 = 2/4.034										

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المقابلة.

الجدول رقم (2): بوضوح تشخيص الفرص في المؤسسة حسب مركزها التنافسي

الفرص	مسؤول القسم التجاري	مسؤول القسم الإنتاجي	مدير المؤسسة	الباحث	الأهمية النسبية (الأوزان)	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي

الوزن × معدل الاستجابة	معدل رتبة المؤسسة	معدل الأوزان	رتبة المؤسسة	الوزن	رتبة المؤسسة	الوزن ن	رتبة المؤسسة	الوزن	معدل الاستجابة	الوزن		
0.475	4.75	0.1	4	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخاصة منتج الفريزة	O 1
0.2	4	0.05	4	0.05	4	0.05	4	0.05	4	0.05	زيادة الحصة السوقية Market Share	O 2
0.212	4.25	0.05	3	0.05	5	0.05	4	0.05	4	0.05	تطور تكنولوجيا المؤسسة في مجال التعبئة والتغليف	O 3
0.5	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	الميزة التنافسية للمؤسسة (المؤسسة الأولى على مستوى الجنوب)	O 4
0.25	5	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	تعدد إستخدام منتجات المؤسسة السميد، الفريزة ومن طرف المستهلك	O 5
0.2	2	0.1	4	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	فوائد السيولة النقدية التي تتمتع بها المؤسسة	O 6
0.425	4.25	0.1	4	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	تنوع المحفظة الاستثمارية (السميد، الفريزة، النخالة، الكسكسي، عجائن صغيرة... الخ	O 7
0.425	4.25	0.1	5	0.1	3	0.1	5	0.1	4	0.1	تعدد استخدامات منتج السميد والفريزة	O 8
0.075	3	0.025	4	0.025	3	0.025	2	0.025	2	0.025	إرتفاع التعريف الجمركي لسلع المستوردة من الخارج	O 9
0.212	4.25	0.05	3	0.05	5	0.05	4	0.05	5	0.05	إقتناع المستهلك بمنتجات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة زبائنها	O 10
0.212	4.5	0.05	3	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	قوة العلاقة بين الزبائن والموردين	O 11
0.325	3.25	0.1	5	0.1	2	0.1	3	0.1	3	0.1	توفير جو ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج وسياسات التمويل	O 12
0.062	1.25	0.05	2	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة	O 13
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	إزالة بعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديد	O 14
3.623			/	1	/	1	/	1	/	1	مجموع الفرص	
1.8115 = 2/3.623											مجموع فرص البيئة الخارجية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المقابلة.

الجدول رقم (3): يوضح تشخيص نقاط القوة في المؤسسة حسب مركزها التنافسي

الرمز	نقاط القوة																				
	مسؤول القسم التجاري		مسؤول قسم الإنتاج		مدير المؤسسة		الطالب		الأهمية النسب ية(الأو زان)		معدل الاستجابة	المرکز التنافسي									
	معدل الوزن	معدل الاستجابة	معدل الوزن	معدل الاستجابة	معدل الوزن	معدل الاستجابة	معدل الوزن	معدل الاستجابة	معدل الوزن	معدل الاستجابة	معدل الوزن × معدل الاستجابة										
S 1	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	3	3.5	0.35	رأس مال العامل موجب BFR								
S 2	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	4	0.10	وجود عمالة ذات الخبرة والكفاءة								
S 3	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	4.25	0.10	وفرة الطلب على السوق المحلي								
S 4	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	5	0.50	الخبرة المتراكمة للمؤسسة(المهنية) بظروف صناعة العجائن								
S 5	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4	4.25	0.42	الخبرة الفنية لمسييري المؤسسة								
S 6	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	3.75	0.18	إستجابة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموارد البشرية								
S 7	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	5	4.75	0.47	تخفيض الأسعار لطلبات الكبيرة والزبائن الدائمين (الأوفياء)								
S 8	0.2	5	0.2	5	0.2	5	0.2	5	0.2	5	4.75	0.95	تبني المؤسسة لمعيار متطلبات 9001ISO								
S 9	0.0	5	0.0	5	0.0	5	0.0	5	0.0	5	4.5	0.22	المشاركة في المنتديات وتحسين صورة المؤسسة (sersou)								
S 10	0.0	5	0.0	5	0.0	3	0.0	5	0.0	625	4.25	0.21	علامة تجارية جيدة لدى الزبائن في السوق								
S 11	0.0	5	0.0	5	0.0	5	0.0	5	0.0	833	5	0.25	المؤسسة ليس لها ديون اتجاه الغير								
S 12	0.1	4	0.0	4	0.0	3	0.0	4	0.0	25	3.25	0.32	اليقظة اتجاه المنافسين والدراية الكافية بالسوق المحلي والوطني								
S 13	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	3	0.0	833	2.5	0.06	تقديم خدمات ما بعد البيع								
S 14	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	4	0.0	5	4.25	0.10	ولاء العمال للمؤسسة وقلة التغيب								
مجموع نقاط القوة											4.23	/	/	/	1	/	1	/	1	/	1
مجموع نقاط القوة في البيئة الداخلية											2.115 = 2/4.23										

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المقابلة.

الجدول رقم (4): يوضح تشخيص نقاط الضعف في المؤسسة حسب مركزها التنافسي

الرمز	نقاط الضعف									
	مسؤول القسم التجاري		مسؤول القسم الإنتاجي		مدير المؤسسة		الباحث		الأهمية النسبية (لأوزان)	
	الوزن	رتبة المؤسسة	الوزن	رتبة المؤسسة	معدل الوزن الاستجابة	الوزن	رتبة المؤسسة	رتبة المؤسسة	متوسط الأوزان	رتبة المؤسسة
W 1	0.2	3	0.2	5	0.2	5	0.2	5	0.2	4.5
W 2	0.1	4	0.1	3	0.1	2	0.1	4	0.1	3.25
W 3	0.1	4	0.1	4	0.05	4	0.05	3	0.1	3.75
W 4	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	5	0.05	5
W 5	0.05	4	0.05	4	0.05	3	0.05	5	0.05	4
W 6	0.025	3	0.025	3	0.025	3	0.025	4	0.025	3.25
W 7	0.1	2	0.1	3	0.1	2	0.1	4	0.1	2.75
W 8	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	4	0.1	4.75
W 9	0.1	5	0.1	5	0.1	5	0.1	2	0.1	4.5
W 10	0.1	3	0.1	3	0.1	3	0.1	5	0.1	3.5
W 11	0.05	3	0.05	3	0.05	2	0.05	3	0.05	2.75
W 12	0.025	5	0.025	5	0.025	4	0.025	5	0.025	4.75
مجموع الضعف										
1.95 = 2/3.9										
مجموع الضعف في البيئة الداخلية										

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المقابلة.

الهوامش و المراجع المعتمدة:

¹ رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية: أنظر عبد الملوك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من (SWOT) إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة بسكرة، ماي 2003، ص 117.

² Luiza Matos Menezes- Diego Jacob Kurtz-Gregorio Jean Varvakis Rados, TURBULENT ENVIRONMENTS AND SMES: HOW TO SURVIVE IN A UNPREDICTABLE WORLD. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO , 15 a 18 de outubro de 2012, Brasil, p-p 1-12.

³Strnad Gabriela, Strategic diagnostic for SME working in the field of automotive business. **Procedia Economics and Finance**, Vol. 152, (2012), Mures County, Romania, p.p 409-414.

⁴ معارف محمد، بن حبيب عبد الرزاق، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة، مجلة إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، العدد 1، الجزائر، سنة 2007، ص. ص 92-109.

⁵ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007، ص. ص 39-44.

⁶ Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise methode et processus**, édition ECONOMICA , paris, France, 1999, p10.

⁷ السعيد مبارك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم إتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 148.

⁸ سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص 36.

⁹ نعيمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن-عمان، 2010، ص 107.

¹⁰ Franck brulhart, **les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas**, Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14.

¹¹ Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, **revue Finance Contrôle Stratégie** , Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80.

¹² VCA: Value Chain Analysis.

¹³ Franck brulhart, op.cit.; p 74.

¹⁴ Hossein Bidgoli , **The Internet Encyclopedia**, WILEY , Volume 3, canada, 2004 , p 525.

¹⁵ Suhail Sami Sultan, **The Competitive Advantage Of Small and Medium Sized Enterprises: The Case of Jordan's Natural Stone Industry** ,PhD in Management Sciences (unpublished)de Universiteit Maastricht,2007, p17.

¹⁶ نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر- الإسكندرية، سنة 2006، ص 105.

¹⁷ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، سنة 2001، ص 160-161 .

¹⁸ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور رياضي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2010، ص 152-153.

¹⁹ عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل البيئي في تقييم المؤسسات، جامعة المسيلة، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، سكيكدة، سنة 2006، ص 5.

²⁰ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2012، ص 350 .

²¹ نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2013، ص 173.

²² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 124 .

²³ نفس المرجع، ص 125 .

²⁴ Franck brulhart, Op.cit., p 47.

²⁵ عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متقدم، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2007، ص 162-163.

²⁶ نايف الجابري، مرجع سابق، ص 174.

²⁷ عبد العزيز صالح بن جبتور، مرجع سابق، ص 17.

²⁸ عمار عمار وآخرون، مرجع سابق، ص 4.

²⁹ swot : Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats.

³⁰ نعيمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية : المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 178.

³¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2005، ص 155.

³² محمد فريد صحن، التسويق مفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر ، 1998، ص 103.

³³ محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر ، 2002، ص 113.

³⁴ Nesrin ALPTEKİN, Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method In Strategic Decision Making Process, **The Macrotheme Review** 2(7) , Winter 2013,P2.

³⁵ Weisheng Lu, An improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry, **Journal Of Construction Engineering And Management**, VOL. 136, NO. 12,2010, p 9. <http://hdl.handle.net/10722/125357>.

³⁶ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 201.